MANAJEMEN KEPEMIMPINAN GEREJA DI ABAD 21

Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

1. **Setiap Orang** yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN GEREJA DI ABAD 21

Penulis
Pdt. Dr. Heryanto, M.Th.,D.Th
Pdt. Dr. Sampitmo Habeahan, M.Th.,M.Pd.K

Editor
Prof. Dr. Lince Sihombing, M.Pd.
Dr. Nathanael Sitanggang, ST., M.Pd.

Diva! Pustaka

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN GEREJA DI ABAD 21

Diterbitkan pertama kali oleh CV. Diva Pustaka
Hak cipta dilindungi oleh undang-undang All Rights Reserved
Hak penerbitan pada Penerbit Diva Pustaka
Dilarang mengutip atau memperbayak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari Penerbit

Cetakan Pertama : April 2022
15 cm x 23 cm

ISBN : **978-623-8039-96-8**

Penulis : Pdt. Dr. Heryanto, M.Th.,D.Th & Pdt. Dr. Sampitmo Habeahan, M.Th.,M.Pd.K
Editor : Prof. Dr. Lince Sihombing, M.Pd. & Dr. Nathanael Sitanggang, ST., M.Pd.
Desain Cover : Dwi Prasetyo
Tata Letak : Amar Al Farizi

Diterbitkan Oleh: CV. Diva Pustaka

Anggota IKAPI : No. 222/JTE/2021
NIB : 1210000322059

E-mail : divapustaka@gmail.com
Website : www.divapustaka.co.id
Whatsapp : 0813-3144-1992

KATA PENGANTAR

Kemajuan dunia pada era globalisasi dan khususnya di era revolusi industri 4.0 merupakan daerah yang sangat kompetitif dan dinamis baik dalam organisasi sekuler demikian juga gereja selaku organisasi rohani Untuk itu perjalanan sebuah organisasi termasuk gereja Selain dibutuhkan kepemimpinan yang handal dibutuhkan juga manajemen yang baik. berkenaan dengan itu seorang pemimpin gereja membutuhkan manajemen gereja yang baik agar pelayanan dapat terorganisir secara baik dan menghasilkan kemajuan. Untuk memenuhi kebutuhan pemimpin gereja di saat ini maka penulis merasa perlu menghadirkan buah pikiran berupa buku yang berbicara tentang manajemen kepemimpinan gereja di abad 21 sebagai sebuah sumbangsih keilmuan dan pengalaman penulis untuk Membagikan pengetahuan yang bermanfaat bagi pemimpin gereja di masa kini. Penulis berharap buku ini dapat dijadikan instrumen bagi pemimpin gereja dalam memperlengkapi pemimpin gereja untuk mengwujudkan pelayanan yang baik dalam gereja melalui manajemen yang dilakukan secara baik di masa kini.

DAFTAR ISI

Halaman Judul ..... **i**
Tentang Buku ..... **iv**
Kata Pengantar ..... **v**
Daftar Isi ..... **vi**

A. MANAJEMEN **1**
I.Pengertian Manajemen 1
II.Pengertian Manajemen Gereja 3
III.Lahirnya Manajemen 8
IV. Alasan Manajemen Itu Penting 9
V.Peranan Manajemen 11
VI.Keahlian-keahlian Manajemen 11
VII.Manajemen Kristiani 12
VIII.Dasar-Dasar Manajemen Kristiani 18
IX.Fungsi-fungsi Dalam Manajemen 19
X.Manajemen Organisasi Abad 21 85

B. KEPEMIMPINAN **87**
I.Kepemimpinan Secara Umum 87
II.Kepemimpinan Abad 21 91

C. MANAJEMEN KEPEMIMPINAN GEREJA ABAD 21 ..... **123**
I.Hubungan Manajemen Dengan Kepemimpinan 123
II.Perbedaan Antara Kepemimpinan dan Manajemen 123
III.Siapa Itu Manager 126
IV.Peranan Manager Sebagai Pemimpin 126
V.Peranan Pemimpin Dalam Manajemen 159
VI.Manajemen Kepemimpinan Abad 21 160

D. TRANSFORMASI MANAJEMEN MENGHADAPI ABAD 21 ... **165**
I. Pengertian Perubahan 167

E. MANAJEMEN KEPEMIMPINAN GEREJA 181
I.Gereja 181
II. Tujuan pelaksanaan Tri Dharma Tugas dan Panggilan Gereja 194
III. Unsur-unsur dalam manajemen gereja 196

F.KEPEMIMPINAN KRISTEN 209
I.Pemimpin Kristen 209
II.Syarat-Syarat Pemimpin Kristen 211
III.Tugas Pemimpin Kristen 214
IV. Bahaya-Bahaya Pemimpin Kristen 216
V. Harga Yang Harus Dibayar 218
VI.Kepemimpinan Kehambaan (*Servant Leadership*) 219
DAFTAR PUSTAKA 222
PROFIL PENULIS 230

A

MANAJEMEN

Pada bagian awal, akan mulai dibahas berdasarkan kajian teori dari para pakar tentang pengertian manajemen, lahirnya manajemen, mengapa manajemen itu penting, peranan manajemen, manajemen kristiani, metode kerja manajemen dengan menggunakan pengertian atau pandangan manajemen secara umum yang sering ditemukan dalam pelayanan gereja dan dunia organisasi sekuler.

I. **Pengertian Manajemen**

Kata manajemen‘ berasal dari kata “*manus*” (bahasa Latin) yang berarti “tangan”. Manajemen artinya cara menangani suatu tugas. Secara lengkapnya manajemen adalah suatu tindakan menangani, mengontrol dan mengarahkan sesuatu pekerjaan melalui dan bekerja sama dengan orang lain di dalam suatu institusi / lembaga maupun suatu perusahaan.

Melihat luasnya cakupan penerapan manajemen dalam masyarakat, maka dapat dikatakan bahwa setiap kegiatan manusia dalam organisasi memerlukan manajemen. Banyak para ahli dalam bidang manajemen mencoba menjelaskan pengertian manajemen dari sudut pandangnya masing-masing. Beberapa pandangan tentang manajemen berikut ini hanya sebagian dari sekian banyak pandangan dari para pakar manajemen, yaitu:

1) Manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran
2) Manajemen adalah kemampuan untuk mendapatkan hasil-hasil yang diinginkan melalui penggunaan yang efektif dari sumber daya yang ada pada Organisasi
3) Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan bantuan orang lain.

4) Manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan dari pada benda dan khususnya tenaga manusia untuk mencapai tujuan yang ditentukan
5) Manajemen adalah kegiatan spesifik dalam menggerakkan sejumlah orang agar berlangsung efektif dalam mencapai tujuan dan organisasi menjadi produktif.
6) Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan anggota organisasi dan mempergunakan sumber-sumber daya organisasi lanilla, agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
7) Manajemen adalah kemampuan manager dalam mendayagunakan orang lain melalui kegiatan menciptakan dan mengembangkan kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Selanjutnya, Menurut Prof. Dr. Husaini Usman, M.Pd., M.T. dalam bukunya ―Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan, mengatakan, Manajemen berasal dari Bahasa Latin yaitu asal kata ‗*manus*' yang berarti ‗tangan' dan ―*agere*‖ (melakukan). Kata-kata itu digabung menjadi ‗*managere*' yang artinya menangani. ―*Managere*‖ diterjemahkan ke Bahasa Inggeris ‗*to manage*' (kata kerja), ―*Management*‖ (kata benda), dan ―*manager*‖ untuk orang yang melakukannya. ―*Management*‖ diterjemahkan ke Bahasa Indonesia menjadi manajemen (pengelolaan). Sapre (2002) menyatakan menejemen adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan langsung untuk penggunaan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen menurut Mary Parker Follet (Stoner & Freeman, 2000) adalah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art pf getting things done people*), yaitu sebagai suatu seni untuk mendapatkan segala sesuatu dilakukan melalui orang lain. Hal ini meminta perhatian pada kenyataan bahwa manejer mencapai tujuan organisasi dengan mengatur orang lain untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan, tanpa melakukan pekerjaan sendiri. Pengertian lain Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas (Stoner dan Freeman, 1992:4). Bagi Robbins

dan Coultar (1996:6), memberikan definisi menajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Efisiensi menunjukkan hubungan antara *input* dan *output* dengan mencari biaya sumber daya minimum, sedangkan efektif menunjukkan makna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam manajemen sekuler juga ditekankan adanya kerjasama dan bisa mempercayai tim kerjanya untuk mencapai tingkat produktivitas yang cukup tinggi dan meraih hasil yang efektif dan efisien sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Jadi, pengertian manajemen adalah seni melaksanakan pekerjaan yang dilakukan seorang manager dalam menangani suatu pekerjaan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pendelegasian, pengawasan dan pengevaluasian dengan mendayagunakan sumber daya orang lain dan mengembangkan kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dan hasil yang diinginkan.

II. Pengertian Manajemen Gereja

Pada hakekatnya gereja merupakan persekutuan orang percaya dan secara rohani digambarkan sebagai tubuh Kristus dimana Kristus sebagai kepalanya. Gereja dalam menuju visinya mempunyai dua tugas pokok yaitu ―tugas ke luar‖ memberitakan Injil dan ―tugas ke dalam‖ yaitu memelihara kondisi jemaat agar bisa menjalankan perkabaran Injil sebagai misi utama gereja.

Usaha pemeliharaan itu sendiri terdiri dari pemeliharan dalam bidang iman serta pembinaan dan pembangunan dalam bidang sosial maupun ekonomi. Diharapkan dari hasil pemeliharan dan pembangunan warga jemaat itu dapat menentapkan iman jemaat sekaligus menstabilkan kondisi sosial dan ekonomi jemaat. Tujuanya adalah agar jemaat ikut terlibat dalam tugas perkabaran injil ke luar gereja. Kedua tugas pokok gereja itu tidaklah mudah, maka dari pada itu diperlukan suatu manajemen yang baik dalam gereja.

Manajemen dalam gereja harus memperhatikan perkembangan, kondisi dari warga jemaatnya sebelum melaksanakan manajemen, karena yang akan melaksanakan manajemen tidak hanya para pekerja gereja dalam hal ini majelis atau panatua, melainkan tugas ini juga dilakukan oleh warga jemaat sebagai faktor yang utama. Dapat kita

lihat bahwa manajemen tidak hanya diperlukan dalam sebuah perusahaan atau pemerintahan tetapi juga dalam konteks gerejawi. Manajemen dalam suatu gereja dapat membawa suatu perubahan kearah yang lebih baik.

Dalam konteks gerejawi penulis dapat melihat terlebih dahulu pengertian dari kata kristiani berarti bersifat atau bercirikan Kristen, sedangkan kata Kristen adalah nama agama yang sampaikan oleh Kristus. Bertitik tolak dari pengertian diatas, maka kita dapat melihat bahwa yang menjadi pemimpim utama dalam gereja adalah Tuhan. Tuhan membangun gereja melalui umatnya serta mempekerjakan umatNya untuk dapat mengelola gereja dengan baik. Dengan demikian manajemen dapat disimpulkan sebagai seseorang yang mengerjakan sesuatu dengan meminjam tangan orang lain, disertai dengan pengawasan proses pelaksanaannya agar menghasilkan produk yang sesuai dengan yang diinginkan. Kitab suci orang Kristen bagi umat kristiani memberikan hikmat, menuntun kepada keselamatan, bermanfaat untuk mengajar, menyatakan kesalahan, memperbaiki kelakuan dan untuk mendidik orang dalam kebenaran (2 Tim 3: 15-16). Selain itu firman merupakan pelita dan terang dalam segala usaha dan kegiatan serta perilaku kehidupanya, yang tentu saja termasuk usahanya dalam melakukan manajemen gereja.

Dengan dasar Firman Tuhan dan hasil dari refleksi teologis iman Kristen, ternyata banyak terdapat aspek-aspek dan nilai-nilai manajemen. Dalam Alkitab banyak melandaskan aspek-aspek dari manajemen, yaitu sumber daya manajemen, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasi, pengendalian, pemasaran, kepemimpinan, pengambilan keputusan, menangani konflik, menghindari kegagalan, dan kewajiban sosial. Jadi pengertian manajemen kriatiani adalah manajemen yang beralaskan pada Firman Tuhan sebagaimana yang tertulis dalam Alkitab dan nilai- nilai dalam Alkitab yang perlu diketahui oleh semua orang.

Dari berbagai pengertian mengenai manajemen, maka tampaklah dua alat atau sarana sumber daya manajemen, yaitu manusia dan benda atau barang. Secara lebih terperinci ada 6 (enam) sumber daya manajemen yang di kenal dengan M6, yaitu; ***man*** (manusia), ***money*** (uang), ***materials*** (bahan - bahan), ***machines*** (mesin-mesin), ***methods*** (metode atau cara-cara), dan yang terakhir ***markets*** (pasar). Pada keenam sumber daya tersebut dapat dilihat bahwa manusia sebagai alat, sarana, atau sumber daya dari

manajemen. Dalam manajemen kristiani yang menjadi manajer atau pengelola sesungguhnya adalan Tuhan Allah sendiri, maka dapat dikatakan bahwa manusia sebagai sarana atau alat dari sumber daya manajemen. Peran manusia dalam manajemen adalah sebagai alat atau sarana Tuhan dalam karyaNya untuk mengatur, memelihara, menata, dan mengelola dunia ini. Supaya manusia menjadi manajer atau seorang pemimpin yang bertanggung jawab, maka manusia perlu mempelajari manajemen yang asalnya dari Tuhan. Dapat kita lihat bahwa peranan ***man*** (manusia) merupakan suatu kunci. Kelima unsur yang lain hanyalah sebagai pendukung saja, tanpa adanya sumber daya manusia kelima unsur tersebut tidak akan terlaksanakan.

Dalam Alkitab mengatakan bahwa manusia adalah mahluk yang paling tinggi derajatnya dari ciptaan yang lain, sehingga manusia dapat mengelola dan menjadi seorang manajer. Maka itu manusia menjadi sumber kunci agar manusia manpu mengelola sumber daya, Tuhan memberikan manusia pengetahuan.

Kegiatan mengelola suatu institusi/lembaga termasuk gereja, bertujuan agar institusi itu selalu eksis secara berkelanjutan, di awali dengan melakukan perencanaan. Suatu perencanaan yang baik, apabila dilaksanakan dengan kaidahkaidah dan norma-norma yang semestinya, akan menghasilkan produk yang baik pula. Jadi, rencana yang baik merupakan kunci penting dalam pengelolaan gereja. Oleh sebab itu, gereja perlu menyusun dan membuat rencana kegiatan yang baik, karena semuanya akan menjadi sumber dan landasan utama mengorganisasi berbagai macam kegiatan dalam rangka merealisasikan pelaksaan tugas-tugas gereja.

Pengorganisasian dan pengaturan kerja untuk melaksanakan rencana tersebut di bentuk dalam suatu struktur organisasi sebagai sarana kerja utamanya. Struktur organisasi bertujuan untuk memberikan kepastian untuk penempatan personal maupun batas kewenanganya. Di dalam gereja sendiri sumber daya manusia, khususnya manusia itu sendiri mempunyai peranan yang sangat penting dalam dunia, yaitu melaksanakan perintah Tuhan, agar setiap orang atau manusia dapat bermanfaat atau berguna bagi orang atau manusia lain, dan sebagai kawan sekerja Allah dalam rangka membangun dunia. Oleh karena itu yang menjadi landasan atau asas dalam manajemen gereja adalah Firman Tuhan berarti secara tidak langsung Firman Tuhan menjadi landasan atau pedoman berpikir dalam melaksanakan manajemen. Selain manusia, manajemen juga di

pengaruhi oleh lingkungan baik itu lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Dengan demikian tidak ada cara mudah untuk menentukan jenis atau pun kompleksitas struktur manajemen bagi sebuah gereja. Para pemimpin gereja yang mempunyai kemampuan harus selalu siap mengubah dan menyesuaikan struktur untuk dapat menangani kebutuhan jemaat yang berubahubah. Jika organisasi dan struktur mengalami perubahan, maka perubahan itu harus diupayakan sesederhana mungkin.

Dalam manajemen gereja, ada dua hal yang perlu di perhatikan yaitu : koordinasi dan komunikasi. Dalam suatu lembaga atau organisasi, koordinasi yang baik berpusat pada tujuan dan sasaran gereja yang telah disepakati. Tujuan dan sasaran tersebut harus secara periodik dinilai kembali dan diperbaharui sesuai kebutuhan misi dan pelayanan gereja. Gereja yang berkomunikasi secara ekfektif dan mengkoordinasikan kegiatannya akan maju dalam misinya. Terinspirasi oleh iman didalam Allah dan termotivasi oleh Firman Allah, maka gereja akan melakukannya dengan tekad dan keyakinan. Selain itu juga, ada tiga kekuatan yang mempergaruhi manajemen dalam gereja, yaitu :

a. Aksi idealisme umat Allah.
   Kekuatan yang pertama adalah kekuatan rohani. Kekuatan ini adalah kuasa Allah yang bekerja di dalam dan melalui manusia yang merupakan gereja. Melalui kuasa pertobatan, mereka yang telah dibawa oleh Allah kepada iman dalam Yesus Kristus telah menjadi ciptaan yang baru. Kekuatan rohani menekankan pada kehadiran Roh Kudus Allah dalam kehidupan dan tindakan orang percaya dan kekuatan rohani diimplementasikan melalui Firman dan Sakramen.

b. Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi cara mengelola gereja
   Dari sudut padangan ini gereja adalah sebuah organisasi, yang walaupun berbeda tetapi dalam banyak hal mirip dengan organisasi duniawi lainnya. Karena itu metode-metode yang efektif pada organisasi manusiawi diharapkan dapat diterapkan pada organisasi gereja. Metode-metode itu berdasarkan kegiatan gereja atas tujuan dan sasaran yang spesifik, serta terlihat dalam fungsi perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, pendanaan, perlengkapan, pengarahan dan pengevaluasian, yang sangat mirip dengan fungsi-fungsi dalam dunia usahan dan kelembagaan. Dalam

kerangka teoritis ini manajemen gereja harus mengambil sebagai karakteristik dunia usaha dan kelembagaan tempat gereja beroperasi.

c. Kekuatan-kekuatan *non-rasional* yang mempengaruhi cara mengelola gereja
   Kekuatan-kekuatan ini mempunyai pengaruh yang besar atas setiap orang yang ada di lingkungan gereja, baik itu pemimpin maupun anggota. Kekuatan pertama yang mempergaruhi adalah kebutuhan akan tindakan darurat. Di mana dengan gaya yang sangat otokratis, pemimpin memberi perintah dan memaksa orang lain untuk bekerjasama dengan kepemimpinannya. Pengaruh budaya adalah kekuatan kedua yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan manajemen gereja. Tradisi dan kebiasaan dalam lingkungan keluarga dan rumah, sistem nilai dan gaya hidup yang digunakan ketika mereka dibesarkan, apa yang dianggap baik atau buruk, merupakan bagian dari kepribadian anggota gereja yang mempengaruhi cara mereka bertindak dan bersosialisasi satu dengan yang lain. Tekanan dari dunia di tempat gereja hadir mempunyai pengaruh besar terhadap fungsi gereja. Tekanan denominasi dimana sebuah gereja menjadi bagian juga merupakan pengaruh besar lainya terhadap cara mengelola gereja. Tradisi suatu gereja juga berpengaruh terhadap cara mengelola gereja. Kemudian ada kekuatan politik intern yang mempengaruhi cara mengelola gereja.

Dengan adanya ketiga kekuatan dalam manajemen gereja dapat membantu gereja untuk menyusun suatu manajemen yang baik dalam gereja. Arti penting manajemen dalam gereja jauh sebelumnya juga telah di tunjukan oleh Yitro mertua Musa. Mungkin Yitro adalah pakar dan konsultan manajemen pertama yang pernah dikenal manusia. Di dalam Alkitab Keluaran 18 ayat 19 sampai dengan 26 yaitu, mengenai nasehat Yitro untuk Musa.

Yitro menyatakan mustahil bagi Musa untuk melakukan sendiri semua pekerjaan, apalagi yang skalanya besar baik itu ditinjau dari skala bobot permasalahannya maupun jumlah orang yang terlibat. Oleh karena itu, Yitro menasehati Musa agar memilah-milah tugas mana yang harus dikerjakan oleh Musa sendiri dan mana yang dapat dipercayakan untuk dikerjakan oleh orang lain. Orang lain itupun harus mempunyai kemampuan yang diperlukan, bukan asal

menepatkan orang. Lebih lanjut, Yitro pun menasehati Musa agar pengikutnya yang banyak itu dikelompokkan. Setiap kelompok dipimpin oleh orang yang memenuhi sejumlah syarat. Dijelaskan ada orang yang memimpin seribu orang, ada yang memimpin seratus orang, pemimpin lima puluh orang dan pemimpin sepuluh orang. Setiap pemimpin sesuai dengan arasnya masing-masing agar diberikan wewenang untuk membuat keputusan sepadan dengan skala dan bobot permasalahannya.

Dari pernyataan di atas dinyatakan juga bahwa Yitro mewajibkan Musa mengajar dan melatih para pemimpin yang membantunya tentang apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, dan bagaimana menjalankan tugas dan tanggung jawab itu. Jadi meskipun para pemimpin yang membantu Musa harus memiliki kualifikasi kecakapan dan memenuhi standar moral tertentu, itu saja tidak cukup. Yitro masih mewajibkan Musa untuk mengajar dan melatih mereka. Musa pun melakukan hal itu.

III. Lahirnya Manajemen

Dalam pendapat umum tentang lahirnya manajemen tentu berbeda dengan perspektif Alkitabiah, jauh sebelum manusia mengenal apa itu manajemen sesungguhnya dalam Perjanjian Lama melalui kisah Yusuf dan Musa, manajemen telah diperkenalkan oleh Allah. Baru beberapa abad kemudian muncullah pendapat-pendapat beberapa tokoh yang mengenalkan manajemen itu di dalam masyarakat awam di dalam setiap organisasi di dalam dunia ini. Ada dua pendapat yang berbeda tentang lahirnya manajemen atau ilmu manajemen ini. Pendapat pertama datang dari Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig yang mengatakan ; Gerakan manajemen ilmiah lahir dari dorongan kuat pada bagian akhir abad ke-19. Pemikiran awal Taylor terangsang oleh sejumlah pendahulunya, terutama oleh Henry R. Towne, insinyur dan industrialis Amerika (F.W.Taylor 1856-1915).

Pandangan Talor juga sangat dipengaruhi oleh etika Protestant pada waktu itu. Ia menekankan nilai kerja keras, rasionalitas, ekonomi, individualisme dan pandangan bahwa setiap orang mempunyai peranan untuk dilaksanakan dalam masyarakat. Taylor berorientasi pragmatis dengan penekanan empiris, rekayasa dan mekanistis, yang terutama berfokus pada peningkatan efisiensi kerja.

Ide-ide Taylor berasal dari pengalaman kerjanya sendiri di perusahaan Baja Midvale, perusahaan Baja Bethlehem dan sejumlah konsultan di banyak perusahaan industri. Pada awal karirnya, ia tertarik untuk memperbaiki efisiensi dan metode kerja dan menentukan secara ilmiah satu cara terbaik untuk melaksanakan tugas masingmasing. Dengan jalan ini dapat dicapai peningkatan produktivitas yang menguntungkan baik majikan maupun pegawai. Sementara pendapat kedua datang dari John M. Ivancevich, Robert Konopaske dan Michael T. Matteson yang, mengatakan bahwa studi manajemen yang modern dimulai sekitar tahun 1900. Namun, terdapat kemungkinan bahwa awal mula proses manajemen dimulai dari organisasi keluarga, kemudian berkembang ke suku, dan akhirnya mempengaruhi umat politik formal seperti yang ditemukan di awal Babilonia (5000 SM). Bangsa Masir, Cina, Yunani dan Romawi tercatat sejarah sebagai bangsa yang melakukan kegiatan manajerial besar seperti pembangunan piramida, mengorganisasikan pemerintah, merencanakan maneuver militer, mengoperasikan perusahaan perdagangan yang melintasi pelosok dunia dan mengendalikan imperium dengan wilayah tersebar luas.

Periode antara tahun 1700 dan 1785 disebut Revolusi Industri di Inggeris. Sebuah negara, Inggeris berubah secara dramatis, dari masyarakat pedesaan menjadi pabrik dunia. Inggeris merupakan bangsa pertama yang berhasil melakukan transisi dari sebuah masyarakat pedesaan – pertanian menjadi masyarakat industri – perdagangan. Manajemen dari pabrik di Inggeris dicirikan dengan penekanan pada efisiensi, kontrol yang ketat dan aturan serta prosedur yang kaku.

Jadi, kedua pendapat itu hampir ada persamaannya yaitu manajemen diperkirakan muncul di abad ke 19 dengan penekanannya ke arah efisiensi dan metode kerja untuk peningkatan produktivitas.

IV. Alasan Manajemen Itu Penting

Manajemen dapat dimanfaatkan untuk mencapai efektifitas dan efisiensi dalam pelayanan. Alkitab memberikan contohcontoh yang baik tentang pemanfaatannya, antara lain

Pertama: Manajemen logistik pangan raksasa yang dilakukan oleh Yusuf (Kejadian 41-43).Pengorganisasian kepemimpinan atas umat Allah yang dilakukan oleh Musa berdasarkan konsultasi dengan

Imam Yitro (Keluaran 18:1-27 ; Bilangan 11:11, 15., 17). Kedua: Pembangunan kembali tembok Yerusalem oleh Nehemia (Nehemia 1:13). Dalam kitab Nehemia ini, ada aplikasi terhadap semua aspek utama, manajemen yang kita kenal pada zaman modern ini. Ketiga: Manajemen Personalia yang dilakukan oleh Yesus ketika memilih, membina, dan mengutus murid-murid-Nya, mulai dari seleksi, asosiasi dan konsentrasi, sampai kepada delegasi, *supervise* dan reproduksi. Keempat: Reorganisasi yang dilakukan oleh para rasul dalam jemaat Yerusalem, setelah timbul masalah kurangnya pelayanan terhadap anggota-anggota jemaat yang baru. Dalam hal ini, para rasul bereaksi secara kreatif; lahirnya fungsi baru (yaitu diakonia) dalam jemaat, berdasarkan criteria personalia yang ditetapkan lebih dahulu; adanya prosedur pemilihan; ditetapkannya penjabaran tugas yang baru (Kis. 6:1-7).

Di sisi lain, manajemen diperlukan dalam pekerjaan rohani sebab Tuhan menghendakinya dan memerintah manusia mengerjakannya demi kepentingan manusia itu sendiri. Alkitab memberitahukan bagaimana Yusuf berhasil mengelola kerajaannya dibawah persiapan Allah, sehingga ia menjadi tulang punggung Israel. Ia berhasil melakukan tugas raksasa, tetapi rahasia keberhasilannya terletak pada kesetiaannya melaksanakan tugas yang diberikan Tuhan, sehingga Mesir menikmati kemakmuran di bawah pemerintahan Yusuf yang bijak, yang telah melatih dririnya dalam penyerahan diri pada pengaturan Tuhan (Kejadian 41-46), makanya Yusuf disebut manusia pilihan Tuhan di Mesir yang dipenuhi roh hikmat untuk mengatasi kelaparan yang merupakan krisis nasional.

Satu hal keteladanan Yusuf ialah bahwa ia ―memiliki‖ hati ayahnya ―Yakub‖ dalam segi ketergantungannya kepada Allah (Kej. 41:49). Begitu juga dengan Musa sebagaimana yang dikatakan di awal tentang pelaksanaan tugasnya, Musa juga mendapat nasihat dari mertuanya Jitro (Kel. 18:13-27). Inilah sebenarnya yang merupakan awal pengenalan terhadap ilmu manajemen yang berguna untuk diterapkan dalam pelayanan gereja Jelasnya, segala hal yang berkaitan dengan penataan pelaksanaan suatu tugas dengan baik, di situ telah terletak proses manajemen. Alkitab berkata; ―Sebab Allah memberikan kepada kita bukan roh ketakutan, melainkan roh yang membangkitkan kekuatan, kasih dan ketertiban (II Tim. 1:7)., ―Tetatpi segala sesuatu harus berlangsung dengan sopan dan teratur (I Kor. 14:40‖ Hal ini menyatakan bahwa Allah maupun Paulus sendiri

menginginkan adanya keterttiban (tidak kacau-balau) dan keteraturan hidup dalam pelayanan. Untuk ini semua perlu adanya suatu manajemen yang baik, makanya pelayanan membutuhan suatu manajemen yang membuatnya tertib, teratur dan indah.

V. Peranan Manajemen

Menurut filsafat Taylor, peranan manajemen telah berubah dari peranannya dibandingkan dengan masa lampau. Penekanannya adalah membuat manajemen sebagai ilmu bukan hanya berupa pendekatan individual yang berdasarkan pengalaman. Ia mengemukakan tugas-tugas baru bagi manajemen, sebagai berikut : Pertama: Mengembangkan suatu ilmu untuk masing-masing unsur dari pekerjaan seseorang; menggantikan metode aturan jempol yang lama. Kedua: Memilih pekerja secara ilmiah, dan kemudian melatih, mengajar dan mengembangkan mereka. Akan tetapi di masa lampau pekerja memilh sendiri pekerjaannya dan melatih dirinya sendiri se baik yang dapat dilakukannya. Ketiga: Bekerja-sama dengan para pekerja untuk menjamin bahwa semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmiah. Keempat: Membagi tanggungjawab antara manajemen dengan para pekerja.

VI. Keahlian-keahlian Manajemen

Untuk dapat mengimplementasikan kegiatan manajemen tersebut sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka diperlukan beberapa keahlian manajemen (*managerial skills*) yang diperlukan oleh setiap orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi, termasuk organisasi gejera. Keahlian-keahlian tersebut meliputi sebagai berikut :

- Keahlian teknis (*technical skills*), yaitu keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan spesifik tertentu, seperti mengoperasikan komputer, mendesain bangunan, membuat *layout* perusahaan / organisasi, dan lain sebagainya.
- Keahlian berkomunikasi dan bernteraksi dengan masyarakat *(human relation skills),* yaitu keahlian dalam memahami dan melakukan interaksi dengan berbagai jenis orang di masyarakat. Di antara contoh keahlian ini adalah keahlian dalam bernegosasi, memotivasi, menyakinkan orang, dan lain sebagainya.

- Keahlian konseptual (*conceptual skills*) yaitu keahlian dalam berpikir secara abstrak, sistematis, termasuk didalamnya mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah dan situasi yang berbeda-beda bahkan keahlian untuk memprediksi di masa yang akan datang.
- Keahlian dalam pengambilan keputusan (*decision making skills*), yaitu keahlian untuk mengidentifikasi masalah sekaligus menawarkan berbagai alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi.
- Keahlian dalam mengelola waktu (*time management skills*) yaitu keahlian dalam memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien.

Beberapa keahlian lain saat ini menjadi keahlian yang diperlukan dalam manajemen atau pengeloaan pelayanan gereja, terutama jika dikaitkan dengan persaingan pelayanan gejera masa kini. Di antara keahlian tersebut adalah :

- Keahlian dalam manajemen global (*global management skills*) yaitu keahlian manajerial yang tidak saja terfokus pada satu keadaan di negara tertentu, akan tetapi juga lintas negara bahkan lintas budaya.
- Keahlian dalam hal teknologi (*tehnological skills*) yaitu keahlian manajerial dalam mengikuti dan menguasai berbagai perkembangan teknologi yang terjadi.

Keseluruhan keahlian manajemen tersebut tentunya perlu untuk dimiliki oleh setiap pelaku pelajanan gereja maupun pemimpin dalam gereja sekiranya ingin mewujudkan tujuan usaha dan pelayanannya. Terlebih jika dikaitkan dengan persaingan pelayanan yang semakin ketat dan perkembangan teknologi yang sangat cepat, keahlian tunggal saja tidak cukup untuk memenangkan persaingan di abad 21 ini.

VII. Manajemen Kristiani

Kata Kristiani berarti bersifat atau berciri Kristen, sedang kata Kristen adalah nama agama yang disampaikan oleh Kristus (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1995). Kitab Suci orang Kristen atau umat Kristiani adalah sebagaimana tertulis dalam Perjanjian Lama dan

Perjanjian Baru (Alkitab). Firman Tuhan merupakan pelita dan terang dalam segala usaha dan kegiatan serta perikehidupannya (Mz.119: 105, 130), termasuk di dalamnya adalah usaha dan kegiatannya dalam bidang manajemen.

Ternyata di dalam Alkitab terdapat banyak Firman yang mengandung konsep-konsep dan nilai-nilai manajemen. Firman yang tertulis di dalam Alkitab banyak melandasi aspek-aspek dari manajemen (perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian). Konsep-konsep dan nilai-nilai manajemen yang terkandung di dalam Alkitab perlu diketahui oleh semua orang. Manajemen Kristiani adalah manajemen yang beralaskan pada Firman Tuhan sebagaimana tertulis di dalam Alkitab, tetapi bukan berarti Alkitab adalah buku pelajaran manajemen.

Manajemen Kristen disebut juga sebagai suatu manajemen yang merupakan Wahyu Ilahi dari Sorga yang diturunkan lewat Firman Tuhan. Manajemen Kristen mengajar seseorang untuk berpikir secara strategis dalam hubungan dengan Firman-Nya, meliputi memiliki visi kedepan, ide dan kreativitas yang terus dikembangkan, saran atau nasihat yang positif, efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan. Allah sehingga ia menciptakan segala sesuatu dengan hikmat yang sempurna, dimana di dalam-Nya berlangsung manajemen-Nya yang sempurna. Manusia harus mengerti akan kehendak dan rencana-Nya, serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Para pemimpin dan manajer Kristen terutama harus berusaha menemukan pola manajemen kepemimpinan yang diterangi oleh Firman-Nya.

Banyak lembaga Kristen yang mendapatkan filosofi dan prinsip manajemen dari dunia usaha sekuler yang sering kali terlalu bersifat manusiawi dan duniawi dimana kekuatan dan kekuasaan dipandang sebagai cara untuk memanipulasi, memanfaatkan dan mengendalikan orang. Pandangan yang umum menganggap manajemen sebagai cara untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain, konsep ini menarik bagi naluri manusia berdosa karena memberikan wewenang kepada manajer untuk mengendalikan dan memanfaatkan bawahannya. Sungguh tragis bahwa banyak organisasi Kristen yang telah menerima filosofi manajemen dunia ini, mereka berusaha menyelenggarakan pekerjaan Tuhan dengan memakai filosofi manajemen yang sama sekali bertentangan dengan prinsip
Alkitab.

Filosofi manajemen di dalam Alkitab terkesan tidak sama bahkan bertentangan atau bersifat paradoks bila dibandingkan dengan yang umum berlaku di dalam dunia sekuler, seperti yang dikatakan oleh Tuhan Yesus dalam Matius 20: 26-28 yang mengatakan ||*Tidaklah demikian di antara kamu. Barangsiapa ingin menjadi besar di antara kamu, hendaklah ia menjadi pelayanmu, dan barangsiapa ingin menjadi terkemuka di antara kamu, hendaklah ia menjadi hambamu; sama seperti Anak Manusia datang bukan untuk dilayani, melainkan untuk melayani dan untuk memberikan nyawa-Nya menjadi tebusan bagi banyak orang*||. Ayat ini menegaskan bahwa setiap orang yang ingin menjadi pelayan sesuai dengan yang dikehendaki Kristus haruslah mampu merendahkan hati seperti seorang hamba yang melakukan sesuatu seperti apa yang dikehendaki oleh tuannya yaitu mengutamakan melayani orang lain.

Perikop dalam Mat.20: 26-28, menunjukkan perbedaan yang sangat menyolok di antara filosofi manajemen dunia dan filosofi Yesus Kristus. Para pemimpin dan manajer dalam sistem manajemen sekuler sering kali memakai kekuasaan dan kekuatannya untuk ||merajai|| para bawahannya, meskipun mereka yang lebih bijaksana tentu saja tidak melakukannya. Menurut Yesus, orang Kristen dalam keadaan apapun tidak boleh bersikap seperti itu. Para pemimpin dan manajer Kristen harus melayani bawahannya dengan membantu mereka mencapai kapasitas maksimum. Makin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, makin banyak dia harus melayani. Bahkan, ketua atau pimpinan organisasi harus melayani seluruh bawahannya secara total, seperti seorang budak.

Para manajer seringkali sulit menerima gagasan bahwa harus melayani orang lain karena biasanya mereka cenderung berpikir bahwa mereka yang telah bekerja keras menuju ke posisi puncak maka merekalah yang seharusnya dilayani dan merasa berhak untuk dilayani. Padahal apabila manajer merelakan diri untuk melayani kebutuhan bawahannya, dia akan menemukan berbagai hal yang menggembirakan. Sebagai balasannya mereka akan selalu melayani segala kebutuhannya dengan suka rela dan senang hati (1 Raj.12: 7).

Gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana seharusnya sikap seorang pemimpin atau manajer Kristen, seperti terlihat pada sikap Yesus Kristus dalam Filipi 2: 1-11, yaitu *sikap yang tidak mencari kepentingan sendiri atau pujian yang sia-sia, rendah hati dan menganggap orang lain lebih utama dari pada dirinya sendiri* (ay.3),

Hal itu sebagaimana yang Rasul Paulus tekankan bahwa ||...walaupun dalam rupa Allah tidak menganggap kesetaraan dengan Allah itu sebagai milik yang harus dipertahankan, melainkan telah mengosongkan diri-Nya sendiri, dan mengambil rupa seorang hamba, dan menjadi sama dengan manusia. Dan dalam keadaan sebagai manusia, ia telah merendahkan diri-Nya dan taat sampai mati....|| Hal ini menekankan bahwa Rasul Paulus menggambarkan bentuk kerendahan hati Tuhan Yesus yang harus diteladani oleh setiap pelayan Tuhan.

Perkataan Tuhan Yesus di dalam Lukas. 22: 27 adalah || Sebab siapakah yang lebih besar: yang duduk makan, atau yang melayani? Bukankah dia yang duduk makan? Tetapi Aku ada di tengah-tengah kamu sebagai pelayan||. Ayat ini mengajar kepada murid-murid-Nya agar melayani satu sama lain karena mereka yang melayani adalah lebih besar dari pada mereka yang dilayani

Di bagian lain dari Alkitab, Yesus Tuhan katakan dalam Injil Yohanes 13: 1-17, saat Yesus membasuh kaki murid-muridNya, bahwa:

> ...apa yang Kuperbuat, engkau tidak tahu sekarang, tetapi engkau akan mengertinya kelak ...sebab Aku telah memberikan suatu teladan kepada kamu, supaya kamu juga berbuat sama seperti yang telah Kuperbuat kepadamu....jikalau kamu tahu semua ini, maka berbahagialah kamu, jika kamu melakukannya.(ay.7,15,17).

Hal ini Yesus mengajar murid-murid-Nya agar mereka mau saling melayani satu sama lain

Metode manajemen yang bersifat otoriter memicu ketidakpuasan, frustasi serta sikap negatif terhadap pimpinan, seperti yang dilakukan oleh raja Rehabeam yang memilih untuk mengabaikan metode manajemen Allah dan berusaha untuk tetap ||merajai|| rakyatnya (1 Raj.12: 6-17).

Yesus tahu bahwa cara-cara manajemen dunia dapat mengakibatkan problem-problem dalam hubungan antar manusia dan produktivitas yang rendah. Dia mengajar para murid-Nya untuk tidak meniru filosofi dunia, dan tidak memakai kekuasaan dan kekuatan untuk menguasai orang lain dan memaksa mereka untuk bekerja. Yesus menegaskan bahwa pemimpin atau manajer harus memakai kekuasaan dan kekuatannya untuk melayani para

bawahannya, jadi manajemen Alkitabiah adalah memenuhi kebutuhan orang dalam bekerja untuk menyelesaikan suatu tugas.

Bila organisasi Kristen ingin berhasil dalam tugas-tugas yang diberikan oleh Allah kepada mereka, para pemimpin atau manajer harus menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang digariskan dalam Firman Tuhan, bukan yang dipromosikan dan dijalankan oleh dunia sekuler, berarti para pemimpin atau manajer harus berpaling kepada Firman Tuhan untuk mencari jawaban tentang bagaimana pekerjaan-Nya harus dikelola.

Alkitab memuat filosofi dan prinsip manajemen serta kepemimpinan yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan pekerjaan-Nya. Prinsip ini tidak hanya berlaku bagi organisasi Kristen, melainkan juga berlaku bagi organisasi apapun. Setiap orang yang terlibat dalam kepemimpinan dan kepengurusan pekerjaan Allah harus mengembangkan filosofi manajemen Alkitabiah. Dewasa ini sebagian besar pemimpin dalam organisasi-organisasi Kristen sering mendapatkan pendidikan manajemen dari dunia usaha sekuler, berarti banyak pemimpin atau manajer Kristen yang mengelola pekerjaan Tuhan dengan memakai filosofi sekuler yang dikecam-Nya. Dunia memakai kekuasaan dan kekuatan untuk ||merajai||orang lain agar melaksanakan suatu pekerjaan. Alkitab mengajarkan bahwa kekuasaan harus digunakan untuk melayani kebutuhan orang lain. Organisasi Kristen harus menerapkan metode Alkitabiah dalam manajemen, suatu metode yang menitikberatkan pada pemenuhan kebutuhan bawahan kita dalam bekerja untuk melaksanakan tugasnya. Empat unsur utama yang menghasilkan keberhasilan dalam organisasi adalah: (a) komitmen untuk bekerja bagi suatu tujuan, (b) kesatuan diantara anggotanya, (c) sistem komunikasi yang efektif, dan (d) fokus untuk melakukan kehendak Tuhan.

Kadangkala orang dapat membedakan antara Pemimpin dan Manajer, tetapi tidak sedikit yang tidak dapat membedakannya bahkan menganggapnya sama. Manajemen itu sendiri lebih dititikberatkan dalam proses pengelolaan yang terdiri dari berbagai kegiatan.

Manajemen Yesus Kristus melihat dari berbagai aspek, apaapa saja dan bagaimana, serta mengapa Yesus melakukannya. Ada enam tahapan dalam skenario yang ditetapkan dan dijalani oleh Yesus, yaitu antara lain: visi, misi, strategi, rencana, program dan tindakan. Ke enam hal tersebut diatas seolah-olah terpisah tetapi dalam

kenyataannya tak ada pemisahan yang jelas dalam kehidupan dan pelayanan Yesus. Sama halnya, Tidaklah mudah mengikuti secara logika apa yang dilakukan oleh Yesus untuk mencapai kesempurnaan kehidupan karena ada dua keadaan yang berbeda yaitu dunia dan sorga. Oleh karena itu, setiap orang yang mau merasakan kedamaian abadi dan keberhasilan sempurna dalam manajemen dan kepemimpinannya, tidak bisa mengabaikan dan melupakan begitu saja apa yang telah diperlihatkan melalui Manajemen dan Kepemimpinan Yesus Kristus ini.

Wirausahawan manajemen yang terbesar sepanjang masa adalah Yesus Kristus. Organisasi yang didirikan oleh Yesus adalah yang paling sukses sepanjang masa. Berapa umurnya? Dua ribu tahun dan masih terus akan bertambah. Aset kekayaannya? Tak bisa di kalkulasi. Jumlah cabangorganisasinya? Tak bisa dihitung dan akan terus bertambah. Loyalitas pengikutnya? Banyak orang yang memberikan nyawanya untuk itu. Distribusinya? Di seluruh dunia, di setiap bangsa dan negara. Yesus Kristus unggul sebagai manajer terbesar yang pernah dikenal oleh dunia. Kalau ingin benar-benar sukses, pelajari dan terapkan prinsip-prinsip manajemen Yesus Kristus.

Untuk keberhasilan dalam penerapan dari manajemen Kristen atau filosofi manajemen Alkitabiah, para pemimpin dan manajer Kristen perlu diperlengkapi dengan Karunia Roh (1 Kor.12: 1-11) dan Buah Roh (Gal.5: 22-23) seperti yang tertulis dalam Alkitab.

Manajemen Kristen khususnya dapat diterapkan pada organisasi Kristen (maupun pada organisasi yang non-Kristen) dengan memperhatikan konteks dan budaya dari organisasi tersebut, antara lain seperti: gereja atau rumah ibadah, sekolah dan universitas, rumah sakit dan pelayanan kesehatan, yayasan pelayanan sosial.

Salah satu contoh penerapan dalam manajemen Kristen yang mengundang kontroversial adalah pelayanan sosial dari Ibu Teresa (Agnes yang dibesarkan di Albania atau yang biasa dipanggil Gonxha). Belas kasihan yang besar membuat pelayanan kemanusiaan Ibu Teresa dan rekan-rekannya terus berkembang dan semakin banyak: panti asuhan, perawatan para penderita kusta, sekolah dibawah pohon, dapur umum untuk orang tak punya, dan pelayanan kasih lainnya khususnya kepada orangorang miskin di kota Kalkuta (India) dan sekitarnya. Ibu Teresa memperoleh hadiah Nobel Perdamaian tahun 1979. Ketika para pendukungnya mulai berkutat dengan

masalah organisasi dengan mengadakan rapat tahunan di hotel, mencetak selebaran, membahas masalah operasional dan sebagainya, ia meminta agar mereka kembali pada panggilan semula, yaitu melayani yang termiskin di antara yang miskin.

Manajemen yang berlandaskan konsep pemikiran Alkitabiah dan berdasarkan Firman Tuhan dengan tujuan melakukan pelayanan sebagaimana Yesus Kristus telah melakukannya dan untuk kemuliaan namaNya.

VIII. Dasar-Dasar Manajemen Kristiani

Pengertian manajemen dapat dilihat cakupannya lewat penerapan manajemen dalam masyarakat tersebut maka dapat dikatakan bahwa setiap kegatan manusia dalam masyarakat memerlukan manajemen. Sehingga ada beberapa pengertian manajemen yang telah dikemukakan oleh para ahli. Menurut kamus besar bahasa bahasa Indonesia ialah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. Tetapi ada juga manajemen dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk mendapatkan hasil-hasil yang diinginkan dan lain-lain. Dan dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dari seni suatu proses usaha perencanaan, perorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan pengunaan sumber yang efektif dan efesien.

Pengertian Kristiani berarti sifat atau berarti Kristen, sehingga orang kristen menggunakan Alkitab sebagai dasar Firman Tuhan sebagaiman ditulis dalam Alkitab bagi orang Kristen. Sehingga dapat disatukan bahwa pengertian manajemen kristiani adalah yang berlandasakan pada Firman Tuhan.

Adapula dalam pengertian administrasi sehari-hari adalah kegiatan tata usaha, sehingga merupakan bagian dan alat dari manajemen, dan berdasakan pengertian kepemimpinan sebagaimana telah disebutkan diatas bahwa kepemimpinan adalah bagian dari manajemen. Selanjutnya peran manusia dalam manajemen adalah sebagai alat atau sarana Tuhan dalam karyaNya mengatur, menata, dan mengelola dunia ini sebagaimana dalam (Kis. 9:15). Dan sarana manajemen terdapat juga *Sumber Daya Manusia, Uang, Benda atau Materi,Metode atau Cara, dan Pasar atau Pemasaran.*

IX. Fungsi-Fungsi Dalam Manajemen

Adapun yang termasuk unsur- unsur yang merupakan fungsi dalam manajemen sebagaimana gambar di bawah ini:

a. Personal Manajemen

Sebelum seseorang mengelola keluarga, orang lain, pekerjaan dan pelayanan yang ditangani, terlebih dahulu dia perlu mengelola dirinya sendiri. Dia perlu mengevaluasi kelebihan dan kekurangan dalam dirinya, peluang apa yang dapat diraih dan ancaman apa yang harus dihindari. Sebagai pemimpin atau manajer Kristen sangat perlu untuk mengelola dirinya sendiri secara pribadi yang bersifat internal khususnya dalam hal semakin mendekatkan diri kepada Tuhan.

Sebagaimana Rasul Paulus tekankan bahwa ||Awasilah dirimu sendiri dan awasilah ajaranmu. Bertekunlah dalam semuanya itu, karena dengan berbuat demikian engkau akan menyelamatkan dirimu dan semua orang yang akan mendengar engkau.|| Hal ini menekankan perlunya dalam hal pengelolaan pribadi

Juga dalam pernyataan Paulus didalam 1 Kor.9: 26-27 adalah || Sebab itu aku tidak berlari tanpa tujuan dan aku bukan petinju yang sembarangan saja memukul. Tetapi aku melatih tubuhku dan menguasainya seluruhnya, supaya sesudah memberitakan Injil kepada orang lain, jangan aku sendiri ditolak.|| Ayat ini menegaskan betapa pentingnya penguasaan diri dalam melaksanakan tugas pelayanan sehingga dapat mencapai sasaran dengan baik.

Suatu sistem yang baik dalam pengelolaan pribadi atau diri sendiri akan membantu seseorang dalam menikmati kehidupan bersama Kristus dan memampukan dia untuk melayani pekerjaan Tuhan dengan penuh vitalitas/semangat, kepala/pikiran yang jernih dan hati/roh yang menyala-nyala. Pengelolaan pribadi juga dapat membantunya mengembangkan sikap yang positif dan melatih perilaku yang memampukan untuk menyelesaikan tugas dengan baik.

Dalam pengelolaan pribadi atau diri sendiri, ada dua hal yang penting yaitu apa yang akan dikelola (*what to manage*) dan bagaimana mengelolanya (*how to manage*). Dalam hal —apa yang akan dikelola|| perlu diperhatikan bagaimana kita dapat melakukannya, dan bagaimana kita dapat mengelola diri kita sendiri dengan baik, melayani dengan baik dan mengakhiri segala sesuatu dengan baik. Dalam hal —bagaimana mengelolanya|| perlu diperhatikan bahwa Kristus menginginkan lebih dari apa yang bisa seseorang lakukan dan

juga bisa minta dukungan dari sesama anggota tubuh Kristus untuk membantu dalam pengelolaan diri sendiri.

Darrell W Johnson menguraikan hal-hal apa yang perlu dikelola (*what to manage*) oleh para pemimpin atau manajer Kristen, yaitu antara lain: hubungan pribadi dengan Tuhan, hubungan dengan keluarga, keterikatan dengan Firman Tuhan, tingkat doa, kemitraan dengan Roh Kudus, konfrontasi terhadap dosa, pengenalan akan kuasa kegelapan, pengendalian akan luka batin/kepahitan, seksualitas, intelektualitas, integritas, motivasi, karakter, dan emosi-emosi negatif. Johnson juga menyebutkan ada ―tiga model klasik‖ sebagai cara bagaimana untuk mengelola diri sendiri (*how to manage*), antara lain: pertama: Model ―*spiritual exercises*‖ yang dikembangkan oleh Ignatius Loyola terdiri dari 4 tema, yaitu: a. dosa yang dibawah kuasa anugerah, b. kehidupan dari Kristus, c. penderitaan dan kematian Kristus, dan d. kebangkitan Kristus. Kedua:Model yang dikembangkan oleh Santo Benediktus yang menekankan kerendahan hati, kontrol terhadap lidah/perkataan dan ketenangan diri. Ketiga: Model ―*Little way*‖ yang dikembangkan oleh Theresa dari Lisieux yang menekankan disiplin terhadap egosentris dan keirihatian.

Dalam hal bagaimana mengelola diri sendiri (*how to manage*), Alkitab mengingatkan pentingnya peranan dari Roh
Kudus dalam diri kita (*Holy Spirit and Self*) seperti tertulis dalam 1 Korintus .6: 19a, yang mengatakan ‖ Atau tidak tahukah kamu, bahwa tubuhmu adalah bait Roh Kudus yang diam di dalam kamu, Roh Kudus yang kamu peroleh dari Allah…‖ Juga dalam Rm.8: 28 yang mengatakan ‖…Allah turut bekerja dalam segala sesuatu untuk mendatangkan kebaikan bagi mereka yang mengasihi Dia, yaitu bagi mereka yang terpanggil sesuai dengan rencana Allah‖. Dalam hal ―*how to manage*‖, Johnson juga menyebutkan perlunya anggota tubuh Kristus atau sesama saudara seiman untuk saling mendoakan dan menopang. Itulah sebabnya Yesus Kristus tidak pernah mengutus para murid-Nya seorang diri melainkan minimal terdiri dari tim dua orang. Dalam Alkitab Perjanjian Lama, sewaktu Daniel menghadapi tantangan dan pergumulan yang berat, ia bersama Sadrakh, Mesakh dan Abednego datang berdoa kepada Tuhan yang kemudian Ia mewahyukan karunia penafsiran mimpi dari Nebukadnezar kepada Daniel (Dan.2: 13-19).

Dalam pengelolaan diri sendiri (*personal management*), James D Berkley dalam bukunya merangkai pandangan para pakar atau nara sumber khususnya tentang hal-hal yang berkaitan dengan manajemen Kristen, yaitu: Panggilan pelayanan, Tanggung jawab kepada Tuhan, Tanggung jawab kepada pelayanan, Tanggung jawab kepada keluarga, Tanggung jawab kepada diri sendiri, Pengelolaan waktu, dan Keuangan pribadi.

Pertama: Panggilan Pelayanan (*The Call to Ministry*) berkaitan dengan perbandingan antara perjalanan dalam pelayanan Kristiani dan karier dalam pekerjaan sekuler, pentahbisan jabatan Kristiani dan ambisi seorang hamba/pelayan Tuhan.

Kedua: Tanggung Jawab kepada Tuhan (*Responsibility to God*) berkaitan dengan doa dan puasa pribadi, persekutuan pribadi dengan Tuhan, seorang yang menerima urapan ilahi, kerendahan hati dan tanggung jawab secara pribadi kepada Tuhan.

Ketiga: Tanggung Jawab kepada Pelayanan (*Responsibility to the Ministry*) berkaitan dengan perbandingan antara Pelayan Tuhan dan Eksekutif Profesional, Jenjang Kelanjutan Pendidikan dan Cuti Panjang.

Keempat: Tanggung Jawab kepada Anggota Keluarga (*Responsibility to the Family Members*) berkaitan dengan strategi penyediaan waktu bersama dengan Anggota Keluarga baik secara kualitas maupun secara kuantitas, maksimalisasi waktu liburan bersama keluarga

Kelima: Tanggung Jawab kepada Diri Sendiri (*Responsibility to Self*) berkaitan dengan pengendalian stres dan kesehatan mental/kejiwaan, pengendalian terhadap kekecewaan dan kecanduan.

Keenam : Pengelolaan Waktu (*Time Management*) berkaitan dengan pencatatan, pelaksanaan dan pengendalian waktu dari segala aktivitas Kristiani.

Ketujuh : Keuangan Pribadi (*Personal Finances*) berkaitan dengan pengelolaan keuangan pribadi meliputi penerimaan dan pengeluaran, asuransi dan pajak, tabungan dan perencanaan pensiun

Sehubungan dengan *Personal Management*, Philip MV Auken menguraikan tentang 4 tipe atau 4 jenis dari *Personal Management Style*, yaitu ―*Commander, Shepherd, Bureaucrat* dan *Entrepreneur*‖. Auken menjelaskan arti dari setiap style tersebut diatas dan

bagaimana caranya mengetahui style dari seseorang. Ada 40 sifat atau kebiasaan dari seseorang yang dibagi ke dalam 4 kelompok kemudian diberikan nilai secara jujur (angka 1 sampai 5, 1 = sangat tidak cocok, 5 = sangat cocok) pada masing-masing sifat tersebut. Setelah dijumlahkan angkaangkanya pada setiap kelompok kemudian dimasukkan kedalam *Ministry Style Matrix* , jumlah angka terbesar menunjukkan style yang menonjol dari seseorang (misal: *shepherd*), jumlah angka yang terkecil menunjukkan tipe yang paling lemah dari seseorang (misal: *entrepreneur*). Setelah menyelesaikan —*exercises*‖ akan membantu untuk melihat karakteristik *Personal Management Style* dari seseorang.

Dari ke 4 *ministry style* mana yang paling efektif? Tergantung kepada situasi dan kondisi. Setiap *style* memiliki keunikan kekuatan dan kelemahan tergantung pada kebutuhan dari pelayanan tertentu. Fleksibilitas dari *management style* adalah hal atau sifat yang utama. Kekuatan dari *style* digunakan untuk situasi tertentu yang cocok. Adalah penting untuk diketahui dimana kekuatan *style* yang dimiliki seseorang perlu ‖*partnership*‖ dengan orang lain yang memiliki ‖*complementary style strength*‖.

Salah satu keputusan terpenting yang kita buat setiap hari adalah apakah kita akan mengikuti etika bisnis berdasarkan standar duniawi manusia atau mengikuti prinsip-prinsip Allah dalam berurusan dengan sesama kita. Kita perlu mengingat pesan firman Tuhan dalam Titus 2: 7-8 yang mengatakan :

> *"dan jadikanlah dirimu sendiri suatu teladan dalam berbuat baik. Hendaklah engkau jujur dan bersungguh-sungguh dalam pengajaranmu, sehat dan tidak bercela dalam pemberitaanmu sehingga lawan menjadi malu, karena tidak ada hal-hal buruk yang dapat mereka sebarkan tentang kita."*

Kesetiaan orang Kristen dapat membangkitkan pujian kepada Tuhan bahkan dari orang-orang yang bukan Kristen terlihat dalam kisah tentang kunjungan Ratu Syeba kepada Raja Salomo (1 Raj.10: 1). Ratu Syeba mendengar hal baik tentang ketenaran Raja Salomo maupun tentang hubungannya dengan Tuhan :

> *"...Benar juga khabar yang kudengar di negeriku tentang engkau dan tentang hikmatmu ... Terpujilah Tuhan Allahmu (1 Raj.10: 4-9)."*

Orang akan segera melihat kalau kita selalu menerapkan firman Tuhan dalam kehidupan kita sehari-hari.

b. Fungsi Manajemen

Berangkat dari dasar-dasar filosofi manajemen Alkitabiah merupakan manajemen Kristen sebagai ilmu dan seni akan terus berkembang dan dijumpai fungsinya dalam kehidupan sehari-hari dari waktu ke waktu, bukan keadaan yang sebaliknya dimana filosofi manajemen sekuler dipaksakan untuk diterapkan sebagai manajemen Kristen.

Untuk itu, fungsi-fungsi Manajemen yang terkandung dengan unsur-unsur manajemen, seperti *Perencanaan, Perorganisasian, pengarahan, pengkoordinasi, Pengendalian* termasuk juga dengan Proses manajemen dimana manajemen menetapkan rencana atau melakukan perencanaan, setelah ada rencana dan perorganisasian.

Sedangkan, pendekatan manajemen Kristiani, dengan mengunakan langkah-langkah, seperti pelajari dan memahami Firman Tuhan yang sebagai mana tertulis dalam Alkitab. Hubungan keduanya terletak pada pada Firman Tuhan sebagai alas pada setiap dan pemikiran manajemen.

Fungsi atau peran dari Manajemen Kristen adalah:

1).Melaksanakan perintah untuk mengelola atau mengatur atau menata bagian dari dunia yang menjadi tanggung jawabnya. 2).Memberikan manfaat atau berguna bagi peningkatan kesejahteraan umat manusia baik di dalam maupun diluar lingkungannya. 3).Sebagai kawan sekerja Allah dalam rangka membangun dunia

Adapun tujuan dari ke 3 peran atau fungsi tersebut diatas adalah untuk maksud penyelamatan (Mz.35: 27; Yes.42: 6, 49: 6 dan Yoh.3: 17). Jadi tujuan manajemen Kristen adalah untuk maksud penyelamatan atau menyelamatkan agar dunia menjadi selamat dalam arti yang seluas-luasnya. Sasaran yang harus dicapai agar dapat melaksanakan tujuan manajemen Kristen adalah melalui ―kasih‖ (Mat.22: 37-40; Mrk.12: 30-31; Luk.10: 27 dan 1 Kor.13: 2).

Fungsi dan aktivitas manajemen, khususnya dalam manajemen Kristen, dikenal tidak akan pernah mengatakan ‖saya sudah selesai‖, karena dalam manajemen Kristen bukan membangun suatu meja atau kursi, tetapi membangun suatu kehidupan yang berhubungan dengan manusia, dengan pikiran, dengan emosi, dengan hati, dengan tubuh

yang lemah dan menghadapi semua tekanan dari suatu dunia yang terus berubah. Olan Hendrix membagi *Functions & Activities of Management* ke dalam 4 bagian yaitu *Planning, Organizing, Leading dan Controlling* (POLC, atau PLOC).

Pertama: *Management Planning* (*Activities: Estimating the Future, Establishing Objectives, Developing Policies,*
Programming, Establishing Procedures, Scheduling, Budgeting). Kedua: *Management Organizing* (*Activities: Developing Organizing Structures, Delegating, Establishing Interpersonal Human Relationships*). Ketiga: *Management Leading* (*Activities:*
Decision Making, Communicating, Motivating, Selecting People, Developing People). Keempat: *Management Controlling* (*Activities: Establishing Performance Standards, Performance Measuring, Performance Evaluating, Performance Correcting*)

Manajemen Fungsional, juga disebut sebagai: pertama: Fungsi Administratif dalam Manajemen, yang disebut juga Fungsi Primer, yaitu *Management of* POLC/POLC yang disederhanakan menjadi 3P yaitu Perencanaan, Pelaksanaan dan Pengendalian, yang realisasinya merupakan kegiatan Pucuk Pimpinan dengan dibantu oleh manajer/asisten gembala setempat.

Fungsi Operatif dalam Manajemen, yang disebut juga sebagai Fungsi Sekunder, sebagai penunjang dalam melaksanakan Fungsi Primer. Fungsi Sekunder ini dikenal sebagai 4 Pilar Manajemen, yaitu, Manajemen Pemasaran, Manajemen Operasional atau pertumbuhan, Manajemen Keuangan dan Manajemen Personalia & Umum.

Dalam Fungsi Operatif atau Fungsi Sekunder, atau nyang disebut sebagai 4 Pilar Manajemen tersebut, dapat diperinci sebagai berikut: pertama: Manajemen Pemasaran, meliputi: *demand & supply, marketing mix, advertising & public relations, market segmentation & targeting*. Kedua: Manajemen Produksi atau Operasional, meliputi: *productivity, standard operating procedures (sop), preventive maintenance, outsourcings*. Ketiga: Manajemen Keuangan, meliputi: *budgeting, financial reports & auditor, inventory & storage, bank & petty cash, debt & collection, procurement/purchasing*. Keempat: Manajemen Personalia/SDM atau Umum/General Affairs, meliputi: *recruitment, training & education, reward & punishment, performance appraisal, government & public relations (permits, insurance), security & safety*

Fungsi Primer dan Fungsi Sekunder dalam Manajemen Fungsional, implementasinya dalam organisasi tidak berlangsung secara terpisah atau berjalan sendiri-sendiri, melainkan berlangsung secara simultan. Pemisahan kedua fungsi tersebut diatas dimaksudkan hanya sekedar untuk menyederhanakan dan memudahkan untuk memahaminya secara teoritis, misalnya Fungsi Perencanaan berlangsung ditunjang oleh Fungsi Keuangan.

Manajemen Fungsional mengintegrasikan semua sumber daya yang ada dalam organisasi, yaitu sumber daya financial, material/fisik, manusia (utama), informasi, dan sumber daya teknologi.

Dalam struktur manajemen sekuler biasanya terdapat tingkat atau jenjang hirarkhi (*Levels of Management*) yang umumnya terbagi menjadi *Top Management, Middle Management dan First Line atau Operating Management*. Hal yang demikian juga tampak diaplikasikann dalam gereja Tuhan yang relatif berskala besar, sehingga jemaat merasa sulit sekali untuk bertemu atau konsultasi langsung dengan Gembala Senior/Sidang.

Menurut Mary Parker Follet, sebagaimana yang dikutip oleh Julina dalam Pengantar Manajemen, manajemen adalah seni dalam menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Defenisi ini mengandung arti bahwa para pelayanan mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tujuan yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.

Selanjutnya, Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya.

Manajemen oleh para penulis dibagi atas beberapa fungsi. Pembagian fungsi-fungsi manajemen ini tujuannya adalah:

a. Supaya sistematika urutan pembahasannya lebih teratur;
b. Agar analisis pembahasannya lebih mudah dan lebih mendalam;
c. Untuk menjadi pedoman pelaksanaan proses manajemen bagi manajer.

Menurut G.R Terry,sebagaimana yang dikutip oleh Eeng Ahmad dan EpiIndriani dalam bukunya, ―Bimbingan Kompetensi Ekonomi‖, manajemen memiliki fungsi-fungsi dasar yang umumnya berlaku disetiap organisasi. Fungsi-fungsi dasar itu sering disingkat POAC, yaitu :

a. *Planning* (perencanaan),
b. Organizing(pengorganisasian),
c. *Actuating*(penggerakan), dan
d. Controlling(pengawasan).

Sedangkan Griffin, sebagaimana yang dikutip oleh Ernie Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah dalam bukunya, ―Pengantar Manajemen‖, mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen terdiri dari :

a. Perencanaan (*Planning*),
b. Pengorganisasian (*Organizing*),
c. Kepemimpinan (*Leading*), dan
d. Pengawasan (*Controlling*).

1. Fungsi Pertama : Perencanaan

Perencanaan adalah penentuan dan pemilihan tujuan terlebih dahulu, serta merumuskan tindakan-tindakan atau tugastugas yang dianggap perlu untuk mencapainya, seperti peilihan dan penentuan tujuan dan merumuskan tindakan-tindakan atau tugas-tugas yang dianggap perlu. Oleh karena itu, perencanaan harus dilakukan secara baik agar memungkinkan kegiatankegiatan berikutnya dapat berhasil dengan baik.

Perencanaan pada dasarnya adalah langkah menetapkan lebih dahulu seperangkat kegiatan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di mana perencanaan mendefinisikan di mana organisasi ingin berada di masa depan dan bagaimana mencapainya.

Perencanaan (*planning*) berarti penetuan sasaran sebagaimana pedoman kinerja organisasi di masa depan dan penetapan tugas-tugas serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran suatu organisasi. Ketiadaan perencanaan – atau perencanaan yang buruk – dapat menjatuhkan kinerja organisasi. Tanpa perencanaan – buta bagi perjalanan ke depan suatu organisasi atau pelayanan.

Menurut George R.Terry bahwa ―perencanaan‖ ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. Perencanaan mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Menurut Harold Koontz dan Cyril

O'Donnel sebagaimana yang dikutip oleh H.Melayu S.P.Hasibuan dalam bukunya —Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah||, perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program dari alternatif-alternatif yang ada.

Menurut Lousi A.Allen, sebagaimana yang dikutip oleh

H.Melayu S.P.Hasibuan dalam bukunya, —Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah —, perencanaan adalah menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sedangkan perencanaan menurut Billy E. Goetz, sebagaimana yang dikutip oleh H.Melayu S.P. Hasibuan dalam bukunya, —Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah||, adalah pemilihan yang fundamental dan masalah perencanaan timbul jika terdapat alternatif-alternatif.

Menurut Alex S. Nitisemito, bahwa perencanaan harus menetapkan alternatif-alternatif, perlu koordinasi dalam perencanaan, harus fleksibel, dinamis, dan harus cukup waktu. Dan Alkitab memerikan petunjuk yang dijadikan dasar dalam rangka membuat rencana atau melakukan kegiatan, seperti (Amasl 24:6 yaitu rencana akan menentukan keberhasilan pada kehendak Tuhan). Rencana jangan muluk-muluk (Roma 9:11).

Kesimpulan dari beberapa pendapat para ahli perencanaan adalah pekerjaan mental untuk memilih sasaran, kebijakan, prosedur, dan program yang diperlukan untuk mencapai apa yang diinginkan pada masa yang akan datang.

Rencana Konseptual yang mencakup Falsafah – Tujuan – Misi – Visi – Sasaran – Strategi, sehingga meliputi Satu Kali Pakai dan Terpakai terus. Rencana-rencana ini dapat terpakai dengan suatu gagasan yang memiliki kesinambungan. Falsafah manjemen Kristiani dimana Firman Tuhan sebagaimana ditulis dalam Alkitab merupakan pandangan hidup atau falsafah orang Kristen. Dan tujuan manajemen Kristiani tujuannya melakukan perintah untuk mengelola atau mengatur bagian dari dunia yang dapat memberikan manfaat bagi kawan sekerja Allah. Begitu juga misi manajemen Kristiani yaitu pokok orang kristen atau manusia Kristen agar dapat merealisasikan tujuan (keselamatan) dengan berseku, bersaksi, dan melayani.

Dengan adanya akibat revolusi informasi dan globalisasi persaingan menjadi sengit oleh karena itu segenap usaha atau pelayanan merasa perlu meningkatkan daya saingnya.

Menetapkan rencana yang Kristiani, oleh karena itu manusia dalam rangka merumuskan atau menetapkan rencana hakikatnya dengan berdasarkan hasil dari proses peramalan, seperti Yakobus menyarankan agar dalam membuat rencana, manusia harus menyatakan, ―jika Tuhan menghendakinya‖. a) Konsepsi Dasar Perencanaan

Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pemakaiannya. Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya alam (*natural resources*) dan sumber daya lainnya (*other resources*) untuk mencapai tujuan. Suatu perencanaan adalah suatu aktivitas integratif yang berusaha memaksimumkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingun dicapai. Berdasarkan definisi tersebut, perencanaan minimum memiliki tuga karakteristik berikut, yakni :

1) Perencanaan tersebut harus menyangkut masa yang akan datang.
2) Terdapat suatu elemen identifikasi pribadi atau organisasi yaitu serangkaian tindakan di masa yang akan datang dan akan diambil oleh perencana.
3) Masa yang akan datang, tindakan dan identifikasi pribadi serta organisasi merupakan unsur yang amat penting dalam setiap perencanaan.

Batasan lain tentang perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta serta membuat dan menggunakan dugaan mengenai masa yang akan datang, menggambarkan dan merumuskan aktivitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Maksudnya dalam perencanaan, seorang manajer menggunakan fakta atau keterangan, premis dan batasan yang benar. Atas dasar itu, ia menggambarkan dan merumuskan tentang hal-hal yang merupakan aktivitas yang akan dioperasikan dan apa yang merupakan bantuan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Berbeda dengan batasan di atas, Hayashi mendefinisikan perencanaan sebagai suatu proses bertahap dari tindakan yang terorganisir untuk menjembatani perbedaan antara kondisi yang ada dan aspirasi organisasi. Sejalan dengan definisi ini maka proses perencanaan memiliki karakteristik dasar tertentu. Karaktetistik ini dapat dirumuskan dengan mengingat berbagai matra penting dari

aktivitas dasar proses perencanaan. Unsurunsur aktivitas atau tindakan dasar tersebut sekurang-kurangnya dalam merumuskan suatu tujuan mencakup pengembangan program untuk mencapai sasaran, pelaksanaan program dan pengorganisasian proses perencanaan itu sendiri.

Matra yang menentukan dalam penetapan dan penerimaan tujuan adalah penilaian atas kemungkinan tercapainya sasaran dalam satu desain waktu tidak begitu jelas maka penilaian kemungkinan tercapainya sasaran merupakan ciri dalam proses perencanaan.

Program disusun untuk mencapai sasaran. Kemungkinan tercapainya sasaran ditentukan baik oleh desain tiap tugas dalam program maupun oleh tugas yang telah ditentukan. Dengan ditentukannya masing-masing tugas maka matra yang menentukan adalah dorongan untuk tetap memelihara kesetiaan pada asas-asas dalam tugas yang saling berhubungan, baik antara tugas yang berhuhungan dengan penempatan geografis, fungsi manajemen, tingkat hirarki maupun yang berhubungan dengan waktu.

Matra yang menentukan pelaksanaan adalah perlunya legitimasi perencanaan. Legitimasi dapat diukur dari jangkauan pelaksanaan rencana memberikan landasan pengendalian. Jika rencana tidak sah, pelaksanaan rencana tidak dapat dikendalikan. Ini berarti, sebagian atau seluruh proses manajemen untuk mengarahkan, memantau, menilai, dan mengoreksi dipisahkan dari rencana.

Terakhir, matra yang menentukan organisasi dalam proses perencanaan adalah tingkat merasuknya tiga ciri pokok tersebut. Karakteristik tersebut menuntut agar organisasi perencanaan merasuki struktur organisasi. Hal ini menurut Hayashi merupakan satu-satunya jalan untuk menilai sasaran dalam desain pembuatan rencana mendesak. Dengan demikian, program diharapkan selalu konsisten dalam segi cakupanm fungsi, hierarki dan waktu serta dapat mendorong pelaksanaan rencana di bawa pengendalian pimpinan.

Pada esensinya perencanaan berkenaan dengan akal, perencanaan adalah pekerjaan mental. Fakta yang penting bagi kondisi yang dipertimbangkan dihubungkan dengan pengalaman serta pengetahuan manajer. Pemikiran yang reflektif, khayalan, dan prakiraan sangat berguna dalam perencanaan. Dalam pikiran perencanaan harus menggambarkan pola-pola aktivitas yang diusulkan dengan jelas. Ia tentu berhubungan dengan hal-hal yang

tidak dapat dirasakan dan menggunakan pemikirannya yang kreatif dalam rencana yang pasti. Batasan di atas juga mengandung maksud bahwa perencanaan berhubungan dengan aktivitas untuk masa yang akan datang. Perencanaan bertalian dengan hal-hal yang akan terjadi dari keputusan sekarang. Aktivitas hari ini adalah pekerjaan untuk haru selanjutnya yang dipikirkan oleh manajer pada hari yang lalu. Perencanaan berhubungan dengan tindakan yang diusulkan. Melalui perencanaan, anggota organisasi berusaha melihat ke depan, mengetahui lebih dahulu hal-hal yang mungkin terjadi, mempersiapkan hal-hal yang tidak tentu menggambarkan aktivitas dan memberikan arahan kronologis untuk pencapaian tujuan.

Sebelum melakukan aktivitas mengorganisasi, mengarahkan, memotivasi dan mengendalikan terlebih dahulu manajer harus membuat rencana yang memberikan tujuan dan arah kepada organisasi, menentukan apa (*what*) yang akan dikerjakan, kapan (*when*) akan dikerjakan, siapa (*who*) yang akan mengerjakan, di mana (*where*) akan dikerjakan dan bagaimana (*how*) yang mengerjakan.

Manajer semua hierarki organisasi dituntut mengoperasikan fungsinya. Meningkatnya semua manajer pada hierarki organisasi menuntut penggunaan sebagian besar alokasi waktunya relatif lebih banyak untuk penerapan fungsi perencanaan daripada pelaksanaan fungsi lainnya. Pada manajer puncak terdapat suatu gradasi waktu yang dikeluarkan untuk aktivitas perencanaan bagi berbagai macam periode waktu di masa yang akan datang. Manajer puncak tidak hanya harus mencurahkan sebagian besar waktunya untuk pelaksanaan fungsi perencanaan, tetapi ia harus menyadari kebutuhan akan perencanaan yang akan datang.

Dalam pelaksanaan fungsi perencanaan , manajer puncak memiliki fungsi :

i. Menentukan peran yang diharapkan dari organisasi di masa yang akan datang;
ii. Menghubungkan organisasi dengan berbagai macam sistem lingkungannya;
iii. Mengevaluasi dan memprakirakan kebutuhan apa saja yang dapat dipenuhi oleh organisasi.

Manajer puncak umumnya mencurahkan hampir semua waktu perencanaannya jauh ke masa depan dan pada strategi organisasi secara keseluruhan. Manajer pada hierarki lebih rendah

merencanakannya terutama untuk subunitnya sendiri dan untuk jangka waktu yang lebih pendek.

Fungsi perencanaan memiliki hubungan yang sangat erat dengan pengambilan keputusan. Suatu keputusan pada dasarnya adalah suatu resolusi dari kemungkinan alternatif. Suatu keputusan bukanlah suatu rencana apabila didalamnya tidak menyangkut baik tindakan maupun masa yang akan datang. Keputusan sangat diperlukan pada setiap hierarki proses perencanaan. Oleh karena itu, sulitlah kiranya untuk memisahkan antara pengambilan keputusan dengan perencanaan. Pengambilan keputusan merupakan aspek penting perencanaan yaitu proses pengembangan dan pemulihan arah untuk memecahkan permasalahan tertentu. Keputusan harus diambil pada setiap titik dalam proses perencanaan. b) Teori Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu aktifitas universal manusia, suatu keahlian dasar dalam kehidupan yang berkaitan dengan pertimbangan suatu hasil sebelum diadakan pemilihan diantara berbagai alternatif yang ada. Cantanese dan Snyder membuat dikotomi teori perencanaan, yaitu berusaha menjelaskan bagaimana sistem sosial berjalan dan menyediakan peralatan serta tehnik untuk mengendalikan dan mengubah sistem sosial. jadi, dua jenis teori perencanaan tersebut adalah (1) *Teori Operasi Sistem* yang memaparkan sejumlah disiplin akademis tradisional karena tidak ada disiplin tunggal yang mencakup seluruh aspek penting dari dari sistem sosial; (2) *Teori Sistem Perubahan* sistem yang menyajikan hampir seluruh latar belakang dan teknik dari disiplin ilmu terapan disamping dari disiplin ilmu tradisional.

1) Teori Operasi Sistem

Suatu sistem dapat didefinisikan sebagai seperangkat komponen yang saling bergantung dengan ruang lingkup, keterkaitan dan stabilitas yang relatif tinggi. Ruang Lingkup (*Closure*) mengukur ketergantungan eksternal sampai seberapa jauh komponen sistem tersebut tidak berinteraksi dengan komponen lain diluar sistem. Keterkaitan (C*onenctivity*) mengukur ketergantungan internal yaitu suatu batasan tingkat ketika komponen sistem saling berinteraksi satu sama lain. Stabilitas (*Stability*) berhubungan dengan lamanya waktu sistem tersebut berakhir tanpa adanya perubahan atau gangguan yang berarti, yang kemungkinan hanya beberapa jam untuk sistem yang

berumur pendek, tetapi juga dapat berabad-abad untuk sistem tertentu.

Apabila suatu sistem telah tumbuh dan berkembang, system tersebut menjadi semakin rumit. artinya, komponennya menjadi semakin terspesialisasi dan interaksi antar komponennya semakin bertambah baik didalam maupun diluar sistem itu sendiri. Hal ini akan mengarah pada semakin tingginya keterkaitan, namun sebaliknya akan mempersempit ruang lingkupnya. Stabilitas juga dapat menurun begitu sistem keseluruhan, semakin bergantung pada hasil yang memadai dari setiap bagian yang semakin terspesialisasi dan penyelesaian setiap interaksi yang kristis.

Spesialisasi komponen sistem cenderung timbul sepanjang empat dimensi utama yaitu produksi, alokasi, pengendalian dan penyusunan staff.

Produksi mencakup setiap aktifitas yang ditunjukkan untuk menerima ruang lingkungan, seperti pendidikan.

Alokasi mencakup setiap aktivitas distribusi materi firman dan jasa di antara setiap anggota sistem, termasuk didalamnya fungsi transfortasi, komunikasi, dan pengijilan.

Pengendalian adalah setiap aktivitas bertujuan memelihara kelancaran jalannya fungsi itu sendiri. selanjutnya,

Penyususnan staff terutama terpusat pada jumlah dan kualitas anggota sistem, sosialisasi, dan pendidikan dari para anggota sistem, keahlian yang dapat mereka berikan, serta kesehatan fisik dan mental, serta jenis rekreasi dan hiburan mereka.

Sistem dalam perencanaan ini tepat sekali jika dibangun berdasarkan keempat dimensi ini dikaitkan dengan pelayanan gereja tentu dapat diasumsikan produksi itu berkaitan dengan interaksi dalam komunitas yang saling menerima antara satu dengan lainnya dari sisi manapun untuk menghasilkan buah. Hal inilah yang menunjukkan interaksi dalam gereja bukan lagi sebagai sebuah organisatoris tetapi sebuah organisme di mana setiap organ-organ yang ada saling terkait dan menyatu membentuk satu tubuh yaitu Tubuh Kristus. Alokasi punya kaitan juga dalam aktifitas setiap komunitas sebagaimana perintah Amanat Agung Kerajaan Allah dalam Matius 28:19-20 untuk menjadi ―suara Injil‖ yang senantiasa dikomunikasikan kepada umat yang ada di luar gereja. Pengendalian memang sesuatu yang mutlak dibutuhkan seperti pengendalian diri, pengendalian lidah, pengendalian hawa nafsu, dan lain-lainnya dalam

mengefektifitaskan pelayanan penginjilan di dalam dan di luar gereja khususnya berkenaan dengan memelihara kekudusan supaya setiap pemimpin gereja jangan menjadi batu sandungan bagi yang lain. Penyusunan staff itu mengacu pada kompetensi dan sistem manajemen —*the right man in the right place*‖, hal ini mengingatkan kita sejauhmana maksud dari Yitro memerintankan Musa untuk mendelegasikan pekerjaannya ini sesuai dengan kebutuhan yang ada.

2) Teori Perubahan Sistem

Teori dan interprestasi mengenai bagaimana, kapan, dan untuk tujuan apa perubahan itu di lakukan di sebut teori keputusan. Teori ini dikembangkan dari *Mazhab Positifisme* tahun delapan puluhan dan sembilan puluhan. Karena adanya perubahan yang sangat tinggi, kemana tujuan perencanaan di tetapkan dan metode untuk mencapai tujuan itu, maka timbullah pendapat yang berbeda. Tidak satupun pendekatan ini yang lebih baik dari yang lainnya, tetapi setiap pendekatan tersebut akan lebih memadai dalam suatu keadaan tertentu.

Berdasarkan teori perubahan sistem, menurut Campbell dan Fainstein (1996) sesuai dengan situasi yang dihadapi terdapat empat jenis teori *rasionalisme*, *incrementalisme*, *utopianisme*, dan *metodisme*.

i. Rasionalisme

Apabila tujuan akhir telah dirumuskan dengan jelas dan dipahami dengan baik perencanaan dapat mengikuti model rasional. Larson dan Odino mengajukan delapan langkah mengambil langkah pengambilan keputusan rasional, yaitu:

1) Definisikan masalahnya;
2) Tentukan sasaran;
3) Tentukan ukuran hasil yang secara objektif dapat mencerminkan sasaran
4) Cari tindakan alternatif
5) Analisis setiap alternatif untuk memahami konsekuensi dari setiap alternatif ;
6) Membandingkan konsekuensi tersebut dan dipilih satu alternatif ;
7) Sajikan setiap hasil dan kesimpulan

8) Terapkan alternatif yang dipilih dan evaluasi tingkat keberhasilannya dalam mencapai setiap sasaran.

Dari kedelapan langkah yang dikenalkan oleh Larson dan Odino terdapat empat langkah pengambilan keputusan ilmiah, yaitu (1) menganalisis sistem dan masalahnya; (2) meletakkan alternatif penyelesaian utama terhadap masalah itu; (3) mengevaluasi konsekuensi yang mungkin timbul dari setiap penyelesaian yang dibuat; (4) menganjurkan alternatif terbaik berdasarkan sejauh mana hal itu akan membantu untuk dikaitkan dengan tujuan akhir yang sedang dicari.

Model perencanaan rasional secara khusus sangat bermanfaat dalam situasi di bidang tekhnik tertentu dan kesehatan masyarakat. sejumlah teknik kuantitatif yang bermanfaat telah berkembang dalam kaitannya dengan pendekatan perencanaan rasional yaitu sebagai berikut:

1) Sistem perencanaan, pemrograman, pengganggaran (*the planning, programming, budgeting systemPPBS*) yang pertama kali dikembangkan untuk pertahanan nasional selama tahun 1960-an dan selanjutnya dibutuhkan seuatu waktu dalam semua program yang dibiayai dari dana federal.

2) Metode lintasan kritis (*the critical path method*-CPM) dan program evaluasi dan penelaahan program (*the program evaluation and review technique-PERT*) berkembang sebagai bagian dari program ruang angkasa dan kemudian sangat luas digunakan baik dalam kegiatan perencanaan yang dilakukan pemerintah maupun swasta.

3) Model program linear (*Linear Programming Model*) dan model biaya manfaat (*cost-benefit model*) dikembangkan oleh insinyur dan ekonom untuk membantu menentukan pilihan optimum diantara berbagai alternative.

4) Model pohon keputusan (*Decision Tress Model*) dan model simulasi (*simulation model*) dirancang untuk melacak langkah-langkah keputusan yang diduga berpengaruh terhadap keputusan yang akan diambil pada masa yang akan datang. Penjelasan secara detail mengenai model di atas akan dibahas pada bagian akhir bab ini.

ii. Inkrementalisme

Menurut Lindbloom bahwa pengambilan keputusan dalam keadaan sebaris langkah-langkah *incremental* yang kecil (pertambahan sedikit demi sedikit), menuju masa yang akan datang dan kearah yang tidak diketahui secara pasti. Lindbloom menyebut jenis perencanaan ini sebagai *inkrementalisme* yang terpotong-potong (*disjointed incrementalism*), tetapi jauh lebih popular sebagai terusan yang kacau (*muddling trought*).

Menurut Catanese dan Snyder terdapat beberapa teknik yang sangat membantu pendekatan rasional atas situasi yang tidak menentu. *Proyek percontohan* (*pilot projects*) memungkinkan seseorang untuk menciptakan menyelenggarakan penyelesaian yang mungkin tanpa melibatkan sumber daya utama atau seluruh sistem dalam keputusan tersebut. percobaan itu meliputi perbandingan dengan sistem lain dalam situasi yang sama, evaluasi dan informasi umpan balik mengenai efektivitas penyelesaian yang diusulkan dan sejumlah pendekatan lain yang mensahkan inkrementalisme sebagai bentuk aktifitas perencanaan yang bermanfaat. artinya *Sesuatu yang memiliki seperangkat aturan unik yang harus diikuti untuk dapat mencapainya secara memuaskan.* Schon mengemukakan *Refleksi dalam tindakan* (*refleksion in action*) sebuah gaya perencanaan yang tepat jika berhadapan dengan kondisi seperti digambarkan di atas. sementara Friedman mengemukakan *Learning society* ketika para perencana mempertimbangkan dalam tugas berupa bantuan untuk mendidik klien mereka mengenai konsekuensi dari setiap keputusan yang mereka ambil.

iii. Utopianisme

Pandangan ini berusaha membangkitkan imajinasi masyarakat dan memecahkan setiap masalah dengan mengusulkan penghapusan pendekatan baru ke dalam sistem operasi dan organisasi. perencanaan utopianisme timbul pada saat kelompok yang berbeda telah terbentuk dengan jelas, tetapi dengan tujuan yang saling berlawanan. para perencana berusaha untuk mengatasi situasi seperti ini melalui perencanaan yang bersifat anjuran (*advocad planning*) ketika salah satu kelompok lainnya dibentuk agar dapat mengemukakan dan menegaskan posisinya secara lebih jelas.

Salah satu bentuk perencanaan yang bersifat anjuran adalah dalam bentuk teknik negosiasi (*negotiation tehniques*) untuk mencapai tujuan yang masih dipertentangkan. dalam hal ini perencanaan menjadi negosiator yang berusaha untuk mencari persetujuan diantara berbagai pihak yang terkait atas tujuan yang berbeda.

iv. Methodistme

Pendekatan ini menjelaskan bahwa aktivitas perencanaan yang memiliki *method* perencanaan yang sudah jelas tetapi hasil akhir yang akan dicapai belum ditetapkan dan tidak dimengerti sama sekali. karenanya *method* yang digunakan seringkali menjadi tujuan akhir.

Karena sifatnya yang *ritualistic*, gaya perencanaan ini secara potensial memiliki kebaikan yang memadai. jenis informasi yang dikumpulkan melalui *procedure* tertentu yang telah distandarkan tampaknya bermanfaat dalam berbagai situasi, bahkan meskipun tujuan akhir penggunaan informasi tersebut diketahui.

c) Proses Perencanaan

Perencanaan sebagai suatu proses adalah suatu cara yang sistematis untuk menjalankan suatu pekerjaan. Dalam perencanaan terkandung suatu aktivitas tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai hasil tertentu yang diinginkan.

Menurut Louis A. Allen, perencanaan terdiri atas aktivitas yang dioperasikan oleh seorang manajer untuk berpikir ke depan dan mengambil keputusan saat ini yang memungkinkan untuk mendahului serta menghadapi tantangan pada waktu yang akan datang. Berikut ini aktivitas perencanaan yang dimaksud.

1. Prakiraan (*Forecasting*)

Prakiraan merupakan suatu usaha yang sistematis untuk meramalkan/memprakirakan waktu yang akan datang dengan panarikan kesimpulan atas fakta yang telah diketahui.

2. Penetapan Tujuan (*Establishing Objective*)

Penetapan tujuan merupakan suatu aktivitas untuk menetapkan sesuatu yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan. \

3. Program (*Programming*)

Pemrograman adalah suatu aktivitas yang dilakukan dengan maksud untuk menetapkan:

i. Langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan;
ii. Unit dan anggota yang bertanggung jawab untuk setiap langkah
iii. Urutan serta pengaturan waktu setiap langkah

4. Penjadwalan (*Scheduling*)

Penjadwalan adalah penetapan atau penunjukkan waktu menurut kronologi tertentu guna melaksanakan berbagai macam pekerjaan.

5. Penganggaran (*Budgeting*)

Penganggaran merupakan suatu aktivitas untuk membuat pernyataan tentang sumber daya keuangan (*financial resources*) yang disediakan untuk aktivitas dan waktu tertentu.

6. Pengembangan Prosedur (*Developing Procedure*)

Pengembangan prosedur merupakan suatu aktivitas menormalisasikan cara, teknik dan metode pelaksanaan suatu pekerjaan.

7. Penetapan Dan Interpretasi Kebijakan (*Establishing And Interpreting Policies*)

Penetapan dan interpretasi kebijakan adalah suatu aktivitas yang dilakukan dalam menetapkan syarat berdasarkan kondisi mana manajer dan para bawahannya akan bekerja. Suatu kebijakan adalah sebagai suatu keputusan yang senantiasa berlaku untuk permasalahan yang timbul berulang demi suatu organisasi.

Berdasarkan aktivitas perencanaan di atas, berikut ini adalah langkah-langkah penting dalam pekerjaan perencanaan :

i. *Menjelaskan permasalahan*

Permasalahan harus digambarkan dengan jelas. Demikian juga permasalahan harus dideskripsikan secara singkat karena suatu permasalahan yang dirumuskan dengan cara efektif adalah setengah selesai.

ii. *Usaha memperoleh informasi terandal tentang aktivitas yang direncanakan.*

Pengetahuan tentang aktivitas yang akan direncanakan adalah penting dan perlu untuk perencanaan yang efektif. Hal ini memiliki pengaruh terhadap aktivitas lain, baik yang bersifat intern maupun ekstern bagi organisasi. Agar efektif, suatu aktivitas harus didasarkan atas pengetahuan. Pengalaman pemecahan permasalahan yang lalu, praktik-praktik organisasi lain, penelitian, pencarian catatan dan data yang diperoleh dari penelitian dan pencobaan merupakan sumber umum dari informasi yang dapat digunakan.

iii. *Analisis dan klasifikasi informasi*

Tiap-tiap informasi diperiksa secara terpisah dalam hubungannya dengan informasi secara keseluruhan. Hubungan timbal balik ditunjukkan dan berhubungan dengan perencanaan yang dihadapi, ditemukan dan dinilai. Informasi yang diperuntukkan guna menghadapi permasalahan yang sejenis diklasifikasikan sehingga data yang sama disatukan.

iv. *Menentukan dasar perencanaan dan batasan*

Berdasarkan data yang berhubungan dengan permasalahan maupun atas dasar pendapat yang dianggap penting untuk menetapkan rencana, harus disusun prakiraan tertentu. Dasar pendapat dan batasan tersebut akan menunjukkan latar belakang yang dianggap dapat membenarkan rencana.

v. *Menentukan rencana berganti*

Biasanya terdapat beberapa rencana berganti untuk menyelesaikan pekerjaan dan berbagai macam alternatif dikembangkan dalam langkah ini. Kecermatan dan kecerdikan serta kreativitas sering diperlukan untuk memperoleh beberapa rencana yang mungkin.

vi. *Memilih rencana yang diusulkan*

Perlu dipertimbangkan dengan cermat mengenai ketetapan aktivitas yang dipilih (direncanakan) dengan alokasi biaya yang akan dikeluarkan. Keputusan dalam hal ini dapat dibuat oleh satu orang maupun terdiri atas sekelompok orang tertentu.

vii. *Membuat urutan kronologis mengenai rencana yang diusulkan*

Artinya, membuat detail tindakan yang direncanakan akan dilakukan, oleh siapa, dan bilamana dilakukan dalam urutan yang tepat untuk tujuan yang diinginkan. Pendekatan yang diikuti maupun penentuan waktu atas rencana yang diusulkan adalah sangat penting dan harus dimasukkan ke dalam suatu bagian dari rencana. Hal ini lebih sering dikenal sebagai siasat dalam perencanaan.

viii. Mengadakan pengendalian kemajuan terhadap rencana yang diusulkan

Efektivitas suatu rencana dapat diukur melalui hasil yang dicapai. Oleh karena itu, perlengkapan untuk kelanjutan yang cukup dalam menentukan penyesuaian dan hasil harus dimasukkan dalam pekerjaan perencanaan. Meskipun secara umum aktivitas tersebut merupakan pelaksanaan fungsi pengendalian, namun setiap tahap pelaksanaan, pekerjaan tertentu perlu dilakukan pengendalian, demikian halnya dengan setiap tahap perencanaan.

d) Sifat Perencanaan

Perencanaan memiliki sifat-sifat Sebagai Berikut:

1) Kontribusi Terhadap Tujuan (*Contribution of Objective*)
   Bahwa setiap perncanaan dilakukan untuk mewujudkan tujuan yang akan dicapai

2) Kedudukan Yang Istimewa Dari Suatu Perencanaan (*Primary Of Planning*)
   Bahwa seriap perencanaan selalu harus ditempatkan pada kedudukan pertama pada suatu proses manajemen. Perencanaan harus dapat memberi arah bagi pelaksanaan proses manajemen berikutnya.

3) Kemampuan Pengisian Dari *Planning* (*Pervasivennes Of Planning*)
   Suatu rencana merupakan dasar manajemen yang berisi tujuan dan pencapaiannya. Suatu rencana dilaksanakan oleh semua level manajer, tetapi penekanan dan cakupannya berbeda, tergantung dari wewenang yang dimiliki dan batasan dari atasan.

4) Efisiensi Dari Pelaksanaan (*Efficiency Of Planning*)
   Suatu rencana akan menyebabkan usaha pencapaian tujuan dapat dilakukan secara efisien. Efisiensi dari perencanaan dapat diukur dengan membandingkan jumlah sumbangannya terhadap pencapaian suatu tujuan dengan biaya atau konsekuensi lain yang diperlukan dalam merumuskan dan melaksanakan rencana (*rasio input- out put*)

e) Tujuan Perencanaan

Adapun tujuan perencanaan adalah sebagai berikut:

i. Perencanaan bertujuan untuk menentukan tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur, dan program serta memberikan pedoman cara-cara pelaksanaan yang efektif dalam mencapai tujuan.
ii. Perencanaan bertujuan untuk menjadikan tindakan ekonomis, karena semua potensi yang dimiliki terarah dengan baik kepada tujuan.

iii. Perencanaan adalah satu usaha untuk memperkecil resiko yang dihadapi pada masa yang akan datang.
iv. Perencanaan menyebabkan kegiatan-kegiatan dilakukan secara teratur dan bertujuan.
v. Perencanaan memberikan gambaran yang jelas dan lengkap tentang seluruh pekerjaan.
vi. Perencanaan membantu penggunaan suatu alat pengukur hasil kerja.
vii. Perencanaan menjadi suatu landasan untuk pengendalian.
viii. Perencanaan merupakan usaha untuk menghindari *mismanagement* dalam penempatan karyawan.
ix. Perencanaan membantu peningkatan daya guna dan hasil guna organisasi.

f) Keuntungan Dan Kerugian Perencanaan Keuntungan perencanaan adalah:

1) Dengan perencanaan keuntungan menjadi jelas.
2) Perencanaan menyebabkan semua aktifitas menjadi terarah, teratur, dan ekonomis.
3) Perencanaan akan meningkatkan daya guna dan hasil guna semua potensi yang dimiliki.
4) Perencanaan menyebabkan semua aktifitas teratur dan bermanfaat.
5) Perencanaan dapat menggambarkan keseluruhan perusahaan
6) Perencanaan dapat memperkecil risiko yang dihadapi perusahaan.
7) Perencanaan memberikan landasan untuk pengendalian.
8) Perencanaan merangsang prestasi kerja.
9) Perencanaan memberikan gambaran mengenai seluruh pekerjaan dengan jelas dan lengkap.
10) Dengan perencanaan dapat diketahui tingkat keberhasilan karyawan.

Kerugian perencanaan adalah:

1) Perencanaan akan membatasi tindakan dan inisiatif bawahan.
2) Perencanaan menyebabkan terlambatnya tindakan yang perlu diambil dalam keadaan darurat.
3) Informasi yang dibutuhkan untuk meramal masa yang akan datang, belum tentu tepat, sehingga manajer tidak akan dapat secara pasti meramalkan apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang.
4) Perencanaan mempunyai penghalang-penghalang psikologis, karena orang lebih memperhatikan masa sekarang daripada masa yang akan datang.

Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam mengadakan perencanaan, yakni :

i. Supaya Allah menerima segala kemuliaan, buatlah rencana yang sedikit melampaui kemampuan anda sendiri. (Band. I Kor. 10:31 ; Hakim-hakim 7 ; Nehemia 6:16)

   Agar anda yakin bahwa rencana anda memuliakan Tuhan, hendaklah anda merenungkan pertanyaan-pertanyaan ini :
   - ☞ Apakah Tuhan yang menaruh rencana ini dalam hatiku?
   - ☞ Apakah saya percaya pada Tuhan dalam rencana ini?
   - ☞ Apakah saya percaya bahwa dengan pertolongan Tuhan, hal-hal besar dapat dicapai?
   - ☞ Apakah saya siap sedia untuk sungguhsungguh taat kepada tuhan dalam rencana ini?

ii. Bersedialah untuk mengadakan perubahan dalam rencana anda. Hal-hal yang patut dipertimbangkan :

   1) Bandingkan rencana dengan hasil actual!
   2) Mungkinkah ada tantangan atau peluang?
   3) Perhatikan kalau-kalau ada perkembangan baru yang akan mempengaruhi rencana anda!

iii. Bagaimana jika sumber-sumber kebutuhan tidak cukup tersedia?
iv. Belajarlah menggunakan orang lain dalam proses perencanaan.

Dalam menyusun rencana kerja, jangan segansegan meminta jasa baik orang atau orangorang yang memiliki keahlian dalam bidang ini. Sampaikan kepadanya gagasan-gagasan anda dan mintalah ia menyusun kerangkanya. Gunakan juga orang-orang di bawah anda untuk memperkaya gagasan anda.

v. Bagaimana menggunakan rencana :
   1) Rencana dapat dipakai agar anda dan orangorang yang anda pimpin terus terarah kepada tujuan.
   2) Rencana dapat dipakai untuk membagikan visi anda kepada orang-orang lain.

vi. Bagaimana mengusahakan agar orang-orang yang anda pimpin membuat perencanaan untuk tugas-tugas mereka.
   1) Hendaklah anda menjadi teladan
   2) Minta mereka membuat rencana untuk tugastugas mereka. Tetapkan *deadline* untuk tugas ini.
   3) Tolong mereka untuk menyusun rencana. Sediakan kerangka rencana.
   4) Ingatlah untuk menilai rencana tersebut.
   5) Pakai rencana mereka sebagai bahan diskusi.

vii. Sebagai pemimpin, hendaknya anda sendiri menerapkan manajemen pribadi (*Personal management*).

g) Allah Adalah Sumber Kekuatan Untuk Mengwujudkan Rencana

Setelah pemimpin Kristen mengakui bahwa Allah mempunyai rencana, langkah berikutnya adalah menyadari bahwa Allah adalah sumber kekuatan untuk mewujudkan rencana itu. Prinsip ini tercermin dalam Ibrani 11: 32-34 —Aku akan kekurangan waktu, apabila aku hendak menceritakan tentang Gideon, Barak, Simson, Yefta, Daud dan Samuel dan para nabi, yang karena iman telah menaklukkan kerajaan-kerajaan, mengamalkan kebenaran, memperoleh apa yang dijanjikan. Menutup mulut singa-singa, memadamkan api yang dahsyat. Mereka telah luput dari mata pedang, telah beroleh kekuatan dalam kelemahan, telah menjadi kuat dalam

peperangan dan telah memukul mundur pasukan-pasukan tentara asing‖.

Semua prestasi diatas pasti telah memakan banyak waktu dalam perencanaanya. Namun jelas tersirat dalam perikop ini bahwa semua rencana berlandaskan pada keyakinan bahwa Tuhan lah yang akan membuatnya berhasil. —Hati manusia memikir-mikirkan jalannya, tetapi Tuhan yang menentukan arah langkahnya‖. (Ams. 16:9). Oleh karena itu, pemimpin Kristen pertama-tama harus mengakui bahwa Tuhan mempunyai rencana dan mencarinya dalam doa. Begitu rencana itu telah dirumuskan dan dijalankan, dia harus mempercayakan hasilnya kepada Tuhan.

1) Perencanaan Dimulai Dengan Menentukan Tujuan

Tadi telah dikatakan bahwa perencanaan adalah proses menentukan tujuan keseluruhan dari proyek, kegiatan yang akan dijalankan, urutan pelaksanaannya, dan sumber daya yang dibutuhkan. Bagian pertama dari definisi ini berkaitan dengan menentukan tujuan, dan dari sinilah setiap perencanaan dimulai

Tujuan menyangkut pertanyaan-pertanyaan *mengapa* dalam hal-hal berikut:
Mengapa ini penting?
Mengapa aku harus terlibat?
Mengapa hal ini perlu kita lakukan?
Mengapa kita harus menjadikannya prioritas utama?

Menetapkan tujuan memberi motivasi kepada orang untuk bersatu dibalik suatu alasan yang sama. Yesus selalu memanggil orang berdasarkan suatu alasan atau tujuan-bukan tugas atau rencana. Dia baru memberikan tugas setelah orang bergabung bagi suatu alasan. Misalnya saja, Yesus mengawali pelayanan-Nya dengan berkata kepada para calon rasul,‖Mari, ikutlah aku, dan kamu akan kujadikan penjala manusia.‖(Mat 4:19)

Yesus dengan jelas menyatakan tujuan dari mengikuti Dia. Dia mengakhiri pelayanan-Nya dengan memberikan beberapa petunjuk bagaimana tujuan itu dapat tercapai. —Karena itu pergilah jadikanlah semua bangsa murid-Ku‖ (Mat 28:19).

Nehemia memberitahukan tujuan dari membangun kembali tembok di sekeliling Yerusalam kepada rekan-rekan kerjanya. —Kamu

lihat kemalangan yang kita alami yakni Yerusalem telah menjadi reruntuhan dan pintu-pintu gerbang nya telah terbakar. Mari kita bangun kembali tembok Yerusalem, supaya kita tidak dicela‖ (Neh 2 : 17).

Allah menjelaskan tujuan-Nya ketika Dia meminta Nuh untuk membangun bahtera bagi keluarganya dan hewan-hewan (Kej 6:9-22). Dengan kata lain, Dia menjawab pertanyaan Nuh tentang mengapa. Prinsip ini dapat dilihat dalam seluruh Alkitab namun, ia sering kali dianggap kurang penting dalam proses perencanaan.

Membuat rencana adalah suatu pekerjaan yang sulit oleh karena itulah mengapa penting untuk memulai proses perencanan dengan menentukan tujuan keseluruhan dari fungsi atau proyek yang direncanakan. Tujuan yang jelas akan membantu membangkitkan keyakinan dan komitmen yang perlu bagi pekerjaan membuat rencana itu. Kalau tujuannya kurang dimengerti, perencanaan hanya akan dianggap ―Bikin repot saja‖ oleh mereka yang terlibat didalamnya.

Seorang anggota dewan gereja pernah mengatakan bahwa rapat tahunan penyusunan rencana kerja di gerejanya hanya buang-buang waktu saja.―Saya tidak tahu kenapa kami harus rapat-rapat segala,‖katanya. ―Apa yang kami lakukan hanyalah memutuskan untuk melanjutkan apa yang kami kerjakan selama ini. Masalahnya adalah, tidak ada yang tahu tujuan semula dari semua program ini.‖

Sayang terlalu banyak acara penyusunan rencana yang tidak ada arah tujuannya. Apabila tujuan dari fungsi itu tidak dimengerti, suatu kegiatan dapat menjadi suatu ritual kebiasaan belaka yang dijalankan tanpa banyak pikir.

Oleh karena itu, setiap acara perencanaan harus dimulai dengan menjawab pertanyaan, ―Mengapa kita melakukan ini?‖ jawaban dari pertanyaan ini akan mencerminkan tujuan. Dan apabila tujuannya adalah memenuhi kebutuhan yang nyata orang pasti akan melihat manfaatnya untuk melibatkan diri untuk perencanaan itu.

2) Membayangkan Perwujudan Rencana

Bayangan – gambaran mental dari perwujudan rencana meransang tindakan, inovasi dan kreatifitas. Seperti tujuan atau alasan, bayangan membangkitkan motivasi kuat untuk membuat komitmen bagi proyek itu. Ia juga membantu menjalin kesatuan

kelompok membangkitkan keyakinan pribadi, dan kerelaan untuk mencurahkan daya dan usaha demi tercapainya tujuan.

Sebelum bertempur melawan Goliat, Daud membayangkan hasil akhir dari pertempuran itu. —Engkau mendatangi aku dengan pedang dan tombak tetapi aku menghadapi engkau dengan nama Tuhan semesta alam, Alam bala tentera surga dan bala tentara Israel yang kau tantang itu. Hari ini Tuhan akan mengalahkan enggkau dan aku akan membunuhmu serta memenggal kepala mu. Bangkai mu dan bangkai tentara Filistin kan menjadi menjadi makanan burung dan binatang buas sehingga seluruh dunia kan tahu bahwa Tuhan berada di pihak Israel‖ (1 Sam 17:45-46)

Membayangkan hasil akhir sebelum bertempur membantu Daud merencanakan serangannya dn menentukan langkahlangkah yang perlu diambil untuk mewujudkan rencananya.

Daud juga menunjukan bahwa dia mengetahui tujuan dari pertempurannya dengan Goliat : —Dan Israel akan melihat bahwa Tuhan tidak mengandalkan senjata untuk melaksanakan segala rencana-Nya.‖ (ay. 47, FAYH). Mengetahui tujuan dari pertempuran itu memberi motivasi pada Daud untuk bertindak membayangkan hasil akhir membantunya untuk menyusun rencana pertempuran. Dan meskipun Daud yang melaksanakan langkah-langkah rencana itu, jelaslah bahwa dia mempercayakan hasilnya kepada Allah.

3) Menetapkan Sasaran Yang Dapat Diukur

Langkah berikutnya dalam proses perencanaan adalah menetapkan sasaran yang dapat diukur. Sasaran yang dapat diukur dapat menyatakan secara pasti apa yang akan dicapai, seberapa banyak yang akan dicapai, dan kapan ia akan terlaksana. Penting untuk diingat bahwa suatu sasaran harus dapat diukur agar dapat diatur.

Sebelum pembangunan kembali tembok Yerusalem, raja Artahsasta mengajukan dua pertanyaan penting kepada Nehemia yang untuk menjawabnya perluditetapkan terlebih dahulu suatu sasaran yang dapat diukur. —Apa yang kau inginkan?‖ (Neh 2:4) —Berapa lama engkau dalam perjalanan?‖ (ay.6). Pertanyaanpertanyaan ini membantu memperjelas sasaran dalam hal apa, bagaimana, berapa banyak, dan kapan. Dengan kata lain. Sasaran itu menjadi sasaran yang terukur.

Tanpa sasaran yang terukur suatu organisasi tidak akan dapat mengevaluasi hasil yang dicapai. Sebagai contoh misalnya saja gereja anda menetapkan sasaran berikut: ―kiat akan meningkatkan pendapatan dana untuk misi.‖ Sasaran ini tidak jelas karena hasilnya tidak dapat dievaluasi secara efektif. Sasaran itu memang menyatakan apa yang harus dilakukan (menggalang dana untuk misi) tetapi tidak menyebutkan berapa banyak yang harus diperoleh atau kapan uang itu harus dikumpul Agar dapat diukur sasaran itu harus diperjelas kembali sebagai berikut: ―Tahun ini (kapan) kita akan meningkatkan pemasukan dana untuk misi (apa) 20% (berapa banyak) lebih banyak dari tahun lalu. ―Sekarang organisasi anda dapat mengevaluasi program peningkatan anggaran untuk misi ini dengan lebih efektif karena ia tahu berapa banyak peningkatan yang diharapkan dalam suatu jangka waktu tertentu.

Metode penetapan sasaran ini membantu manager untuk menyusun rencana secara lebih *specific* mengesampingkan gagasan yang tidak jelas arah tujuannya dan memperkirakan apa yang akan terjadi dalam suatu jangka waktu tertentu.

4) Manfaat Dari Sasaran Yang Dapat Diukur

Sasaran yang dapat diukur memberikan arti pada iman. Tanpa adanya sasaran yang dapat diukur, orang cenderung akan berbicara dan berencana secara umum. Mereka mengaku ―Mempercayai pimpinan Allah‖, tetapi tidak tahu kemana mereka harus melangkah dan kapan mereka akan tiba di tempat tujuan. Sebaliknya, dengan sasaran yang terukur, orang akan memusatkan perhatian pada apa tepatnya yang mereka yakin akan Allah lakukan, seberapa banyak mereka percaya Allah akan melakukannya dan kapan itu akan terjadi. sasaran yang terukur memusatkan iman pada satu tujuan dan memberikannya bentuk serta arti.

Sasaran yang terukur membantu orang yang mengetahui apa yang harus mereka doakan. Dalam suatu seminar manajemen. Seorang usahawan Kanada Will Shavers mengatakan bagaimana sasaran yang terukur membuat doanya lebih berarti.― Sebelum saya mulai menetapkan sasaran yang terukur saya berdoa, ―Tuhan berkatilah usaha saya.‖ Tetapi sekarang setelah saya mempunyai sasaran ini, saya tahu persis apa dan berapa banyak yang saya minta dari Tuhan dan kapan saya mengharapkanhasilnya.‖

Sulit untuk mengetahui kapan Allah telah menjawab doa —Berkatilah usaha saya.|| Tetepi kalau kita meluangkan waktu untuk menetapkan sasaran yang terukur doa-doa kita akan kita fokuskan pada apa yang kita ingin Allah lakukan, seberapa banyak kita ingin mencapainya dan kapan kita mengharapkan terlaksana.

5) Menentukan Sumber Daya Yang Dibutuhkan Untuk Mengwujudkan Rencana

Proses perencanaan belum rampung apabila sumber daya yang dibutuhkan untuk mewujudkan rencana itu belum ditentukan. Yesus mewujudkan pentingnya menentukan sumber daya yang tersedia dan dibutuhkan ketika merencanakan suatu proyek atau kegiatan. Dia mengajukan dua pertanyaan penting yang perlu dijawab dalam setiap perencanaan sumber daya.—Siapakah diantara kamu yang kalau mau mendirikan sebuah Menara tidak duduk dulu membuat anggaran biayanya, kalau cukup nuangnya untuk menyelesaikan pekerjaan itu?|| (Luk 14:28).||atau, raja manakah yang kalau mau pergi berperang melawan raja lain tidak duduk dahulu untuk mempertimbangkan apakah dengan sepuluh ribu orang ia sanggup menghadapi lawan yang mendatanginya dengan dua puluh ribu orang?|| (ay. 31).

Penting untuk diingat bahwa perencanaan sumber daya adalah bagian yang sangat penting dan utama dalam keseluruhan proses perencanaan. Dalam proses perencanaan, meneteapkan sumber daya yang dibutuhkan dilakukan setelah menyusun kegiatan menutut urutan yang semestinya. Urutan kegiatan akan mempengaruhi jenis sumber daya yang dibutuhkan dan kapan dibutuhkan.

Ada enam faktor utama yang harus dipertimbangkan ketika merencanakan penempatan sumber daya:

- Manusia
- Ruang
- Peralatan
- Persediaan
- Waktu
- Uang

Apakah Anda mengganggap manusia sebagai sumber daya yang paling berharga dan penting untuk mewujudkan rencana? Manusia adalah sumber daya organisasi yang paling berharga. Oleh karena itu, ini harus dipertimbangkan pertama kali ketika menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk mewujudkan rencana. Ketika menentukan orang yang dibutuhkan, pertanyaan-pertanyaan berikut harus dijawab:

Keahlian, karunia, dan kemampuan seperti apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan masing-masing kegiatan?

Apakah didalam organisasi kita ada orang-orang yang memiliki keahlian seperti ini?

Apakah kita mempunyai orang-orang yang berminat untuk mengembangkan keahlian seperti itu?

Bila kita harus mencari keahlian seperti itu di luar organisasi, bagaimana caranya?

Fasilitas seperti apa dan berapa besar ruang yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan itu? Ruang dan fasilitas memainkan peranan penting dalam mewujudkan rencana. Mengatur fasilitas dan ruang adalah aspek paling penting sering terlupakan ketika menyusun perencanaan sumber daya, padahal hal itu juga merupakan salah satu bagian terpenting dalam proses perencanaan. Semua kegiatan membutuhkan fasilitas dan ruang. Bila ruang yang dibutuhkan tidak tersedia, rencana kegiatan yang paling baik pun dapat gagal.

Peralatan seperti apa yang tersedia dan dibutuhkan? Seperti fasilitas dan ruang, peralatan juga memainkan peran penting dalam mewujudkan rencana. Seringkali setiap kegiatan membutuhkan peralatan yang berbeda. Oleh karena itu, penting untuk menyusun kegiatan dalam urutan yang benar agar dapat mengatur kapan dan berapa lama peralatan tertentu dibutuhkan.

Barang-barang persedian apa yang dibutuhkan dan berapa banyak? Kebanyakan manajer operasi menyadari pentingnya barang persediaan adalam mewujudkan rencana. Mendapat dan mendistribusikan berang persediaan sering kali menghabiskan cukup banyak waktu. Oleh karena itu, perlu perhatian khusus untuk memastikan bahwa jumlah dan jenis barang-barang persediaan yang diperlukan tersedia ketika dibutuhkan. Dalam proyek-proyek yang besar ini merupakan suatu pekerjaan tersendiri.

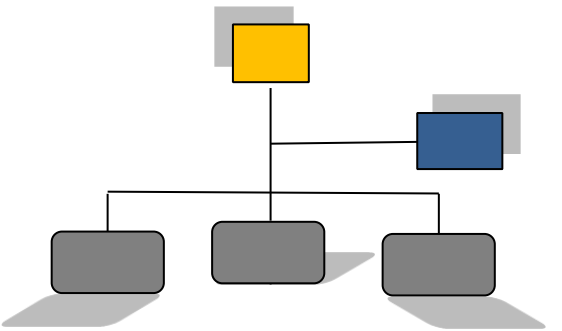
Berapa banyak waktu yang dibutuhkan untuk mempersiapkan dan melaksanakan setiap kegiatan? Waktu yang dibutuhkan untuk mempersiapkan dan melaksanakan setiap kegiatan ditentukan oleh waktu yang dibutuhkan untuk mewujudkan seluruh rencana. Besarnya tenaga kerja, ruang, peralatan dan barang persediaan yang tersedia sangat mempengaruhi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan.

Berapa banyak uang yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap kegiatan dalam urutannya? Jumlah uang yang dibutuhkan ditentukan oleh jumlah dan jenis sumber daya yang dipakai. Sedang jumlah uang yang tersedia akan menentukan apa yang dapat dibeli.

Setan selalu meyakinkan pemimpin atau manager Kristen bahwa tidak ada cukup sumber daya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Namun semua orang yang terlibat dalam perencanaan sumber daya harus mencamkan bahwa bila rencana itu sesuai dengan kehendak Allah bagi orang dana tau organisasi itu. Dia pasti akan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan-kegiatannya.

2. Fungsi Kedua : Pengorganisasian

Pengorganisasian pada dasarnya adalah langkah untuk menempatkan orang-orang yang tepat pada fungsi yang tepat (*The right man in the right function*), sehingga mereka dapat melakukan perangkat kegiatan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.



Pengorganisasian merupakan badan atau lembaga atau instansi, misalnya perusahan, sekolah, rumah sakit. Dan perorganisasian adalah suatu langkah untuk merinci kegiatankegiatan yang harus

dilakukan serta menetapkan tugas-tugas atau kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan oleh organisasi itu sendiri. Asas Organisasi dapat ditarik suatu kesimpulan, seperti asas tujuan, pembagian kerja, koordinasi, sistem, dan bertanggungjawab. Dari asas-asas itu adalah bagian dari manajemen yang dapat pula mencakup Struktur Organisasi, serta bagian Struktur Organisasi lainnya. Struktur organisasi yang Kristiani yang dapat melingkar dalam manajemen Kristian sehingga dapat melaksanakan semua struktur yang terkandung didalamnya dengan tugas masing-masing.

Pengorganisasian biasanya mengikuti perencanaan dan mencerminkan bagaimana organisasi mencoba untuk menyelesaikan rencana itu. Pengorganisasian (*organizing*) melibatkan penetapan tugas, pengelompokkan tugas-tugas ke dalam departemen dan alokasi bermacam-macam sumberdaya ke dalam berbagai departemen.

Definisi formal dari sebuah **organisasi** (*organization*) adalah sebuah entitaas sosial yang berorientasi pada sasaran dan mempunyai struktur yang direncanakan dengan baik.

Menurut Jones dan George sebagaimana yang dikutip oleh Ismail Solihin dalam bukunya ―Pengantar Manajemen‖, Pengorganisasian merupakan suatu proses yang dilakukan oleh para manajer untuk menetapkan hubungan kerja diantara para karyawan agar memungkinkan mereka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Defenisi sederhana pengorganisasian ialah keseluruhan pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pengorganisasian pada hakikatnya mengandung pengertian sebagai proses penetapan struktur peran, melalui penentuan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dan bagian-bagiannya. Pengelompokan aktivitasaktivitas, penugasan kelompok-kelompok aktivitas kepada manajer-manajer, pendelegasian wewenang untuk melaksanakannya, pengoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi, baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi. Dengan adanya pengorganisasian, memungkinkan untuk mengatur kemampuan sumber daya manusia guna mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan segala potensi secara efektif dan efisien. Pemimpin yang ada berada dalam manajemen puncak memiliki hak untuk mengatur

kegiatan (aktivitas) manajemen yang berbeda, dan berhak mengeluarkan kebijakan.

Ada juga dasar-dasar perorganisasian yang kristiani secara rinci, seperti Asas tujuan, sebagaimana kita ketahui,organisasi menurut Alkitab diibaratkan sebagai suatu tubuh. Dengan demikian kegiatan mengarah kepada suatu tujuan. Asas pembagian kerja dimana tubuh kita terdiri dari banyak anggota dan masing-masing anggota mempunyai tugas atau fungsinya. Asas kerjasama yaitu memperlihatkan kegiatan dari tubuh kita, maka dapat disimpulkan bahwa setiap hasil dari proses. Setiap hasil kegiatan dari organisasi merupakan hasil dari proses kerja sama diantara berbagai anggota atau bagian dari organisasi.

Asas prestasi, yaitu dapat tumbuh dan berkembangan, maka setiap orang yang ada dalam organisasi harus juga memberikan balas jasa atau imbalan kepada mereka atas dasar prestasinya masing-masing. jika dalam organisasi terdapat ketulusan dan kejujuran, maka organisasi akan efesien, efektif, takada konflik yang memungkinkan perkembangan dan pertumbuhan organisasi.

Dalam melakukan pengorganisasian ada tiga langkah yang dapat dilakukan yaitu:

a) Merencanakan Struktur Organisasi
   Dalam merencanakan struktur organisasi, seorang manajer melakukan pengidentifikasian pekerjaan yang harus dilakukan dalam mencapai tujuan, menggolongkan pekerjaanpekerjaan menjadi satu kesatuan yang seimbang, dan menanamkan tanggung jawab setiap jabatan.

b) Mendefinisikan Wewenang Dan Tanggung jawab
   Mendefinisikan wewenang dan tanggung jawab, maksudnya adalah pemberian pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang disertai tanggung jawab dan pertanggungjawaban atas hasil yang dicapai.

c) Menetapkan Hubungan Kerja
   Menetapkan hubungan kerja merupakan hal yang harus dilakukan oleh seorang manajer untuk membedakan antara tugas lini, staff, dan fungsional menurut bidang kerjanya masingmasing. Selain itu, manajer juga harus menjalin hubunganhubungan, laporan antara bawahan dan atasan serta antara kelompok dan kelompok lainnnya.

3. Fungsi ketiga : Pelaksanaan (*Action*).

Pelaksanaan pada dasarnya adalah langkah untuk membuat orang berperan secara efektif dalam melakukan perangkat kegiatan yang ada.

Pelaksanaan adalah suatu tindakan yang biasanya dilakukan setelah diadakan pengelompokkan / pengorganisasian tugas-tugas yang ada. Setiap tugas yang telah dikelompokkan akan dilaksanakan oleh orang-orang yang akan ditetapkan haruslah diawali dengan menetapkan anggaran yang perlu, kesiapan fasilitas dan pemilihan orang dengan menyesuaian beberapa aspek penting, apakah pengalaman, pendidikan, usia, kemampuan dan kepribadiannya.

4. Fungsi Ke empat : Pendelegasian

Setelah semua kesiapan untuk pelaksanaan kegiatan sudah diatur sedemikian baik, saatnya sekarang didelegasikan kepada orang-orang yang telah kita tentukan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang akan kita letakkan di atas pundak orang tersebut.

Pendelegasian memiliki pemahaman meletakkan / menyerahkan sebagian kepercayaan kepada orang lain untuk melaksanakan tugas yang telah di atur.

Arti dari pendelegasian dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah: **pen.de.le.ga.si.an.** *Nomina (kata benda)* pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain.

Sering terjadi kekacauan dalam bagian ini, di mana antara orang yang mendelegasikan dengan orang yang menerima delegasi tugas tidak sinkron. Yang sering terjadi khususnya kepada orang yang menyerahkan pendelagasian tugas ini, di mana secara teori memang telah terjadi pendelegasian tugas tapi secara prakteknya ia masih menguasai sebagaian besar tanggung jawab atas tugas itu.

Begitu juga pihak orang yang menerima delegasi tugas bisa bertindak semena-mena, sesuka hatinya, tanpa mengingat akan adanya hak pengawasan dari atasan terhadap tugasnya. Untuk itu kita harus memahami apa itu pendelegasian dari para pakar yang ada

a) Pengertian Pendelegasian

Ilmu manajemen dapat digunakan untuk menunjang kemampuan manusia yang terbatas. Dengan kata lain, oleh karena keterbatasannya, seorang atasan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, suka atau tidak suka, ―terpaksa‖ harus menggunakan tangan orang lain. Bekerja dengan menggunakan tangan orang lain itu disebut dengan istilah ―mendelegasikan‖ tugas kepada orang lain. Namun demikian tanggung jawabnya tidak ikut didelegasikan; hal itu tetap menjadi beban tanggung jawab atasan yang mendelegasikan.

Pendelegasian ini merupakan salah satu prinsip penting dalam ilmu manajemen. Mendelegasikan tugas itu bukan sekedar menugaskan, atau menyuruh mengerjakan, tetapi perlu disertai dengan kegiatan *pembimbingan* (*coaching*). Dengan demikian jelas bahwa pendelegasian dan pemberian bimbingan (*coaching*) itu bukanlah pilihan, tetapi keduanya merupakan keharusan.

Tugas yang di delegasikan adalah bagian-bagian tugas yang tidak harus dikerjakan sendirian oleh fungsionaris di level yang lebih tinggi; disamping tugas tersebut memang dapat dikerjakan oleh orang lain.

Disini atasan bertanggung jawab untuk memberikan bimbingan kepada bawahannya; hal itu terwujud dalam bentuk pemberian arahan, petunjuk, dan pengawasan kepada bawahannya tersebut. Langkah tersebut dapat dilakukan sedemikian rupa, namun perlu dihindarkan agar *tidak sampai mengambil alih* tugas yang sebenarnya menjadi porsi bawahannya.

Kewajiban penerima delegasi (selanjutnya disebut ―delegasi‖ saja) ialah melaksanakan kegiatan yang ditugaskan atasannya sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Disamping itu, secara berkala, penerimaan delegasi wajib memberikan *umpan balik* dalam bentuk laporan kemajuan pelaksanaan tugas. Laporan itu dilengkapi dengan berbagai permasalahan yang penyelesaiannya memang berada diluar wewenang penerima delegasi tersebut.

Laporan itu dapat disampaikan melalui berbagai cara yang relevan bisa berupa laporan berkala secara tertulis laporan khusus (apabila terjadi suatu keadaan khusus), laporan lisan melalui berbagai sarana komunikasi, dll.

Untuk laporan tertulis, materi yang dilaporkan meliputi semua aspek. Isi laporannya adalah tentang *kemajuan dan permasalahan,* termasuk kebutuhan dan penggunaan sumber daya (baca=biaya) yang sudah atau masih akan digunakan.

Untuk itulah diperlukan pembimbingan untuk para penerima delegasi oleh *atasannya langsung* sehingga mereka dapat melaksanakan bagian tugasnya secara mandiri sesuai dengan kewenangannya. Dengan demikian, para penerima delegasi didorong untuk mampu mengambil inisiatif untuk menggerakkan lagi para staf dibawahannya secara berjenjang.

Kemudian, para penerima delegasi tersebut juga perlu dibimbing agar *berani mengambil keputusan* atas suatu permasalahan yang dihadapinya (sepanjang hal tersebut masih berada dalam lingkup kewenangannya).

Apabila permasalahan yang timbul; masih berada dalam kewenangan bawahannya, lebih baik atasan tidak mengintervensi keputusan bawahannya. Selain tindakan tersebut dapat membuat bawahannya menjadi tidak mandiri, mereka pun tidak dididik untuk menjadi calon-calon pemimpin yang baik.

Sikap atasan yang selalu ingin mengambil masalah, yang sebenarnya masih merupakan wewenang bawahannya, biasanya disebabkan keinginan agar masalahnya cepat diselesaikan. Namun, tanpa disadari sikap tersebut sangat merugikan perjalanan organisasi selanjutnya.

Sebenarnya, penerepan secara konsisten *system pendelegasian* dengan *pembimbingan* dalam suatu organisasi, sama artinya dengan menempatkan bawahan dalam suatu metode pelatihan *on the job training.* Langkah ini secara otomatis sudah menggambarkan penyelenggaraan pengaderan (*cadre-forming*) , yang apabila ditambahkan dengan berbagai bentuk pelatihan, kursus-kursus, seminar, dan atau kuliah tambahan, merupakan prosedur pengkaderan yang ideal.

Salah satu dari sekian banyak tugas pimpinan di semua level organisasi ialah melakukan pengadaran, yaitu *mengingatkan calon*-calon *pengganti,* apabila suatu saat mereka diperlukan untuk menggantikan posisi para pimpinan. b) Pengertian Penyerahan Wewenang

Wewenang (*authority*) adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Harold Koontz and Cyril O'Donnel pendelegasian wewenang merupakan pokok yang didapat kembali oleh pemberi wewenang. Hal itu adalah suatu sifat wewenang, si pemilik wewenang (pemimpin) tidak selamanya menyelesaikannya sendiri kekuasaan ini dengan menyerahkan wewenang itu. Dengan demikian maka proses Pendelegasian wewenang itu merupakan hubungan atasan dengan bawahan, merupakan mata rantai yang terus-menerus bersambung.

Seseorang pemimpin baru dapat melakukan kegiatan atau memerintah setelah ia memperoleh wewenang. Anggota tidak akan melakukan kegiatan dalam gereja, jika tidak ada perintah dari atasan, sehingga tidak ada kegiatan dalam gereja atau gereja tidak dapat merealisasi tujuannya. *Delegation of authority* sulit untuk diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia secara tepat, karena dalam *Delegation of authority* ini terdapat sifat —*Du Characteristic*‖. *Du Characteristic*, artinya pihak bawahan menerima wewenang dari atasan tetapi pada saat yang sama atasan yang bersangkutan tetap memiliki wewenang tersebut. Pemimpin (*delegator*) tidak hilang haknya terhadap wewenang yang telah didelegasikan itu.

Dalam melakukan pekerjaannya, selain metode pendelegasian, seorang atasan juga bisa melakukan apa yang disebut —penyerahan wewenang‖. Atasan yang menyerahkan kewenangannya (meskipun secara penuh) kepada bawahan, harus tetap memberikan pengarahan tentang batasan-batasan yang tidak boleh dilampaui oleh bawahannya tersebut.

Dalam hal penyerahan wewenang ini, atasan tidak wajib mengendalikan secara berkala proses pelaksanaan pekerjaan yang diserahkan kepada bawahannya. Proses pengawasan (*monitoring*) hanya dilaklukan terhadap hasil akhir pekerjaan, yaitu apakah hasilnya sesuai dengan rencana.

Dalam penatalayanan gereja, Untuk memudahkan majelis melakukan pengawasan tentang dana, komisi diwajibkan membuat laporan kemajuan pekerjaan (*progress report*) secara berkala sampai kegiatannya selesai. Dalam laporan tersebut juga

dicantumkan tahapan pengguanan dana, tetapi tidak perlu dilampirkan bukti-bukti pengeluarannya.

Pada prinsipnya, majelis melakukan pengawasan agar tidak terjadi penyelewengan pengguanaan dana jemaat. Apabila kebutuhan komisi bisa dibiayai penuh oleh jemaat (melalui majelis), maka metode *penedelegasian* lebih cocok digunakan daripada metode *penyerahan wewenang*. c) Dasar Pendelegasian

Pokok pembahasan tentang dasar pendelegasian ini berupaya untuk menjawab pertanyaan *"Mengapa pendelegasian itu penting?"*. Pendelegasian itu sangat penting bagi hidup dan kerja setiap organisasi dengan alasan-alasan mendasar berikut di bawah ini.

1. Pemimpin hanya dapat bekerja bersama dan bekerja melalui orang lain, sesuatu yang hanya dapat diwujudkannya melalui pendelegasian.
2. Melalui pendelegasian, pemimpin memberi tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban kepada bawahan demi pemastian tanggung jawab tugas (agar setiap individu peserta suatu organisasi berfungsi secara normal).
3. Dengan pendelegasian, pekerjaan keorganisasian dapat berjalan dengan baik tanpa kehadiran pemimpin puncak atau atasan secara langsung.
4. Dalam pendelegasian, pemimpin memercayakan tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban yang sekaligus "menuntut" adanya hasil kerja yang pasti dari bawahan.
5. Dalam pendelegasian, pemimpin memberikan tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban yang sepadan bagi pelaksanaan kerja sehingga bawahan dengan sendirinya dituntut untuk bertanggung jawab penuh dalam pelaksanaan kerja.
6. Pendelegasian wewenang membuktikan adanya pimpinan dan bawahan dalam organisasi.

b) Sikap Terhadap Delegasi

Ada beberapa sikap terhadap delegasi/pendelegasian yang memiliki efek negatif ataupun positif. Sikap-sikap tersebut adalah sebagai berikut.

1) Pemimpin sering tidak mendelegasikan tugas karena pelbagai alasan, yaitu pemimpin tidak tahu atau takut, dan mempertahankan status quo, serta tidak memercayai orang lain/mencurigai orang lain.
2) Pemimpin sering mendelegasikan semua tugas karena pemimpin tidak tahu ataupun ingin membebaskan diri/meringankan diri dari kewajibannya.
3) Pemimpin sering mendelegasikan sedikit tugas karena pemimpin takut atau sangat hati-hati, atau kurang/tidak percaya.
4) Pemimpin dapat dan patut mendelegasikan tugas dengan bertanggung jawab. Hal ini dapat dilakukan dengan memerhatikan beberapa faktor penting berikut ini.

i. Tugas yang tepat harus diberikan kepada orang yang tepat pula, sesuai dengan kapasitas/kompetensi yang ada padanya.
ii. Tugas yang tepat yang akan didelegasikan harus sepadan dengan wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban yang tepat pula.
iii. Memercayakan suatu tugas harus disertai perhitungan waktu yang tepat, kondisi yang tepat dalam suatu sistem manajemen terpadu yang baik.
iv. Pendelegasian harus dilaksanakan dengan ekspektasi pragmatis yang didukung oleh sistem pengawasan yang baik guna menciptakan efektivitas dan efisiensi kerja serta produksi yang tinggi.
v. Pemimpin sebagai pemberi tugas harus secara konsisten memberikan dukungan penuh *("backing")* kepada setiap bawahan yang menerima pendelegasian tugas darinya.
vi. Pendelegasian yang dilaksanakan dengan cara yang tepat, dapat didefinisikan sebagai empat hal berikut.
    - Cara bijaksana, yaitu sikap bertanggung jawab penuh dari pemimpin dan bawahan. Pemimpin melaksanakan pendelegasian serta memberi dukungan, sementara

bawahan siap serta taat kepada pemimpin dalam melaksanakan tugas/tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya.

- Cara konsistensi, yaitu sikap pasti yang terus-menerus dipertahankan oleh pemimpin dan bawahan, antara lain:
  1) tetap (tidak berubah) -- berdasarkan ketentuan/polisi kerja organisasi yang berlaku;
  2) teratur (berdasarkansasaran/kecepatan/ketertib-an yang diminta) -- sesuai dengan sistem manajemen organisasi yang ada.
  3) terus-menerus (mencegah/mengatasi hambatan dengan bekerja secara tetap) -- yaitu sesuai dengan tuntutan kerja dan batas waktu yang telah ditetapkan.
- Efektif dan efisien, yaitu memperhitungkan faktor kualitas dan kuantitas kerja. Pragmatis dan produktif, yaitu berorientasi kepada hasil atau produksi tinggi, sesuai dengan perencanaan.

c) Aspek – Aspek Pendelegasian
   1) Fokus pendelegasian adalah hasil kerja yang diharapkan tercapai, dalam upaya menggapai sasaran/tujuan akhir dari organisasi.
   2) Pendelegasian dilaksanakan dengan sikap hormat yang didasarkan atas penghargaan dan kesadaran terhadap diri sendiri sebagai sesuatu yang "berharga", serta memerhatikan harga diri dan kehendak bebas orang lain, di mana setiap pekerja dipandang sebagai subjek, dan bukan objek kerja.
   3)

d) Pendelegasian yang menghasilkan melibatkan harapan-harapan yang meliputi bidang berikut :
   i. Menekankan pada tercapainya hasil-hasil yang didambakan atau diinginkan pada waktu depan yang telah ditentukan ("*desired results*").

      - Pendelegasian menyatakan dengan tegas tentang apa yang harus dicapai, bukan bagaimana mencapainya, di mana fokus utama diarahkan kepada hasil produksi.

- Pendelegasian memberikan tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban membuat/memberi laporan pada awal tugas, dalam tugas, dan akhir tugas untuk diketahui dan dievaluasi oleh pemimpin.

ii. Pelaksanaannya dilandasi pedoman/petunjuk ("*guidelines*") yang jelas, baik bagi tugas maupun pelaksana tugas. Artinya pendelegasian menyatakan pedoman-pedoman, laranganlarangan, dan batas-batas dimana seseorang harus bekerja/melakukan kewajibannya. Hal ini menolong setiap orang untuk bekerja dengan baik/patut.

iii. Melibatkan sumber-sumber daya ("*resources*") yang pasti. Pendelegasian menyatakan (disertai dengan pernyataan) akan adanya sumbersumber daya, antara lain sumber daya manusia, keuangan, teknis, atau organisasi yang dapat dipakai seseorang untuk menyelesaikan tugas yang didelegasikan kepadanya.

iv. Dinyatakan dengan adanya tanggung jawab dan pertanggungjawaban ("*responsibility*" *and* "*accountability*"). Pendelegasian menyatakan patokan yang akan digunakan untuk menilai hasil/prestasi akhir, yang diwujudkan dengan adanya tanggung jawab dan pertanggungjawaban kerja yang dapat dilakukan dengan membuat/memberi pelaporan pada awal tugas, dalam tugas, dan akhir tugas untuk diketahui dan dievaluasi oleh pemimpin.

v. Mempertimbangkan risiko-risiko yang akan terjadi atau ditindaki ("*consequences*"). Pendelegasian dapat menyatakan akibat-akibat yang akan terjadi, yang baik maupun yang tidak baik, sebagai hasil dari suatu pekerjaan atau tugas yang didelegasikan. Akibat-akibat ini dapat diukur melalui evaluasi/pengkajian yang dilakukan dengan meneliti deskripsi tugas dan hasil kerja atau produk yang telah dilakukan atau dihasilkan. Dengan menanyakan apakah semuanya ini telah dilakukan dengan baik dan sesuai dengan rencana, ketentuan dan prosedur, ataukah malah sebaliknya.

5. Fungsi Ke lima : Pengarahan

Pengarahan adalah upaya agar sumber daya manusia yang ada dalam organisasi melaksanakan rencana yang telah ditetapkan, seperti prinsip-prinsip perintah dimana perintah yang diharapkan tercapai, maka perintah tersebut harus bersifat memaksa. Motivasi juga termasuk untuk memberikan prinsip agar perintah itu dapat berjalan dengan baik, kemudian ada juga Langkah yang efektif dimana orang-orang merasa penting, hindari perdebatan, hindari dominasi, mengikutsertakan dalam proses manajemen.

Pengarahan menurut Alkitab yaitu pendelegasian wewenang, memberi bimbingan memberi motivasi, pemberian penghargaan, dan kepemimpinan. Pengdelegasian wewenang yang merupakan aspek penting, yang dapat dilihat melalui Alkitab. Dan sewaktu-waktu mereka harus mengadili diantara bangsa, maka segala perkara besar haruslah diharapkan mereka kepadamu (Kel. 18:22). Sehingga dalam pengarahan ini memberi banyak motivasi bagaimana kita mengikut perintah dalam melaksanakn apa yang diperintahkan Tuhan kepada manusia lewat Alkitab.

6. Fungsi Ke enam : Koordinasi

Koordinasi ialah hasil dari pengkoordinasian, seperti halnya rencana (*plan*) adalah hasil dari rencana (*planning*). Hubungan koordinasi dengan fungsi manajemen yang lain dimana pengkoordinasian. Memiliki banyak hubungan seperti,

(a) Hubungan dengan fungsi perencanaan.
(b) Hubungan dengan fungsi pengorganisasian.
(c) Hubungan dengan fungsi pengarahan.
(d) Hubungan dengan fungsi pengendalian.

Begitu juga kebutuhan koordinasi memerlukan suatu faktor seperti, adanya pembagian kerja. Ruang lingkup koordinasi yang mencakup

(a) Koordinasi dalam individu.
(b) Koordinasi antara individu-individu dari suatu kelompok.
(c) Koordinasi antara kelompok-kelompok dalam organisasi.

(d) Koordinasi antara organisasi-organisasi dengan kekuatan yang mempengaruhinya.

Jenis-jenis koordinasi. Yang menjadi salah satu contohnya adalah Koordinasi horizontal yaitu koordinasi antara orang-orang atau antara-pejabat yang mempengaruhuinya tingkatan yang sama dalam organisasi. Begitu juga dengan organisasi subtantif, yang merupakan koordinasi yang diperlukan untuk melaksanakan setiap pekerjaan atau kegiatan.

Prinsip-prinsip Koordinasi, suatu prinsip yang mengarah pada suatu tujuan terhadap kelompok-kelompok dan memiliki beberapa prinsip; (a) Prinsip kesatuan arah dan tujuan. (b) Prinsip loyalitas. (c) Prinsip profesional. (d) Prinsip efesiensi. (g) Prinsip saling dapat percaya.

Syarat-Syarat koordinasi. Memenuhi suatu syarat-syarat yaitu melakukan hubungan langsung, lakukan kontrol yang efektif menentukan tujuan yang jelas dan jelaskan tujuan tersebut. Dan ada juga masalah-masalah, pendekatan, metode, teknik dan komunikasi dalam pengkoordinasi.

7. Fungsi Ke tujuh : Pengendalian / Pengawasan

Pengendalian / Pengawasan adalah salah satu fungsi dalam proses manajemen. Pengendalian / Pengawaan (*controlling*) artinya memantau aktivitas karyawan, aktivitas pelayan, menjaga organisasi agar tetap berjalan ke arah pencapaian sasaran dan membuat koreksi bila diperlukan. Para manajer harus memastikan bahwa organisasi bergerak menuju tujuan. Sessungguhnya, kegagalan organisasi dapat terjadi saat para manajer tidak serius terhadap pengendalian atau kekurangan informasi pengendalian.

Pengendalian / Pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan perkerjaan yang sudah dilaksanakan, menilannya, dan mengkoreksi bila perlu supaya pelasanaan perkerjaan sesuai dengan rencana semula.

Titik tolak yang digunakan dalam membahas pengawasan sebagai salah satu fungsi organik manajemen ialah defenisi yang mengatakan bahwa pengawasan merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah

ditentukan sebelumnya. Pengawasan merupakan salah satu tugas mutlak diselenggarakan oleh semua orang yang menduduki jabatan manajerial, mulai dari manajer puncak hingga para manajer rendah yang secara langsung mengendalikan kegiatan-kegiatan teknis yang diselenggarakan oleh semua petugas operasional.

Pengendalian / Pengawasan memiliki tanggungjawab dalam organisasi yang meliputi dua hal (a) *Securing Achieving result* dan (b) *Accountability.* ada juga Alat-alat pengendalian dimana menetapkan standar untuk penilaian atau menetapkan alat penilaian. Selanjutnya proses pengendalian adalah membandingkan antara hasil kerja alat atau standar yang dipilih, dan setelah diketahui kurang atau tidak berhasil atau tidak efesien.Metode pengendalian dilakukan dengan beberapa metode; seperti pengendalian sebelum bertindak atau *pre-action control, Steering control, Sceening control, post-action control.*

Pengendalian menurut Alkitab, kejujuran atau ketulusan merupakan landasan dalam kehidupan suatu organisasi, sebagaimana pesan nast dalam Alkitab seperti (2 Raj. 12:15), (Ams. 16:17), (Ams 21:8), (Ams. 11:3). Dan itu merupankan pengendalian menurut Alkitab.

a) Prinsip-prinsip pengawasan

Adapun prinsip-prinsip pengawasan memiliki dua prinsip pokok, yang merupakan suatu *condition sine qua non* bagi suatu sistem pengawasan yang efektif :

1) Adanya rencana tertentu, prinsip pokok pertama ini merupakan standar atau alat pengukur daripada pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan. Rencana tersebut menjadi petunjuk apakah suatu pelaksanaan pekerjaan berhasil atau tidak.
2) Adanya pemberian instruksi-instruksi serta wewenang kepada bawahan, prinsip pokok kedua merupakan suatu keharusan yang perlu ada, agar sistem pengawasan itu memang benar-benar efektif dilaksanakan. Wewenang dan instruksi-instruksi yang jelas harus dapat diberikan kepada bawahan karena berdasarkan itulah dapat diketahui apakah bawahan sudah menjalankan tugas-tugasnya dengan baik.

b) Tujuan Utama Pengawasan

Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Oleh karena itu, agar sistem pengawasan itu benar-benar efektif artinya dapat merealisasi tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidaktidaknya harus dapat dengan segera melaporkan penyimpanganpenyimpangan dari rencana.

c) Jenis-jenis Pengawasan

1) Waktu Pengawasan

Berdasarkan pengawasan dilakukan, maka macam-macam pengawasan itu dibedakan atas: pengawasan *preventif* dan pengawasan *repressif*. . Dengan pengawasan *preventif* maksudnya pengawasan yang dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan, kesalahan (*deviation*). Jadi, diadakan tindakan pencegahan agar jangan terjadi kesalahan-kesalahan dikemudian hari. Pengawasan *repressif* maksudnya adalah pengawasan setelah rencana sudah dijalankan, dengan kata lain diukur hasilhasil yang telah dicapai dengan alat pengukur standar yang telah ditentukan terlebih dahulu.

2) Objek Pengawasan

Berdasarkan objek pengawasan, pengawasan dapat dibedakan atas pengawasan di bidang-bidang sebagai berikut:

i. Dalam bidang kemajuan pelayanan, maka pengawasan itu dapat ditujukan terhadap kuantitas hasil pelayanan ataupun terhadap kualitas pelayanan. (Jika hal ini diimplementasikan dalam pelayanan gereja tentu objek pengawasan setara dengan ini adalah pertumbuhan jemaat khususnya dari sisi kuantitasnya)
ii. Bidang keuangan. Kemampuan gereja untuk melakukan pengawasan dan pengendalian berbagai kegiatan keuangan tersebut di atas akan menunjukkan apakah gereja mampu mencapai kinerja tertentu ataukah tidak. Kinerja keuangan gereja haruslah diinformasikan dalam suatu bentuk laporan tertentu yang seringkali dinamakan sebagai laporan

kemanajer gereja. Laporan ini selain berfungsi sebagai gambaran mengenai posisi keuangan gereja pada periode tertentu, juga sebagai informasi bagi para anggota/majelis gereja mengenai keadaan perusahaan dan juga bagi berbagai pihak yang terkait dengan gereja, misalnya para petugas pajak yang berkewajiban memungut pajak perusahaan. Secara garis besar laporan keuangan tersebut terdiri dari neraca, laporan laba rugi, beserta laporan-laporan pendukung tambahan lainnya.

Fungsi pengawasan dalam kegiatan keuangan tentunya perlu senantiasa dilakukan. Selain untuk memastikan apakah berbagai kewajiban keuangan telah dipenuhi, juga untuk memastikan apakah alokasi pendanaan yang dilakukan mampu mencapai target pelayanan yang telah ditentukan oleh gereja ataukah tidak, atau dengan kata lain apakah kinerja keuanagan gereja dapat tercapai ataukah tidak

iii. Pengawasan di Bidang Waktu. Apakah di dalam menghasilkan hasil pelayanan (pencapaian target) sesuai dengan waktu yang direncanakan atau sebaliknya.

iv. Pengawasan Di Bidang Manusia dengan kegiatan-kegiatan sesuai dengan instruksi, rencana tata kerja manual.

3) Subjek Pengawasan

Subjek pengawasan dibedakan menjadi dua yaitu:
pengawasan *intern* dan pengawasan *ekstern*. Pengawasan *intern* dilakukan oleh majelis dan gembala. Oleh karena itu pengawasan ini disebut juga pengawasan *vertikal* atau *formal*. Disebutkan ia sebagai pengawasan *formal* karena yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang berwenang. Suatu pengawasan disebut pengawasan *ekstern*, bilamana orang-orang yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang tidak terlibat langsung. Pengawasan jenis terakhir ini lazim pula disebut pengawasan sosial (*social control*) atau pengawasan informal.

d) Cara Mengumpulkan Fakta-Fakta Guna Pengawasan
Berdasarkan bagaimana mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan, maka pengawasan dapat digolongkan atas:

1) *Personal Observation* (*Personal Inspection*),
Adalah mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat pelaksanaan pekerjaan. Cara pengawasan seperti ini mengandung segi kelemahan, bila timbul syak wasangka dari bawahan. Cara seperti ini memberi kesan kepada bawahan bahwa mereka diamat-amati secara keras dan kuat sekali. Di pihak lain ada yang berpendapat bahwa cara ini lebih baik. Sebagai alasan karena dengan cara ini kontak langsung antara atasan dengan bawahan.
2) *Oral Report* (Laporan Lisan)
Dengan cara ini kedua pihak aktif, bawahan memberi laporan lisan tentang hasil pekerjaannya dan atasan dapat menanyakan lebih lanjut untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlukannya. Pengawasan seperti ini dapat mempercepat hubungan pejabat karena adanya kontak wawancara antara mereka.
3) *Written Report* (Laporan Tertulis)
Dengan laporan tertulis yang diberikan oleh setiap konmisi, maka majelis dan pimpinan jemaat dapat membaca apakah komisi tersebut melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan penggunaan hak-hak atau kekuasaan yang didelegasikan kepadanya.
4) *Control by Exception*
Disebut juga dengan pengawasan melalui laporan kepada hal-hal yang bersifat khusus. *Control by Exception* adalah suatu sistem pengawasan di mana pengawasan itu ditujukan kepada soal-soal kekecualian. Jadi pengawasan hanya dilakukan bila diterima laporan yang menunjukkan adanya peristiwa-peristiwa yang istimewa.

8. Fungsi Ke delapan : Evaluasi

Evaluasi (*Evaluating*) suatu tindakan di akhir dalam semua program, tugas dan kebijakan yang sudah dilaksanakan. Evaluasi umumnya menyangkut kinerja yang telah dituangkan dalam organisasi dan bagaimana hasil atau target yang telah dicapai.

Evaluasi kinerja mungkin merupakan salah satu alat yang paling positif dan proaktif yang dimiliki majelis dan pimpinan jemaat untuk berkomunikasi dengan jemaat. Memang masih banyak pihak yang enggan atau takut melaksanakan penilaian, dan pada umumnya juga karyawan takut dinilai. Alasan yang pihak utama dan mendasar dari perasaan ini adalah banyaknya manajer yang tidak tahu cara memberikan penilaian yang baik. Sebagai seorang manajer, ingat bahwa evaluasi merupakan waktu untuk memberikan umpan balik, pengarahan, keteladanan dan kepemimpinan bagi karyawannya.

Di saat melaksanakan penilaian, yang sesungguhnya peran manajer adalah membimbing staffnya, jangan hanya mendorong dan mendukung tetapi juga mendidik mereka di bidang-bidang yang masih perlu diperbaiki. Seorang manajer harus memastikan bahwa staff pelayanannya merasa positif dengan usahanya dan memahami apa yang harus dilakukan di masa depan. Setelah penilaian, staff harus keluar dengan perasaan senang dengan apa yang telah dicapainya, dan pemahaman menganai apa yang masih harus dilakukan dan cara melakukannya.

a) Evaluasi / Penilaian Kinerja Kerja

1) Pengertian Evaluasi / Penilaian Kinerja Kerja

Bekerja merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu dari suatu alam lingkungan. Perubahan itu ditujukan untuk memenuhi kebutuhan hidup, mempertahankan hidup, dan memelihara hidup yang pada dasarnya untuk memenuhi tujuan hidup. Tujuan hidup melalui bekerja meliputi tujuan yang khusus dan pengelompokan kerja yang menimbulkan rasa berprestasi (*sense of an accomplishment*) dalam diri individu pekerja tersebut. Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat *nonmaterial*. Di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan, tiap individu cenderung akan dihadapkan pada halhal baru yang mungkin tidak diduga sebelumnya sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Dalam proses bekerja itulah, seseorang dapat dilihat kinerjanya.

Sementara itu, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner – Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata *"to perform"* dengan beberapa *—entries"* yaitu : (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute)*; (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar *(to discharge of fulfill; as vow)*; (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab *(to execute or complete an understanding)*; dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin *(to do what is expected of a person machine)*. Beberapa pengertian berikut ini akan memperkaya wawasan kita tentang kinerja.

Yang dimaksud dengan evaluasi kinerja atau penilaian kinerja prestasi adalah suatu proses dimana organisasi menilai prestasi kerja para karyawanya. Menurut leon C. Mengginsoon dalam A.A anwar Prabu Mangkunegara adalah || penilaian prestasi kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekejaanya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya Andrew E.. sikula yang dikutip A.A anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa ||penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dikembangkan.

Dalam bukunya Hadari Nawawi, penilaian kinerja sebagai kegiatan manajemen sumber daya manusia adalah proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja. Dari hasil observasi itu dilakukan pengukuran yang dinyatakan dalam bentuk penetapan keputusan mengenai kkeberhasilan atau kegagalannya dalam bekerja.

Menurut Robert Belows, evaluasi kinerja adalah system penilaian periodik atas nilai seorang individu karyawan bagi organisasinya, dilakukan oleh atasannya atau seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati/menilai prestasi kerjanya. Sedangkan menurut Siswanto B.Sastrohadiwiryo, evaluasi kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penilai untuk menilai kinerja karyawan dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Dengan demikian yang dimaksud dengan

evaluasi kinerja adalah suatu sistem penilaian sistematis yang dilakukan oleh penilai untuk menilai kinerja karyawan dalam suatu periode tertentu.

Hadari Nawawi juga mengatakan bahwa evaluasi kinerja adalah kegiatan mengukur/ menilai pelaksanaan pekerjaan yang hasilnya dijadikan umpan balik (feed back) untuk membuat keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas pokoknya. Keputusan tersebut tidak sekedar berpengaruh, tetapi juga menentukan masa depannya dalam bekerja, yang akan menjadi baik dan menyenagkan jika hasil evaluasi kinerjanya dinilai berhasil, atau sebaliknya akan menjadi buruk apabila dinilai gagal, yang tidak mustahil akan memperoleh sanksi/ hukuman, bahkan mungkin akan mengalami pemutusan hubungan kerja.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

2) Tujuan Evaluasi / Penilaian Kinerja Kerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatkan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pelayan/komisi, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada pelayan muda setiap komisi untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan

kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga semua hamba Tuhan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Sedangkan, Menurut Sondang P. Siagian, Evaluasi kerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara periodek yang ditentukan oleh organisasi. Evaluasi kinerja mempunyai tujuan antara lain :

1) Pengembangan dapat digunakan untuk menentukan karyawan yang perlu diberikan pelatihan dan membantu evaluasi hasil pelatihan tersebut.
2) Pemberian *reward* (penghargaan)
3) Memotivasi Karyawan
4) Komunikasi
5) Menentukan besarnya kompensasi kepada karyawan 6) Perencanaan SDM

3) Pendekatan Sistem Evaluasi Kinerja Kerja

Dalam sejarah evaluasi kinerja, terdapat sejumlah pendekatan yang digunakan oleh sistem evaluasi kinerja berbagai organisasi. Secara umum, pendekatan-pendekatan yang berbeda tersebut dapat dikelompokkan menjadi empat jenis, yaitu:

1. Pendekatan sifat pribadi. Evaluasi kinerja klasik menggunakan pendekatan sifat pribadi atau *trait approach*. Mula-mula yang dinilai murni karakteristik melekat pada pribadi karyawan dan tidak ada atau sedikit hubungannya dengan pekerjaan karyawan. Perkembangan prinsip-prinsip manajemen ilmiah mengubah pola pikir pemilik perusahaan dan para manajer. Sifat pribadi yang dinilai hanya sifat pribadi yang ada hubunganya dengan pekerjaan.

2. Pendekatan hasil kinerja. Dalam pendekatan ini, setiap pegawai mempunyai tujuan dan objektif yang harus dicapainya. Kinerja pegawai dinilai bedasarkan seberapa besar ia dapat mencapai tujuan tersebut.

Pendekatan prilaku kerja. Sejumlah organisasi seperti tentara, polisi, jaksa dan hakim menggunakan pendekatan prilaku kerja. Dalam melaksanakan tugasnya, mereka harus mengunakan prilaku dan prosedur tertentu. Dalam melaksanakan tugasnya seorang hakim

Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya dilakukan oleh penilai yang hierarkinya langsung diatas karyawan yang bersangkutan. Hasil penilaian tersebut disampaikan kepada manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, baik yang berhubungan dengan pribadi karyawan yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan pengembangan perusahaan.

Landasan utama dalam penyelenggaraan penilaian kinerja yang efektif adalah kesadaran bahwa keberhasilannya paling tidak dipengaruhi oleh masalah prosedur dan proses maupun jenis atau sistem pencatatan standar yang digunakan. Penilaian kinerja merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. b) Manfaat Penilaian Kerja

Apabila tidak dilakukan pengukuran kinerja, maka akan muncul beberapa pertanyaan yang tidak terjawab. Apalagi seorang manajer akan muncul beberapa pertanyaan yang tidak terjawab jika tidak dilakukan penilaian kinerja. Padahal anda sangat membutuhkan apakah strategi yang telah dilakukan memberikan dampak positif atau negatif. Pertanyaan yang sering muncul jika anda tidak melakukan penilaian kerja adalah :

- Bagaimana bisa tahu mana-mana yang perlu dikembangkan?
- Bagaimana bisa tahu di mana harus mengalokasikan uang dan SDM?
- Bagaimana bisa tahu kinerja organisasi kita dengan lainnya?
- Bagaimana bisa tahu apakah kinerja kita sedang menaik atau menurun?

- Bagaimana bisa tahu mana-manakah program, metode, atau tenaga pelayan yang benar-benar menghasilkan yang juga hemat secara biaya dan tepat secara tujuan?

Melihat pentingnya sebuah penilaian kerja dilakukan, maka ada beberapa manfaat yang dapat dipetik ketika anda dan perusahaan secara periodic melakukan penilaian kerja. Manfaat tersebut, yaitu :

1) Evaluasi
   Dengan melakukan penilaian kerja, maka dengan mudah akan dapat melakukan evaluasi seberapa baik suatu organisasi berkinrja. Pada umumnya proses evaluasi ini terdiri dari dua variabel, yang pertama adalah data kinerja organisasi. Sedangkan yang kedua adalah patokan yang menciptakan suatu kerangka untuk menganalisis data kinerja tersebut.

2) Pengendalian
   Sebagai manajer, anda memiliki kebutuhan untuk memastikan bahwa bawahan anda telah melakukan pekerjaan mereka secara benar. Namun ternyata, perusahaan pun menciptakan suatu pengukuran tersendiri untuk menentukan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh setiap anggotanya. Setelah itu, merekapun bersamasama saling mengendalikan untuk melakukan evaluasi, apakah setiap anggota di dalam perusahaan betul-betul telah melakukan apa yang ditugaskan kepada mereka lalu membandingkannya dengan standar kinerja yang dimiliki oleh persahaan.

3) Penganggaran
   Sesungguhnya anggaran merupakan perangkat mentah yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja. Kinerja para hamba Tuhan yang buruk tidak lantas berubah menjadi baik ketika mereka mendapatkan pemotongan anggaran sebagai tindakan disipliner. Namun, terkadang justru penaikan anggaran lah dapat dijadikan umpan untuk peningkatan kinerja mereka.

4) Motivasi
   Penilaian kinerja dirasakan penting karena mengingat setiap anggota perlu diberikan target yang signifikan untuk mereka raih. Dengan demikian maka penilaian kinerja dapat digunakan sebagai

ukuran kinerja yang telah mereka berikan. Penilaian tersebut juga dapat digunakan untuk lebih memfokuskan energy setiap anggota dan juga memberikan perasaan telah mencapai ―sesuatu‖. Selain itu, target kinerja ternyata juga dapat meningkatkan tingkat kreativitas seseorang untuk terus mengembangkan cara-cara yang lebih baik untuk mencapai suatu tujuan.

5) Prestasi
Penilaian kinerja perlu dilakukan untuk meliht apakah organisasi atau perusahaan telah mencapai prestasi tertentu atau belum. Pada dasarnya, setiap perusahaan perlu memperingati prestasi-prestasi apa saja yang pernah mereka raih. Oleh sebab itu beberapa perusahaan menciptakan semacam ritual peringatan tertentu untuk mengikat orang-orang yang ada di dalam tim. Hal tersebut dilakukan untuk memberikan mereka perasaan terikat antar tim dan perusahaan itu sendiri. Perasaan tersebut merupakan aktivitas yang membuat suatu pengakuan atas prestasi dan pencapaian perusahaan.

6) Proses Pembelajaran
Apabila penilaian telah dihasilkan maka anda akan menemukan apa kekuatan dan kelemahan dari kegiatan yang telah dilakukan. Jika masih terdapat beberapa kelemahan yang menghambat kegiatan tersebut, maka anda dan perusahaan data menjadikan hasil penilaian kinerja sebagai dasar dalam proses pembelajaran. Pembelajaran merupaka suatu hal yang dibutuhkan oleh setiap perusahaan untuk bisa terus berkembang. Proses pembelajaran ini bisa didapat dengan mengevaluasi kinerja sendiri, semisal dengan mengidentifikasi apa-apa saja yang berhasil dan yang tidak berhasil.

7) Pengembangan
Setiap perusahaan pasti menginginkan untuk tetap bertahan menghadapi kemajuan zaman di abad 21 yang semakin memunculkan banyak competitor di sekitarnya. Oleh sebab itu, setiap organisasi harus belajar tentang apa-apa yang harus dilakukan secara berbeda untuk memperbaiki kinerja. Cukup dengan adanya umpan balik atau *feedback* dari orang-orang yang ahli pengembangan dapat dengan mudah diciptakan. Mereka perlu

menilai kesesuaian antara rencana dan arahan serta target sehingga dapat ditarik kesimpulan apa-apa saja yang perlu diperbaiki dan dikembangkan dalam aktivitas selanjutnya.

c) Faktor Yang Mempengaruhi Sistem Evaluasi

Melaksanakan evaluasi kinerja yang baik bukanlah suatu hal yang mudah. Berbedanya lingkungan dan bentuk organisasi serta kurangnya kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan evaluasi dapat mempengaruhi evaluasi yang dilakukan sehingga dapat mengakibatkan bias dalam melakukan evaluasi, apalagi ukuran-ukuran yang digunakan bersifat kualitatif.

1) Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan akivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam melaksanakan aktivitas kerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan potensi yaitu kecerdasan pikiran dan kecerdasan emosi.

2) Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan yang dimaksud antara lain, uraian jabatan yang jelas, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, fasilitas kerja yang memadai dan lain-lain. Sekalipun jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki kecerdasan pikiran yang memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Tetapi lingkungan organisasi tersebut dapat diubah bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu bagi dirinya dalam berprestasi di dalam organisasinya.

d) Sistem Evaluasi

Di linkungan sebuah organisasi setiap dan semua karyawan perlu dievaluasi kinerjanya untuk mengetahui kontribusinya dalam mencapai tujuan, baik tujuan organisasional maupun tujuan ideal / strategik yang ditetapkan. Pelaksanaan evaluasi kinerja yang efektif dan efisien harus dilaksanakan sebagai suatu sistem. Untuk itu diperlukan sistem evaluasi kinerja agar berfungsi secara maksimal dalam membina karyawan yang kinerjannya tinggi dalam mencapai tujuan organisasi.Tetapi seberapa jauh sistem tersebut berjalan sedikit banyak bergantung pada seberapa baik orang bekerja sama ketika memutuskan apa yang harus dievaluasi, kapan harus melakukan penilaian dan siapa yang harus mengevaluasi kinerja.

1) Unsur-unsur yang dievaluasi

i. Kesetiaan

Istilah tekad dan kesanggupan menaati dan melaksanakan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dalam sikap dan perilaku para pekerja / pelayan Tuhan yang bersangkutan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

ii. Prestasi Kerja

Istilah ‗kinerja' yang dapat dicapai oleh di dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikannya kepadanya. Prestasi kerja tersebut akan dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan.

iii. Tanggung Jawab

Istilah kesanggupan seorang pekerja/pelayan Tuahn untuk menyelesiakan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukan

iv. Kejujuran

Ialah ketulisan hati seorang pegawai/pelayan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan.

v. Kerjasama

Ialah kemampuan seorang karyawan untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukannya, sehingga mencapai daya guna dan hasil yang sebenar-benarnya.

vi. Prakarsa

Ialah kemampuan seorang pelayan/pekerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dan manajeman lainnya.

vii. Kepemimpinan

Ialah kemampuan seorang pelayan/pekerja untuk menyakinkan / mempengaruhi orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokoknya dan mencapai tujuan organisasi e) Waktu Evaluasi

Penetapan waktu pengukuran kinerja juga harus mencerminkan pertimbangan strategis. Sebagian besar organisasi membutuhkan *season* peninjauan kinerja formal dengan interval enam bulan sampai satu tahun. Periode evaluasi ini mungkin juga tergantung pada tujuan penilaian. Untuk tujuan komunikasi dan evaluasi, fokusnya harus pada kinerja karyawan saat ini selama satu periode kinerja. Untuk keputusan promosi jabatan dan pelatihan, pengujian kinerja selama beberapa periode penilaian mungkin bermanfaat. Jika kinerja meningkat, promosi mungkin dibenarkan. Jika kinerja tetap rendah mungkin di adakan pelatihan.

f) Pelaku (Penilai) Evaluasi

Di lingkungan sebuah organisasi, evaluasi kinerja untuk dilaksanakan baik terhadap anggota secara individu maupun terhadap tim (kelompok) kerja, unit kerja dan organisasi secara keseluruhan. Dengan melaksanakan evaluasi kinerja akan diketahui kondisi kinerja pihak yang dievaluasi yang harus dipergunakan sebagai informasi untuk melaksanakan manajemen kinerja guna peningkatan kinerja dalam rangka mengwujudkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Hal terpenting dalam menentukan siapa yang harus melaksanakan penilaian adalah jumlah dan jenis hubungan kerja yang

dimiliki penilai dengan orang yang dievaluasi. Kuantitas dan Kualitas pengetahuan tugas mungkin bervariasi sesuai dengan tingkat organisasi, demikian juga dengan kedekatan pekerja dengan pemberi *rating*. Gagasan pentingnya adalah bahwa tidak seorangpun (karyawan sekalipun) mempunyai informasi lengkap. Seorang pekerja mungkin tahu apa yang mereka lakukan, tetapi tidak sadar akan akibat perilaku tersebut terhadap reaksi pelanggan atau keuntungan bersihnya. Pada umumnya yang melakukan evaluasi kinerja adalah karyawan atau atasan langsung. Evaluasi kinerja unit atau bagian organisasi adalah komisi sendiri. Sebagai bahan pelengkap penilaian, akhir-akhir ini sudah mulai banyak perusahaan yang juga meminta bawahannya memberikan penilaian kepada atasannya. Demikian juga dalam rangka meningkatkan pelayanan atau guna semaksimal mungkin memberi kepuasan kepada pelanggan dan masyarakat pada umumnya mereka diminta memberikan penilaian atas pelayanan yang diberikannya oleh perusahaan, unit kerja dan atau individu. g) Metode Evaluasi

Metode *Graphic Rating Scole* (GRS) adalah salah satu metode yang memfokuskan penilaian pada orang yang melakukan pekerjaan bukan pada hasil kerjannya. Pada dasarnya sejumlah karakteristik yang dianggap ―mutlak‖ menentukan sukses seseorang harus diidentifikasi dan diuraikan ringkas secara tentang karakteristik-karakteristik tersebut harus dibuat terhadap keseragaman dalam pengertian. Kemudian dalam setiap karakteristik harus mempunyai skala penilaian yang bisa bersambung atau tidak. Atas dasar pedoman ini seorang atasan yang menjadi penilai menbandingkan bawahan yang dinilainya dengan patokan-patokan tersebut dan menetapkan penilaiannya dengan melingkari angka (*point*). Setelah semua karakteristik atau faktor yang ditetapkan diberi skor untuk setiap karyawan kemudian dihitung. Penggunaan skor ini memberikan kemungkinan bagi penilai untuk membandingkan satu karyawan dengan karyawan dalam satu unit kerja. Angka-angka tersebut kemudian dijadikan standar untuk apakah seorang karyawan akan mendapat kenaikan upah / gaji atau mendapat bonus atau tidak. Ini adalah salah satu sebab mengapa cara ini cukup populer dan banyak digunakan terutama bila tujuan penerapan penilaian prestasi kinerja memang khusus untuk menjadi dasar kenaikan upah / gaji atau pembagian bonus.

h) Syarat-Syarat Sistem Evaluasi Kinerja

Sistem evaluasi kinerja seperti apa yang akan dipilih untuk digunakan harus tergantung pada kebutuhan dan tujuan masingmasing organisasi, walaupun demikian agar sebuah program sistem evaluasi kinerja efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat berikut :

1) Relevansi (*Relevance*)

Evaluasi kinerja yang baik harus mampu mengungkapkan kondisi pelaksanaan pekerjaan seorang karyawan sesuai bidang kerja atau jabatan masing-masing. Dengan kata lain, evaluasi kinerja harus mengungkapkan kinerja yang relevan dengan tugas pokok karyawan yang dimulai. Demikian pula sebuah instrumen evaluasi kinerja harus relevan dengan karakterisik individu atau kualifikasi karyawan yang dipersyaratkan untuk dapat melaksanakan suatu bidang kerja atau jabatan secara efektif dan efisien.

2) *Sensitivity*

Sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi

3) *Reliability*

Sistem yang kita gunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang obyektif, akurat, konsisten dan stabil

4) *Accecptability*

Sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya

5) *Practicality*

Semua instrumen, misalnya formula yang digunakan harus mudah digunakan oleh kedua belah pihak tidak rumit.

9. Fungsi Ke Sembilan : Pengambilan Keputusan

Dalam setiap situasi manajemen, suatu keputusan atau serangkaian keputusan harus selalu mendahului pelaksaannya. Pengembalian keputusan dapat didefinisikan sebagai rangkaian untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para pemimpin atau menajer dapat dikategorikan seperti, keputusan-keputusan yang diprogram, dan keputusan-keputusan yang tidak diprogram. Pengambilan keputusan yang dibahas di bagian ini yaitu digunakan bagi keputusan-keputusan yang tidak diprogram.

Langkah-langkah pengambilan keputusan setiap organisasi atau perusahaan adalah pengambilan keputusan yang berkualitas baik serta mengikuti suatu rangkaian logis secara bertahap. Suatu tanda seorang manajer bersifat rasional adalah apabila ia membuat keputusan diantara pilihan-pilihan dan mengetahui hasil yang diperoleh. Salah satu faktor yang menyebabkan proses pengambilan keputusan tidak sesuai dengan ancangan yang saksama sehingga keputusan supaya memperhatikan hal-hal, Kenali pikiran anda, lakukan analisis, berpikir holistik, berpikir dengan konsep, berpikir imajinatif, lakukan penilaian, gunakan indra keenam, gunakan pikiran terdalam anda, ungkapkan pilihan-pilihan, biasakan berdebat, carilah ide orisinal yang bermanfaat, berkembanglah keterampilan berpikir. Orang yang menaruh minat sepenuh hati pada setiap keputusan yang ambil kalau mereka ikut memberikan sumbangan secara langsung atau tidak langsung. Dan pengambilan keputusan harus adil, tidak memihak, jangan memutarbalikan keadilan, jangan menerima suap, jangan menyuap, jangan menekan, jangan dengan kekerasan, tegakkan kebenaran, dan takutlah akan Tuhan. Selain itu pengembilan keputusan harus mengingat apa yang dikendaki Tuhan, mampu membedakan yang baik dan tidak baik, menghormati konsensus, tidak jahat, dan tetap waspadah seperti halnya dalam (Am. 5:15).

10. Fungsi Kesepuluh : Penanganan Konflik

Sebagaimana diketahui bahwa setiap orang mempunyai daya, cipta, rasa dan karsa yang tidak sama, sehingga dimana pun ada manusia disitu selalu akan terjadi berbenturan ide-ide, nilainilai, keyakinan diri, bukanlah perselisihan atau konflik, namun kenyataannya, konflik merupakan suatu keadaan yang tidak terelakan dan kadang-kadang justru diperlukan. Mengenai konflik merupakan kecakapan penting dalam aspek kehidupan. Dalam menangani konflik menejer harus melihatnya sebagaimana peluang untuk membuat perubahan tempat sikap dan nilai yang benar belum tertanam. Untuk menggapai semua kepentingan itu harus saling berhubungan dan saling mengarahkan kepentingan masing-masing. ada dua penyebab organisasi perlu melakukan perubahan, (a) kekuatan dari luar *(external forces).* (b) Kekuatan dari dalam *(internal forces).* Fakta menunjukan bila orang saat menyukai perubahan adalah orang lain berubah atau jika di luar berubah dan menguntungkan bagi si individu. Disuatu sisi gejala konflik yang terjadi dalam organisasi atau perusahaan dapat diamati. Dan salah satu mencegah konflik dalam suatu perusahan harus ada kejelasan mengenai standar-standar perilaku adalah bahwa harus ada kejelasan mengenai standar-standar perilaku yang harus diamati oleh semua karyawan.

Dalam menyelesaikan konflik, jangan membiarkan ada yang merasa kalah, mengupayakan kedua belah pihak tidak kalah (*Machester Open Learning 1995).* Dengan melakukan negosiasi mengandung arti bahwa dua pihak atau lebih ingin mencapai berbagai kepentingan masing-masing. dan menangani konflik menurut Alkitab, sebenarnya hal tersebut tidak diperkenankan Tuhan hal ini nampak dalam nats Alkitab. (kej. 13:8), (Ams. 3:30), (Ams. 17:14), (Gal. 5:15). Dengan demikian agar tidak terjadi konflik masing-masing harus dapat mengendalikan diri. Seperti (Mzm. 34:15), (Mrk. 9:50), (Rm. 12:18), (Ibr. 12:14).

c. Strategi Manajemen

Agar dapat melaksanakan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran dari Manajemen Kristen (MK), maka Manajemen Kristen menurut pandangan Alkitab harus dapat:

Pertama: berfungsi sebagai terang. Pengertian sebagai terang adalah agar setiap orang dapat menjadi teladan, contoh, pembimbing, perintis, pelopor dan sebagainya untuk perbuatanperbuatan atau kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan atau usaha-usaha yang baik dan benar (Yes.60: 1; Mat.5: 14-16; Yoh.12: 36; Kis.13: 47; Ef.5: 8; 1 Tes.5: 5).

Kedua: berfungsi sebagai garam. Makna sebagai garam adalah agar setiap orang dapat bermanfaat atau berfungsi atau berperan, namun perbuatan demikian tidak harus ditonjolkan atau tampak siapa yang melakukan perbuatan tersebut (Mat.5: 13; Mrk.9: 50).

Ketiga: Berfungsi sebagai ragi. Makna sebagai ragi adalah agar setiap orang mampu memberikan nilai tambah (Mat.13: 33; Luk.13: 2)

Manajemen Strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya. Fokus Manajemen Strategis terletak pada memadukan manajemen pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasional, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi

Manajemen Strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang dihasilkan dalam formulasi dan implementasi dari perencanaan yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi. Karena melibatkan strategi jangka panjang, orientasi masa depan, proses pengambilan keputusan yang kompleks dan memerlukan bermacam sumber daya yang diperlukan, partisipasi dari Pimpinan Puncak adalah merupakan hal yang utama dan mendasar.

Manajemen Strategik dalam sebuah organisasi, dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematik dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategik organisasi. Manajemen Strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.

Manajemen Strategik adalah usaha manajerial yang mengembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Manajemen Strategik adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Arus keputusan dari para pimpinan organisasi dan tindakan berupa pelaksanaan keputusan, harus menghasilkan satu atau lebih strategi, dengan memilih yang paling efektif atau paling handal dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut Visi), dan ditetapkan sebagai keputusan Manajemen Puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipiil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut Misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian Tujuan Strategik dan Tujuan Operasional dari organisasi.

Manajemen Strategik merupakan suatu ―sistem‖ yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula. Secara umum ada tiga tahapan dalam Strategic Management, yaitu: pertama: Tahap Perumusan/Formulasi Strategi. Kedua: Tahap Implementasi/ Tindakan Strategi. Ketiga: Tahap Evaluasi Strategi

Tahap Perumusan/Formulasi Strategi, meliputi: mengembangkan misi organisasi, mengenali peluang dan ancaman eksternal, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan obyektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan (alokasi number daya, apa yang harus dikembangkan dan dihentikan dan sebagainya).

Tahap Implementasi Strategi, meliputi: mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan, menetapkan obyektif tahunan, menetapkan struktur organisasi yang efektif, mengalokasi dan memotivasi sumber daya manusia, menyesuaikan arah pemasaran, menyiapkan anggaran untuk mendukung strategi yang akan dilaksanakan, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi.

Tahap Evaluasi Strategi, meliputi: meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi sekarang, mengukur prestasi, mengambil tindakan korektif (semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah).

Aktivitas Perumusan, Implementasi dan Evaluasi Strategi terjadi di tiga tingkatan hirarkhi manajemen dalam organisasi yang relatif cukup besar Manfaat dari Manajemen Strategis, yaitu memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif ketimbang reaktif dalam membentuk masa depan sendiri, dan membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional pada pilihan strategis.

Manfaat utama dari Manajemen Strategik adalah dapat mengurangi ke-tidakpasti-an dan ke-kompleks-an dalam menyusun perencanaan sebagai fungsi manajemen, dan dalam proses pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan semua sumber daya yang secara nyata dimiliki melalui proses yang terintegrasi dengan fungsi manajemen lainnya, dan dapat dinilai hasilnya berdasarkan tujuan organisasi.

Manfaat dari *Strategic Management* (*SM*) secara umum, adalah:

Pertama: Organisasi kerja menjadi dinamis karena *SM* berfungsi sebagai pengendali dalam mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sehingga proses dapat berlangsung efektif dan efisien. Kedua: *SM* berfungsi sebagai sarana dalam mengkomunikasikan gagasan, kreativitas, prakarsa, inovasi dan informasi yang diperlukan. Ketiga: *SM* sebagai paradigma baru yang dapat mendorong perilaku proaktif semua pihak untuk ikut serta sesuai posisi, wewenang dan tanggung jawab masingmasing. Keempat: *SM* cenderung meningkatkan perasaan ikut memiliki, ikut bertanggung jawab dan ikut berpartisipasi atas dasar satu sikap bahwa keberhasilan bukan sekedar untuk manajemen puncak tetapi merupakan keberhasilan bersama untuk keseluruhan organisasi

Dimensi-Dimensi dalam *Strategic Management*, meliputi:

1) Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan (*Vision, Mission & Goals-Setting*).
2) Dimensi Internal & Eksternal (*SWOT Analysis*).

3) Dimensi Pendayagunaan Sumber-Sumber (*Human, Finance, Material/Natural, Information, Technology*).
4) Dimensi Keikutsertaan Manajemen (*Top Management Participation*).
5) Dimensi Multi Bidang (*Formulation Strategy Implementation Strategy Evaluation Strategy*)

d. Perencanaan Strategis bagi efektivitas dan masa depan pelayanan

Perencanaan sebagai bagian dari proses manajemen adalah penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Hal ini juga berlaku bagi gereja, walaupun masih sedikit penelitian yang dilakukan mengenai hubungan perencanaan dengan keberhasilan pelayanan dalam organisasi gereja. Namun baru-baru ini, suatu studi empiris tentang hubungan antara proses perencanaan dan keefektifan pelayanan telah dilakukan di suatu denominasi. Studi tersebut menemukan bahwa :

1) Gereja-gereja yang lebih besar (jemaatnya terdiri dari 250 orang atau lebih) lebih cenderung melakukan perencanaan jangka panjang secara tertulis.
2) Kebanyakan gereja telah menggunakan perencanaan jangka panjang selama kurang lebih tiga tahun dan telah mencapai peningkatan kehadiran 100 persen, dua kali rata-rata tingkat pertumbuhan yang dialami oleh gereja-gereja yang tidak menggunakan perencanaan jangka panjang.
3) Kefektifan pelayanan ditingkatkan denga adanya rencana tahunan dan rencana jangka panjang secar tertulis.
4) Kekurangan dalam perencanaan tertulis (tahunan/jangka panjang) merintangi kemampuan maupun efektivitas gereja/pendeta dalam melayani jemaat.

Kesimpulan dari tulisan ini adalah bahwa para pendeta dan para pemimpin gereja harus diajarkan tentang pentingnya pemanfaatan keterampilan administrasi dan manajemen, khususnya perencanaan dalam gereja. Mereka juga harus diberikan alat-alat yang perlu untuk menggabungkan perencanaan ke dalam pelayanan gereja yang mereka layani. Hanya melalui doa dan penggunaan proses

perencanaan, gereja, sebagai suatu organisasi, dapat secara efektif menunaikan Amanat Agung yang telah diberikan kepadanya.

Para pemimpin gereja haruslah menyadari bahwa program dan kegiatan memerlukan perencanaan. Suatu program adalah suatu rangkaian aktivitas yang luas yang mencakup keseluruhan bidang dan kemampuan gereja. Sedangkan kegiatan pelayanan pada umumnya kurang luas dan rumit. Namun kedua-duanya memerlukan perencanaan untuk mencapai tujuan dan keberhasilan kegiatan tersebut.

X. Manajemen Organisasi Abad 21

Abad 21 adalah abad yang sangat berubah dengan abad sebelumnya.Dalam berbagai aspek dalam sebuah organisasi baik perekonomian, perdagangan, sosial, budaya, hukum dan lainnya. Akibat dari situasi yang amat berbeda dengan sebelumnya, makanya setiap organisasi haruslah rela dan ikhlas untuk mengubah pola struktur organisasi yang dapat dikatakan berbeda sekali bahkan bisa juga bertolak belakang dengan pemikiran sebelumnya. Hal yang paling mendasar perubahan yang harus terjadi dalam sebuah organisasi (termasuk juga organisasi pelayanan dalam sebuah gereja) yang berhubungan dengan kontrak karir. Kontrak karir baru menuntut *self direction career*. Individu dituntut untuk melakukan kontrol personal terhadap karir mereka. Tanggung jawab organisasi dalam pengelolaan karir akan lebih ringan. Individu dituntut lebih fleksibel, mempunyai keahlian dan pengetahuan yang beragam, siap dipindahkan ke mana pun, kapan pun untuk melaksanakan tugas apapun. Seseorang tidak hanya tergantung pada satu pekerjaan atau organisasi tertentu. Hal-hal baru yang timbul dalam manajemen akibat pengaruh abad 21, yakni :

- **Berubahnya konsep pekerjaan**. Konsep pekerjaan dalam organisasi yang merupakan warisan era industrial manjadi usang dan tidak berlaku lagi. Praktek mengorganisir pekerjaan ke dalam serangkaian tugas kepada sekelompok individu akan digantikan dengan mengorganisir pekerjaan ke dalam fungsi¬fungsi tanpa tugas-tugas tetap atau tugas spesifik yang didefinisikan secara kaku.
- **Batalnya perjanjian pekerja dan pemberi kerja**. Dalam dekade sebelumnya seolah terdapat perjanjian antara pekerja dan pemberi

pekerjaan bahwa kelangsungan pekerjaan tergantung pada kinerja dan loyalitas pekerja. Adanya *downsizing, layof f* dan sebagainya membuat kesepakatan semacam ini tidak berlaku lagi.

- **Berkurangnya hirarki**. Munculnya *trend* organisasi yang datar dengan sedikit hirarki membuat upaya menaiki hirarki tangga karir secara vertikal tidak mungkin lagi dilakukan. Yang muncul kini adalah tim kerja dengan keterlibatan tinggi yang menangani koordinasi, penjadwalan dan distribusi kerja tanpa ketergantungan pada posisi supervisi tertentu.

Jadi, manajemen itu diperlukan untuk mengelola suatu pekerjaan secara rapi, teratur sehingga mempunyai pelayanan efektif dan efisien baik dilakukan sendiri maupun bekerja sama dengan orang-orang lain yang didahului dengan memperhatikan didahului perhatian terhadap kemampuan mengelola pribadi sendiri sebagai *Self Internal Management* melalui *how to manage* memampukan seseorang untuk melayani dan mengakhiri suatu tugas dengan baik dengan memperhatikan *what to manage* mengenai hubungan pribadi dengan Tuhan, hubungan dengan keluarga, keterikatan dengan firman Tuhan, tingkat doa, kemitraan dengan Roh Kudus, konfrontasi terhadap dosa, pengenalan akan kuasa kegelapan, pengendalian akan luka batin/kepahitan, seksualitas, intelektualitas, integritas, motivasi, karakter, dan emosi-emosi negatif , setelah ini, barulah dapat mengerjakan *Self External Management* melalui setiap fungsifungsi dan aktivitas manajemen baik fungsi administratif maupun fungsi operatif dengan menggunakan stratetegik manajemen secara baik sehingga dapat mencapai mencapai efisiensi kerja / pelayanan.

B

KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan yang akan dibahas dalam bagian ini akan memyangkut dua hal penting yakni kepemimpinan secara umum dan kepemimpinan secara kristiani.

I. Kepemimpinan Secara Umum

Pada bagian ini akan membahas tentang kepemimpinan secara umum tentang tentang definisi kepemimpinan dan pemimpin, Kompetensi pemimpin, kualitas seorang pemimpin.

a. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki beberapa pengertian yang berbeda-beda antara satu dengan lainnya. Masing- masing sumber memiliki cara pandang dan kebenarannya sehingga hal ini menimbulkan beraneka ragam pengertian yang dapat juga memperluas dan memperdalam pengertiannya. Beberapa definisi yang diungkapkan oleh beberapa tokoh antara lain :

Pertama, Korzes Posner, dalam bukunya ―A leader Lagecy‖ mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu hubungan yaitu hubungan antara mereka yang beraspirasi memimpin dan mereka yang memiliki dan mengikutinya. Kedua, George R. Terry merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya di arahkan mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, menurut buku ―Kepemimpinan, Budaya Dan Manajeman Strategik juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dalam mempengaruhi orang lain agar mau atau tidak melalukan sesuatu yang diinginkannya. Sementara menurut John C.

Maxwell secara singkat dikatakan bahwa definisi kepemimpinan adalah pengaruh.

Alan E. Nelson mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu hubungan sosial di mana orang-orang membiarkan individuindividu tertentu mempengaruhi mereka ke arah perubahan untuk mencapai sasaran. Terakhir, menurut Stoner, Freeman dan Gilbert memberikan pengertian bahwa kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas anggota kelompok.

Jadi, dari keenam pendapat dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu hubungan yang dibangun oleh kedua belah pihak antara yang mempengaruhi dan dipengaruhi untuk melakukan sesuatu yang diinginkan oleh seseorang dalam mencapai suatu tujuan atau sasaran

b. Definisi Pemimpin

Pemahaman tentang pemimpin berbeda dengan kepemimpinan. Jika kepemimpinan adalah berfokus pada proses pelaksanaan jabatan sementara pemimpin lebih cenderung mengarah kepada oknum atau seseorang yang bertanggung jawab untuk kepemimpinan yang baik. Adapun beberapa pendapat bisa dikutip tentang apa itu pemimpin.

Menurut Nielche Patric mengatakan bahwa pemimpin adalah orang yang berkuasa di mana aturannya telah dianggap benar baik dengan pemaksaan terhadap mereka atau dengan kepercayaan masyarakat dalam kemampuan mereka untuk memimpin mereka dengan baik. Sementara, Stacy T. Rinehart berpendapat bahwa seorang pemimpin adalah orang yang mengwujudkan sesuatu menjadi kenyataan

Selanjutnya, menurut Bennis dan Nanus mendefinisikan kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin. Menurutnya, seorang disebut pemimpin, jika ia mampu memberi visi kepada organisasi dan mampu menjabarkannya menuju realita. Terakhir, Alan E. Nelson berpendapat bahwa pemimpin adalah orang yang mampu melihat dan mengemukakan visi, melakukan perubahan dengan cara menyelaraskan orang-orang dengan sumber daya dan mengatur orang-orang maupun sistem-sistem untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.

Jadi, dari ketiga pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa defenisi pemimpin ialah seorang yang berkuasa melalui visinya dalam melakukan perubahan yang diselaraskan dengan sumber daya manusia baik melalui kepercayaan dan paksaan atau dengan jalan mempengaruhi dan mengatur orang lain untuk mencapai sasarannya.

c. Kualitas Seorang Pemimpin

Pemimpin adalah seorang yang memiliki tanggung jawab memimpin orang lain kepada tujuannya. Sebagaimana salah satu defenisi kepemimpinan adalah pengaruh yang tujuannya untuk mengarahkan kepada tujuan dan sasaran yang diinginkannya. Tentu dalam hal ini tidak sembarangan orang memimpin untuk tercapai tujuan dan sasarannya. Perlu ada kualitas yang bisa diandalkan dari seorang pemimpin.

Menurut O. Jeff Harris mengatakan bahwa orang-orang yang perlu dipilih sebagai kandidat-kandidat atau calon-calon pemimpin adalah mereka yang mempunyai kualifikasi antara lain sebagai berikut :

Pertama: Memiliki kemauan untuk memikul tanggung jawab. Bila seorang menerima tugas kepemimpinan, dia harus berani memikul tanggung jawab dalam setiap tingkah lakunya, sehubungan dengan tugas-tugasnya dari peranan yang harus dilakukan. Mereka menerima tanggung jawab kepemimpinan mengandung resiko, menerima sanksi-sanksi tertentu bila ia tidak mampu mencapai hasil yang diharapkan. Kebanyakan pemimpin merasakan bahwa peranan sebagai pemimpin itu mengandung banyak tekanan dan tuntutan. Terutama penggunaan waktu, usaha, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas secara efektif. Dan tugas-tugas ini menuntut energi yang banyak sekali.

Karena peranan kepemimpinan itu harus memenuhi persyaratan-persyaratan yang cukup berat, maka diharapkan agar orang-orang yang diserahi jabatan pemimpin itu benar-benar :*Menghendaki peranannya, dan, Sanggup menerima tanggung jawab*

Oleh kekuasaan dan kewibawaannya, dia mendapatkan status, posisi, serta penghargaan tertentu (motivasi pribadi). Sedang sasaran sebagai tanggung jawabnya ialah dia mampu membawa pengikutnya pada pencapaian tujuan organisasi.

Kedua: Memiliki Kemampuan untuk menjadi perseptif. Persepsi ialah kemampuan untuk melihat dan menanggapi realitas nyata. Dalam hal ini pemimpin perlu mempunyai daya persepsi – disertai kepekaan yang tinggi – terhadap semua situasi organisasi yang dibawahinya yaitu mengamati segi-segi kekuatan dan kelemahannya.

Pemimpin harus juga mampu mengadakan intropeksi, melihat ke dalam diri sendiri, agar ia mengenali segi-segi kemampuan dan kelemahan sendiri, dikaitkan dengan beratnya tugas-tugas dan besarnya tanggung jawab yang harus dipikulnya.

Ketiga: Kemampuan untuk menanggapi secara obyektif. *Objektifitas* merupakan kemampuan untuk melihat masalah-masalah secara rasional, interpersonal tanpa perasangka. Objektifitas adalah kelanjutan dari perseftivitas dengan mengabaikan sebanyak mungkin faktor-faktor pribadi dan emosional yang bisa mengakibatkan kaburnya kenyataan. Objekifitas juga merupakan unsur penting dari pemgambilan keputusan secara analitis sehingga memungkinkan pemimpin mengambil keputusan yang bijaksana dan melakukan satu tindakan yang konsisten.

Keempat : Kemampuan untuk menetapkan prioritas secara tepat. Seorang pemimpin itu harus benar-benar mahir memilih mana bagian yang penting dan harus didahulukan dan mana yang kurang penting sehingga bisa ditunda pelaksanaannya. Jadi, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam menganalisa dan memecahkan masalah serta sanggup memilih keputusan secara bijaksana dari sekian banyak alternatif dengan tepat. Pemimpin yang efektif adalah orang yang mampu memilih ―gabah‖ dari ―antahnya.‖ Dia mampu mendahulukan perencanaan, persiapan, dan alat-alat yang akan digunakan oleh petugas-petugas bawahan yang ada dibawah kewenangannya, sebelum dia sendiri melaksanakan tugas-tugasnya.

Kelima: Kemampuan untuk berkomunikasi. Kemampuan untuk memberikan informasi dengan cermat, tepat dan jelas serta juga menerima informasi dari luar dengan kepekaan tinggi, merupakan syarat mutlak bagi pemimpin yang efektif. Dia mampu menjabarkan ―*bahasa policy*‖ ke dalam ―*bahasa operasional*‖ yang jelas dan singkat. Maka segenap tanggung jawabnya akan menjadi lebih mudah sehubungan dengan tugas-tugas yang harus didistribusikan kepada bawahan atau pengikut-pengikutnya.

Sementara dalam buku —*On Mission And Leadership*‘ mengatakan dalam menentukan kualitas seorang pemimpin, kita memiliki tujuh atribut penting dalam kepemimpinan yang mampu memimpin pekerja –pekerja yang pandai. Adapun atribut-atribut itu adalah :*Kecakapan teknis* ; mengerti tentang bisnis dan memahami salah satu bidang, *Kecakapan konseptual* ; kemampuan untuk berpikir abstrak atau strategis,*Track record* ; sejarah mengenai hasil yang dicapai. *Ketrampilan pribadi* ; kemampuan untuk berkomunikasi, memotivasi dan mendelegasikan, *Citarasa* ; kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengolah bakat, *Pertimbangan* ; kemampuan untuk mengambil keputusan yang sulit berdasarkan data yang tidak lengkap dalam waktu singkat, *Karakter* ; kualitas yang menyatakan siapa diri seseorang.

Jadi, setiap usaha bersama yang bertujuan dan sistematis itu perlu dipimpin, oleh seorang pemimpin. Dan untuk memenuhi tuntutan kebutuhan kepemimpinan di segala bidang atau sektor kehidupan ini, perlu dipersiapkan tenaga-tenaga pemimpin terutama pemimpin yang pemuda sebagai penggerak dan pembaharu di era pembangunan sekarang ini.

II. Kepemimpinan Abad 21

Memasuki millenikum ke 3 (abad 21) ini, berbagai jenis organisasi (organisasi niaga, organisasi di lingkungan pemerintahan, organisasi yang bersifat nirlaba) akan menghadapi perubahan dengan variasi, intensitas, dan cakupan yang belum pernah dialami sebelumnya. Dengan demikian, organisasi tersebut hanya akan berkembang dan maju apabila cepat tanggap terhadap perubahan yang sedang terjadi. Pemimpin masa kini dan masa depan dituntut untuk tidak sekedar bersikap luwes dan beradaptasi dengan lingkungan yang bergerak sangat dinamis, akan tetapi juga mampu mengantisipasi berbagai bentuk perubahan dan secara proaktif menyusun berbagai program perubahan yang diperlukan.

Secara khusus, uraian dan pemikiran mengenai kepemimpinan Abad 21 ini beranjak dari pandangan bahwa pemimpin publik harus mengenali secara tepat dan utuh baik mengenai dirinya maupun mengenai kondisi dan aspirasi masyarakat atau orang-orang yang dipimpinnya, perkembangan dan permasalahan lingkungan stratejik yang dihadapi dalam berbagai bidang kehidupan utamanya dalam

bidang yang digelutinya, serta paradigma dan sistem organisasi dan manajemen di mana ia berperan. Tanggung jawab pemimpin adalah memberikan jawaban secara arif, efektif, dan produktif atas berbagai permasalahan dan tantangan yang dihadapi zamannya, yang dilakukan bersama dengan orang-orang yang dipimpinnya. Untuk itu setiap pemimpin perlu memenuhi kompetensi dan kualifikasi tertentu**.**

Apabila konfigurasi kepemimpinan terbangun dari tiga unsur yang interdependensial, yaitu pemimpin, kondisi masyarakat termasuk orang-orang yang dipimpin, dan perkembangan lingkungan nasional dan internasional yang senantiasa mengalami perubahan, maka adalah valid jika mempertanyakan kualifikasi kepemimpinan atau persyaratan yang diperlukan bagi adanya kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi kompleksitas perkembangan dan dinamika perubahan Abad 21.

Dalam hubungan itu perlu mempertanyakan, bagaimana paradigma dan sistem organisasi dan manajemen (administrasi) relevan yang diperlukan untuk menghadapi berbagai permasalahan dan tantangan yang dihadapi, baik internal mau pun eksternal, atau pun untuk mewadahi *interplay* dan interdependensi yang terjadi dalam proses kepemimpinan dan perubahan tersebut. Seorang pemimpin publik harus dapat melihat kehadiran dirinya dalam konteks yang luas dan dasar nilai yang dianut serta merupakan acuan hidup dan kehidupan masyarakat bangsanya. Pada tataran tertentu ia harus dapat menangkap makna kehadirannya sebagai bagian dari sistem administrasi negara yang mendeterminasikan kompleksitas struktur dan dinamika proses kelembagaan masyarakat negara dan bangsa serta dalam hubungan antar bangsa, yang pada hakikinya merupakan wahana perjuangan bangsa dalam mewujudkan cita-cita dan tujuan negara bangsa.

Kompleksitas dan dinamika perkembangan lingkungan stratejik, pada tataran nasional ditandai oleh permasalahan dan tantangan yang multi dimensional, di bidang sosial, ekonomi, politik, kelembagaan, serta pertahanan dan keamanan, yang di awal Abad 21 ini ditandai antara lain oleh *lemahnya* struktur dan daya saing perekonomian, penegakkan hukum, pelaksanaan otonomi dan desentralisasi, tingginya tingkat kemiskinan dan pengangguran, tuntutan demokratisasi, dan ancaman desintegrasi. Pada tataran internasional, terdapat perkiraan bahwa perkembangan lingkungan

global ditandai situasi, kondisi, tantangan dan tuntutan, yang makin kompleks, selalu berubah, penuh ketidakpastian, dan bahkan sering tidak ramah.

Perkembangan lingkungan stratejik tersebut menuntut pemimpin dan kepemimpinan yang solid, mampu mengantisipasi perkembangan ke depan, membangun visi, misi, dan strateji serta mengembangkan langkah-langkah kebijakan, sistem kelembagaan dan manajemen organisasi yang relevan dengan kompleksitas perkembangan, permasalahan, dan tantangan yang dihadapi dalam situasi abad 21 yang dikenal sebagai abad yang :

Abad penuh perubahan. Satu pelajaran konsisten yang berasal dari sejarah abad ke-20 adalah bahwa asumsiasumsi dari satu dekade jarang sekali dibawa keabad berikutnya. Lingkungan strategis berubah dengan cepat dan untuk institusi-institusi besar seperti sebuah pemerintahan tetap relevan mengharuskan ketangkasan yang memadai dan sebuah budaya yang bersedia menerima perubahan.

Tidak akan berbeda dengan abad ke-21, bahkan dengan semua teknologi yang menjanjikan, karena perubahan menyangkut manusia, institusi-institusi tidak berubah, orang-orang yang berubah, kaum visoner tidak membawa perubahan, orang-orang yang menerima visi merekalah yang berubah. Mereka yang bermaksud untuk memimpin perubahan harus menjadi visioner dan tangkas. Perubahan adalah fakta kehidupan dan setiap orang dapat memimpin perubahan atau menancapkannya pada diri anda. Ini adalah sejarah abad ke-20.

Sebagaimana dikatakan bahwa abad ke-21 adalah abad yang banyak perkembangan dan setiap perkembangan baru menuntut adanya suatu perubahan. Dalam proses pertumbuhan dan perkembangan, organisasi pasti mengalami banyak perubahan. Maka tanggung jaeab pemimpin yang paling utama ialah memandu secara bijaksana dan efisien unit-unit organisasi di tengah badaibadai perubahan sebagai akibat dari mekanisasi, globalisasi dan modernisasi. Dari semua perubahan pasti berlangsung melalui benturan dan konflik-konflik dari unsur-unsur yang bertentangan, elemen yang lama kontra elemen baru. Maka interaksi dari benturan-benturan tadi akan membuahkan situasi baru serta perubahanperubahan.

Doktrin George Wilhelm Fredrich Hregel menyatakan, bahwa —ada‖ dan —pikiran‖ itu berdasarkan prinsip —ide‖ yang tumbuh dari *these*, *antithese* dan *synthese*. Konfrontasi antara *these* dengan *antithese* akan memunculkan *synthese*, yang sifatnya lebih baik atau lebih kuat daripada kedua status sebelumnya. Maka konfrontasi dan konflik merupakan akar dari semua perubahan individu dan perubahan sosial.

Selanjutnya, perubahan sosial mencakup masalah (1) redistribusi dari kekuasaan, (2) hak-hak *privilege* dan kesejahteraan yang harus dibagi lebih merata serta lebih adil. Karena itu perubahan sosial di satu pihak diperjuangkan oleh kelompok progresif, kelompok —yang tidak mendapatkan bagian‖ dan —kelompok yang belum bahagia.‖ Sedang di pihak lain, perubahan sosial itu ditentang oleh kelompok-kelompok yang mempunyai *vested interst* yang mau mempertahankan status *quonya* secara terus-menerus. Karena itu perubahan sosial di manapun juga selalu memanggil konflik-konflik.

Perubahan sosial timbul dari rasa kurang / tidak puas, rasa tidak senang, dan hasrat memperbaiki kondisi dengan mengambil alternatif lain yang lebih baik. Perubahan ini tidak berlangsung secara mendadak atau serta merta, juga tidak timbul tanpa sebab, akan tetapi selalu didorong oleh konflik-konflik di antara bermacammacam kepentingan. Pada umumnya, perubahanperubahan sosial yang radikal berlangsung melalui krisiskrisis memuncak disertai konflik-konflik hebat.

Konflik merupakan unsur yang dibutuhkan untuk mengembangkan organisasi, jika organisasi ingin terus hidup dan tumbuh. Maka seni dari manajemen konflik atau seni memimpin dalam situasi dan kondisi konflik merupakan tugas paling berat dan paling sukar bagi pemimpin. Untuk itulah pada umumnya dia menerima gaji besar dan memperoleh banyak fasilitas lainnya. Dengan begitu, orang melihat pemimpin, khususnya pemimpin di puncak hirarki, lebih banyak sebagai wasit atau pemutus konflik dalam organisasi. Jadi, melihat sebagai otoritas yang mampu mengurangi ketegangan yang ditimbulkan oleh macam-macam konflik.

Tugas utama dari pemimpin modern bukan menciptakan harmoni / keselarasan yang statis dalam organisasi, akan tetapi untuk mencapai sasaran organisasi atau sasaran bersama secara efektif. Oleh karena itu, eliminasi atau peniadaan konflik-konflik dalam organisasi

yang serba kompleks, merupakan usaha yang tidak realistis. Jadi, pemimpin-pemimpin yang berbuat sedemikian itu cuma berkepentingan dengan usaha melindungi kepentingan sendiri serta usaha mempertahankan status *quo* sendiri.

Banyak organisasi dan lembaga menjadi mundur dan *indolent* disebabkan oleh apatis dan rasa puas terhadap diri sendiri dan bukan disebabkan oleh terlalu banyaknya konflik. Para pemimpin yang gagal selalu bersikeras menolak berlangsungnya perubahanperubahan. Pada hakikatnya mereka itu adalah pemimpinpemimpin yang enggan dan ‗malas-malas' menghadapi tantangan konflik-konflik. Mereka merasa lebih aman dengan menghindari konflik-konflik yang dianggap mengandung risiko dan bahaya. Sebab untuk menanggapi perubahan dan kemajuan, diperlukan jiwa yang dinamis, agar orang berani menghadapi tantangan dan konflik demi kemajuan organisasi. Sehubungan dengan itu, konflik harus dilihat sebagai unsur yang positif. Maka mengelola konflik di tengah masyarakat luas (sebuah organisasi), merupakan tugas inti dari para pemimpin, khususnya pemimpin pengambil keputusan. Perubahan-perubahan (sebagai hasil adaptasi terhadap perubahan sosial) adalah produk dari konflik-konflik.

Jadi, sebagai pemimpin di abad-21 yang penuh dengan perubahan dalam berbagai bidang kehidupan manusia dan secara khusus juga menyangkut bidang sosial (kebutuhan hidup manusia) tentu akan mengalami banyaknya konflik-konflik di lapangan. Apapun alasannya, demi pertumbuhan organisasi, setiap pemimpin harus menanggapi prubahan-perubahan sebagai sesuatu yang positif, sebab apabila pemimpin organisasi mempertahankan *status quo* dan menolak adanya perubahan maka sikap itu bagaikan sebuah virus yang perlahan-lahan akan mematikan organisasi. Kesiapan untuk menerima perubahan dan menghadapinya secara kritis sekalipun harus berhadapan dengan berbagai konflik dan tantangan, merupakan wujud tanggung jawab dari seorang pemimpin yang professional. Begitu juga setiap gereja dalam pelayanannya (secara khusus Gereja Methodist Indonesia Wilayah I) harus menyingkapi perubahan-perubahan yang sedang terjadi secara drastis di abad ke-21 ini secara benar dalam mentransformasi (mengubah) pelayanan yang konstekstual untuk menuju gereja yang berkualitas.

- **Abad yang menuntut "*knowledge Worker*.**||Abad 21 ditandai globalisasi, kehidupan manusia telah mengalami perubahan-perubahan fundamental yang berbeda dengan tata kehidupan dalam abad sebelumnya. Perubahanperubahan besar dan mendasar tersebut menuntut penanganan yang berbeda dengan sebelumnya. Peter Senge, menyatakan bahwa ke depan keadaan berubah dan berkembang dari *detail complexity* menjadi *dynamic complexity*. Interpolasi perkembangan sebagai dasar perkiraan masa depan, menjadi sulit bahkan sering salah, bukan saja karena parameter perubahan menjadi sangat banyak, tetapi juga karena sensitivitas perubahan yang lain dalam lingkup yang luas, dan masing-masing perubahan menjadi sulit diperkirakan. Abad ke-21 juga abad yang menuntut dalam segala usaha dan hasil kerja manusia termasuk di bidang kepemimpinan. *Drucker* bahkan menyatakan, tantangan manajemen pada Abad ke21 adalah berkaitan dengan *"knowledge worker*", yang memerlukan paradigma manajemen baru, strategi baru, pemimpin perubahan, tantangan informasi, produktivitas pegawai berbasis pengetahuan, dan kemampuan mengelola diri sendiri.
- **Abad yang penuh tantangan**. Kepemimpinan menjadi perlu bagi bisnis dan komunitas ketika orang-orang menghadapi tantangan yang sukar ditangani, ketika mereka harus mengubah cara-cara mereka agar dapat bertumbuh atau bertahan hidup. Ketika organisasi ingin terus beroperasi sesuai dengan struktur, prosedur, dan proses yang ada tidak lagi akan cukup. Mereka menyebut ini tantangan adaptif. Di luar, masalah-masalah teknis, di mana keahlian otoritatif dan manajerial akan mencukupi, tantangan-tantangan adaftif menuntut kepemimpinan yang melibatkan orang-orang dalam menghadapi realitasrealitas yang menantang dan kemudian mengubah prioritas, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk tetap tumbuh dalam dunia yang berubah.

Jadi, dari ketiga uraian di atas dapat disimpulkan, kepemimpinan abad 21 berkenaan dengan situasi yang terjadi senantiasa akan berhadapan dengan kondisi yang berubah-ubah setiap saat dengan cepat sehingga menimbulkan tantangantantangan yang tidak ringan / kecil yang harus dihadapi oleh setiap pemimpin, untuk itu dalam menghadapi situasi yang penuh perubahan dan tantangan diperlukan profesionalisme untuk mempertahankan sebuah organisasi untuk tetap eksis.

a. Model Kepemimpinan Abad 21

Setelah menyadari dan mengetahui semuan perubahan yang terjadi di abad 21 ini, tentu pemimpin juga harus mengubah model-model kepemimpinannya yang disesuaikan dengan situasi yang ada di abad ini. Adapun model-model kepemimpinan yang sesuai dengan abad 21 ini, yakni :

1) Profesional

Profesional dimaksudkan adalah kemampuan seorang pemimpin dalam melaksanakan tahapan-tahapan berpikir (biasa, logis, ilmiah, filsafat dan teologis) dalam menjalankan profesinya. Dengan kemampuan berpikir itu, sang pemimpin dapat mendudukan dan menggerakkan cara berpikir ke dalam berpikir vertikal dan lateral yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku atas usahanya mempengaruhi orang lain.

Dengan profesionalisme itu, ia dapat memanfaatkan ilmu (filsafat) dan pengetahuan (pengalaman) ke dalam proses berpikir vertikal, artinya memanfaatkan informasi dan pengalaman demi ilmu dan pengetahuan untuk digerakkan dalam merumuskan masalah dan pemecahannya, sedangkan berpikir lateral bukan demi ilmu dan pengetahuan itu sendiri, melainkan mencoba membuat lompatan yang beragam tidak terbatas pada satu arah.

Jadi, dengan profesionalisme itu, orang tersebut akan memanfaatkan proses berpikir vertikal dan lateral yang mempunyai kepentingan yang sama dan tidak menempatkan berpikir yang satu lebih penting dari yang lain, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana memanfaatkan keduanya secara produktif.

2) Kreatif Dan Inovatif

Situasi yang berubah-ubah secara signifikan dan semakin tingginya kompetitif yang dihadapi sebuah organisasi, sangatlah dibutuhkan seorang pemimpin yang kreatif untuk menimbulkan ide-ide yang cemerlang mengimbangi perubahan yang terjadi dengan melakukan inovasi-inovasi sesuai dengan perkembangan yang terjadi.

Bila dilihat dari sudut kemampuan menggali tambang emas yang ada pada setiap individu sebagai potensi (bakat) pikiran, maka kreativitas merupakan kemampuan individu dalam mengintergrasikan otak dan hati menjadi kemampuan berpikir menggerakkan wawasan dan imajinasi sehingga terbentuklah seluruh kisaran proses mental yang sadar.

Selanjutnya bila dilihat sebagai daya dorongan gagasan / ide individu dikembangkan ke dalam kelompok, maka terbentuklah kreativitas kelompok. Kreativitas individu atau kelompok barulah bermakna bila dilihat dari sudut proses dan produk yang disebut inovasi dari perilaku organisasi.Dalam pandangan kristiani, secara esensial fungsi kreativitas hanya satu yaitu memecahkan masalah. Tidak lebih dan tidak kurang. Ketika Raja Salomo dihadapkan pada soal rebutan bayi antar dua ibu muda, ia mengarahkan akal kreatifnya, lalu mengancam membelah dua sang bayi, reaksi spontan ibu kandung dan palsu segera dapat dibedakan, maka masalahpun dapat dipecahkan.

Dalam Perjanjian Baru, Yesus sendiri tampil bukan saja sebagai orang yang hatinya selalu tergerak oleh belas kasihan, tetapi juga sebagai orang yang cerdas dan kreatif. Percakapannya dengan perempuan Samaria dan Nikodemus, misalnya menggambarkan hal itu, bagaimana Ia mengatasi perdebatan dengan serta jebakan yang dipasang orang Farisi dan Saduki.

Dilaporkan bahwa Yesus selalu berada di atas angin dan lawanlawannya kelah telak dan pergi dengan malu.

Sebuah *masterplace* kecerdikan Yesus adalah kisah tentang perempuan pelacur yang di bawa ke depan Yesus untuk dihakimi. Sebenarnya kasus ini dimaksudkan untuk menjebak Yesus dalam hukum Musa. Tetapi Yesus ternyata tidak melanggar hukum Musa, Yesus menantang mereka yang merasa tidak berdosa untuk menjadi yang pertama mengambil batu dan melempari perempuan itu. Alhasil, tak seorangpun yang berani dan jebakan mereka buyar seperti buih sabun terkena hujan. Di sini, solusi Yesus memecahkan dua masalah sekaligus.

Solusi kreatif dalam memecahkan masalah-masalah yang dilakukan Yesus seperti di atas juga sangat tipikal. Solusi Yesus selalu baru, *ingenious*, dan multi fungsi. Tidak heran Yesus berkata, hendaklah kamu cerdik seperti ular dan tulus seperti merpati.

Dalam pemahaman lain, hendaklah kamu selalu kreatifinovatif tetapi tetap menjaga ketulusan dan integritas.

Melihat situasi yang penuh perubahan dan ketidak pastian, setiap pemimpin haruslah memiliki kemampuan diri dalam berkreatif dan inovasi. Setiap pemimpin baik untuk dirinya sendiri maupun terhadap orang lain haruslah kreatif, melihat dan menangkap setiap peluang, ide dan kesempatan dan menciptakan satu pola pikir yang menguntungkan serta mampu memecahkan masalah secara tepat. Dari apa yang diperoleh sebagai wujud dari kreativitas individu itu haruslah berproses membawa inovasi secara terus-menerus sesuai dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi di abad 21 ini. Tanpa kreativitas yang mendorong adanya inovasi yang dibutuhkan maka pemimpin itu akan tergilas oleh zaman yang baru ini.

3) Keberanian

Untuk melakukan sesuatu hal dengan benar diperlukan keberanian. Berani tidak menjadi popular, berani menanggung resiko dan berani memperjuangkan hal yang diyakini. Pemimpin kadang harus menggali jauh ke dalam dirinya untuk menemukan kekuatan dan keberanian untuk melawan ketika seseorang tidak dapat menerima pendapatnya tanpa alasan yang jelas.

Beberapa orang mengatakan tanpa keberanian, kepemimpinan tidak dapat ditonjolkan. Beberapa pemimpin pada organisasi yang besar menyatakan keberanian adalah hal yang penting, akan tetapi kadang diartikan dengan melakukan hal-hal yang akan membuat dirinya mendapat promosi atau meningkatkan gaji.

Courage (keberanian) adalah *spirit* yang sangat diperlukan untuk terus bertindak secara *persistence* dalam mengubah keadaan yang memang bisa ubah. Dalam kondisi tertentu, adakalanya perlu bersikap tegas dan ―memaksa‖ seseorang untuk meninggalkan kebiasaan buruk seseorang. Bagaimana mereka memiliki keberanian yang tinggi? Percaya pada tujuan yang lebih tinggi. Keberanian akan cepat datang di sadari atau tidak apabila mereka sedang memperjuankan hal-hal yang sangat mereka yakini adalah suatu kebenaran.

Jadi dalam memperjuangkan keberanan pasti rasa takut akan hilang diganti dengan keberanian yang tinggi. Pelayanan untuk visi atau tujuan yang besar akan memberi seseorang keberanian untuk melangkah dari rasa takut untuk melewati —*invisible wall of fear*.‖

Sebagai pemimpin khususnya di abad ke 21 yang penuh dengan tantangan bagi seorang pemimpin sangatlah membutuhkan manajemen yang baik dan keberanian dalam melakukan perubahan dan pembaharuan sesuai dengan perkembangan yang ada. Melangkah dengan pasti bagi seorang pemimpin di abad 21 ini adalah suatu keberanian menghadapi berbagai tantangan dan mampu mengatasi setiap persoalan di dalamnya.

4) Visioner

Bagi sebagian besar `organisasi untuk mencapai sesuatu hal yang luar biasa, hal khusus yang sangat dibutuhkan dalam kepemimpinan, salah satunya adalah mampu memberikan sebuah organisasi suatu visi. Pemimpin harus memiliki visi akan apa yang bisa dilakukan terhadap organisasi tersebut dan apa yang menjadi perhatian organisasi tersebut. Pemimpin memberikan para pekerja sebuah tujuan bersama, rasa kebersamaan yang tetap berlangsung walaupun adanya perubahan dalam garis produksi atau pergantian manajer.

Demikian juga , pemimpin yang memiliki visi sangat penting bagi pelayanan dalam gereja. Dengan visi yang jelas maka seorang pemimpin tahu apa langkah-langkah dalam tindakan yang harus dilakukannya ke depan. Seorang pemimpin yang sukses adalah seorang pemimpin yang tahu melakukan tindakannya sesuai dengan visi yang ada dalam dirinya. Untuk itu, kepemimpinan visioner ada diuraikan lebih jelas selanjutnya.

Apa itu visi? Visi adalah sesuatu yang penting untuk kelangsungan hidup. Visi lahir dari adanya iman, ditopang oleh pengharapan, dipercerah oleh imajinasi dan diperkuat oleh semangat. Visi lebih besar daripada penglihatan mata jasmani, lebih dalam daripada impian, lebih lebar daripada sebuah gagasan. Visi mencakup pemandangan luas yang berada di luar batas-batas perkiraan, kepastian dan berada di luar batas-batas perkiraan, kepastian dan sangkaan. Tanpa visi, tidak mengherankan bila tamatlah riwayat seorang pemimpin.

Visi dari Tuhanlah yang mengangkat seorang Kristen dari taraf yang biasa-biasa saja dan memungkinkan dia mencapai halhal besar bagi kemuliaan Tuhan. Visi dari Tuhan mengubah arah kedudukan tokoh-tokoh utama Alkitab, seperti Musa, Abraham, Daud, Yesaya, Yeremia, Paulus dan lainnya. Tokoh-tokoh Alkitab itu mengalami perjumpaan dengan Tuhan. Mereka mendapat pernyataan dari Tuhan yang berakar kuat dalam hidup mereka, sehingga seumur hidup mereka dipersembahkan dan diarahkan untuk melayani Tuhan. Jadi, visi rohani dari Tuhan yang diperoleh orang-orang itu menentukan arah kehidupan mereka. Tidak ada hal lain yang dapat dilakukan etiap pemimpin selain melangkah ke arah visi yang sudah diberikan Tuhan kepadanya.

Visi dari seorang pemimpin tidak hanya pandangan yang dimiliki seorang atasan. Visi dari seorang pemimpin perlu terkonsep secara matang, landasan bagi prioritas dan tujuan organisasi. Tanpa adanya suatu visi yang jelas, akan menjadi bimbang berinteraksi dengan lingkungan dan cenderung menirukan pesaing. Siapa yang melakukan hal ini. akan berada pada kondisi di mana ia bukan sebagai seorang pemimpin sejati, tetapi hanya sebagai pengikut sama seperti yang lainnya. Ada perbedaan antara belajar dari para pesaing dan meniru gaya-gaya mereka. Ketika mereka belajar dari pesaingnya, mereka sedang menghormati orang lain untuk sebuah visi mereka dan menetapkan tujuan mereka. Mereka sedang berada pada kondisi memahami bagaimana mereka bisa begitu suksesnya. Namun , apapun yang membuat seseorang berhasil belum tentu berhasil pada diri orang lain. Setiap orang harus memahami organisasinya sendiri , kebudayaan organisasinya sendiri dan lihat bagaimana ia bisa menciptakan visinya sendiri dan menetapkan tujuan yang sesuai dengan organisasinya.

Sebuah visi sama halnya dengan bintang di langit yang telah menuntun pelaut-pelaut pada jaman dahulu kala melayani samudera yang begitu luas. Sebuah visi tidak hanya mengingatkan mereka akan apa yang harus dilakukan dan bagaimana mereka melakukan hal itu, tetapi juga menolong mereka untuk mengantisipasi tahun-tahun yang akan datang. Itu merupakan suatu kekuatan penting untuk menyongsong masa depan.

Tanpa adanya sebuah visi yang jelas, akan menyebabkan jalan yang ditempuh oleh suatu organisasi sangat berliku-liku dan organisasi bisa menderita keterpurukan. Dan ketika suatu organisasi menjadi tidak karuan, visi akan memandu mereka dan menuntun mereka kembali kepada fokus atau perhatian mereka yang utama. Pernyataan dari sebuah visi menggertakkan mereka untuk kembali ke kenyataan sesungguhnya.

Visi yang berupa strategi berhubungan dengan *philosofi* suatu organisasi yang sangat berkeberatan dan memberikan suatu bingkai kerja di mana semua aktivitas telah disepakati. Siapapun yang berada dalam perusahaan dan bukan hanya seorang pemimpin organisasi atau atasan, haruslah memegang teguh pada visi tersebut. Idealnya, setiap orang harus memilikinya. Seorang pemimpin yang luar biasa akan mencoba untuk membuat visi itu diterima untuk mempengaruhi dan menyakinkan setiap orang yang berada di dalam organisasi untuk mengadopsi visi mereka.

Pemimpin menyatukan setiap orang untuk menerima dan bertindak pada visinya. Visi secara teknis adalah *philosofi* berupa tindakan dan melayani untuk memberikan para pengawal atau para bawahan suatu metode yang jelas untuk mengambil suatu tindakan. Seringkali, strategi secara teknis diturunkan dari visi secara strategi akan didapatkan seperti untuk meningkatkan kualitas di atas segala-galanya.

Sikap Pemimpin Terhadap Visi. Apapun istilah yang digunakan – apakah itu maksud, misi, warisan, mimpi, tujuan, panggilan, atau agenda pribadi – maksudnya adalah sama : para pemimpin ingin melakukan sesuatu yang penting, ingin meraih hal yang belum pernah dicapai oleh siapapun juga. Sesuatu yang seperti itu – yang berkaitan dengan arti dan tujuan – harus datang dari dalam. Tidak ada orang yang dapat memaksakan suatu visi yang berasal dari motivasi diri pada diri seseorang. Seorang pemimpin harus menjelaskan visinya sendiri mengenai masa depan sebelum dia dapat mengharapkan keterlibatan orang lain dalam sebuah visi bersama. Untuk menciptakan iklim yang penuh arti, seorang pemimpin harus yakin terhadap suatu hal secara pribadi. Sebelum orang itu dapat memberikan inspirasi pada orang lain, dia sendiri harus terinspirasi.

Jadi, seorang pemimpin tidak dapat memaksakan visi yang berasal dari motivasi diri kepada orang lain. Visi tersebut haruslah merupakan sesuatu yang memiliki arti bagi para pengikutnya, bukan hanya bagi pemimpin. Pemimpin harus menciptakan kondisi di mana setiap orang akan melakukan suatu pekerjaan karena mereka menginginkannya, bukan karena mereka harus melakukannya. Salah satu dari tindakan-tindakan yang paling penting dalam dunia kepemimpinan adalah memberikan arti dan tujuan pada kehidupan dan pekerjaan dengan menawarkan sebuah visi yang menarik.

Tujuan Visi Bagi Seorang Pemimpin. Visi akan menolong seorang pemimpin membuat prioritas atas nilainilainya. Sebuah visi yang jelas memiliki kemampuan untuk menunjukkan apa yang paling penting dari jadwal dan pola hidup seorang pemimpin. Sebuah visi yang jelas memudahkan seorang pemimpin untuk menyingkirkan dari hidupnya hal-hal yang menghalangi pemimpin untuk mencapai apa yang paling penting. Visi memberi kekuatan kepada pemimpin untuk bergerak dengan tujuan pasti dan pada arah yang telah ditetapkan. Setelah pemimpin telah memperjelas harus juga mengupayakan mengembangkan visinya. Tanpa visi, pemimpin akan kehilangan arah dalam mencapai hal-hal yang terbaik. Inilah nilai-nilai penting dari sebuah visi.

5) Motivasi

Kepemimpinan Kristen memiliki banyak perbedaan dengan kepemimpinan sekuler. Salah satu perbedaan besar adalah motivasi yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Dalam dunia sekuler paham *Machiavelli*, seorang Romawi yang mencetuskan paham bahwa akhiran sesuatu membenarkan sarana atau metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam konsep atau paham itu, seorang pemimpin mungkin saja sedih kalau ada korban yang jatuh dalam mencapai tujuannya namun kalau tujuan itu sudah tercapai, itulah hal yang terutama baginya.

Artinya, apapun konsekuensinya, berapa pun harganya, kehendakku harus terjadi! Konsep itu bertentangan dengan hati dan sifat kasih Allah yang mempedulikan apa yang terjadi dengan semua orang. Allah tidak mau mengorbankan anggota-anggota Tubuh Kristus untuk mencapai sesuatu tujuan, dan seorang pemimpin yang sukses tidak akan bersedia mencapai suksesnya di

atas kehancuran orang lain. Motivasi dalam kepemimpinannya adalah faktor yang sangat penting dalam kesuksesan seorang pelayan.

Pengertian Motivasi secara sederhana dan singkat dapat dikaitkan dengan dorongan atau gerakan dalam kehidupan. Seseorang dapat mendorong dirinya sendiri atau mendorong orang lain, mengatasi masalah, membuat perubahan, meningkatkan kemajuan dan memantapkan keberhasilan, di arena kehidupan yang digelutinya.

Agar dapat memotivasi diri, seseorang perlu membangun berbagai kecerdasan dalam dirinya. Kecerdasan berkaitan dengan pemahaman atau persepsi tentang konsep atau prinsip dasar. Seseorang yang memiliki kecerdasan konsepsional, dia telah secara sadar mencari, meneliti, membenahi, dan memiliki berbagai prinsip dasar yang berkaitan dengan hal-hal umum, dan aspek khusus dalam arena kehidupan yang digelutinya.

Setiap orang baik dengan sengaja atau tidak, telah membentuk dalam diri sendiri (*internal self*) – suatu gaya hidup, pola hidup tertentu, suatu dunia tertentu, yang spesifik bagi dirinya. Gaya atau pola hidup ini, baik secara sadar atau tidak sadar, juga berada dalam suatu proses perubahan, proses pergantian. Perbedaan antara seseorang dengan yang lain adalah kepemilikan kecerdasan mengelola proses perubahan dalam kehidupannya. Motivasi adalah kecerdasan yang dibangun oleh seseorang dalam dirinya, sehingga dia tetap mendorong dan mengelola secara sadar dan aktif berbagai proses perubahan dan peningkatan kualitas kehidupan.

Sementara menurut *Chung & Megginson* menyatakan bahwa —*motivation is definied as goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerst in pursuing a goal….it is closely related to employee satisfaction and job performance*‖ yang artinya motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan…motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performasi pekerjaan.

Selanjutnya, Dr.A.A.Anwar Prabu Mangkunegara mengatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*).Motivasi merupakan kondisi atau energi yang

menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Sikap mental karyawan haruslah memiliki sikap mental yang siap sedia secara psikofisik siap secara mental, fisik, situasi dan tujuan). Artinya, karyawan dalam bekerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras dalam mencapai target kerja (tujuuan utama organisasi).

Melihat kondisi abad 21 yang penuh persaingan dan perubahan yang sangat cepat dan ketat, sangatlah dibutuhkan setiap orang baik pemimpin maupun karyawan akan motivasi yang terfokus pada suatu tujuan tertentu secara pribadi. Motivasi inilah menjadi penggerak dan tenaga bagi setiap orang untuk mencapai sesuatu di tengah dunia (situasi dan kondisi) yang sedang berubah-ubah. Perkembangan dunia di abad 21 sangatlah membutuhkan setiap orang sebuah motivasi yang melihat, menganalisa dan mengendalikan diri terhadap perubahan, persaingan dan perkembangan yang ada.

Jadi, motivasi sebagai suatu dorongan yang ada dalam diri setiap orang yang dibutuhkan sebagai perilaku untuk membangun, merubah, meningkatkan dalam pencapaian suatu tujuan dan keberhasilan.

b. Model Kepemimpinan Kristiani

Kepemimpinan kristiani di bagian ini akan membahas tentang kepemimpinan Pola Alkitabiah, Nilai-nilai dasar kepemimpinan rohani dan model-model kepemimpinan Alkitabiah.

1. Kepemimpinan Pola Alkitabiah

Kepemimpinan pola Alkitabiah adalah kepemimpin yang sejalan dengan prinsip-prinsip Alkitabiah atau juga pelayanan Tuhan Yesus. Jelas, ada perbedaan-perbedaan yang bisa terlihat jika dibandingkan dengan pola kepemimpin umum. Secara spesifik kepemimpinan Alkitabiah dapat dilihat bagaimana lahirnya / munculnya sosok seorang pemimpin.

Menurut pendapat Daniel Alexander dalam bukunya 'Menjadi Pemimpin Berkarakter Ilahi', ia mengatakan bahwa Tuhan telah mempersiapkan kelahiran seorang pemimpin jauh sebelum seseorang benar-benar menjadi pemimpin. Hal ini sebagaimana pernyataan Paulus di dalam Efesus 1:4 adalah ||Sebab Didalam Dia Allah telah memilih kita sebelum dunia dijadikan, supaya kita kudus dan tak bercacat dihadapan-Nya.|| Ayat ini menegaskan bahwa Allahlah yang memilih setiap pelayanNya untuk tetap memelihara kekudusan di hadapanNya.

Hal ini tidak main-main. Dalam kondisi seperti itu, Tuhan telah mempersiapkan orang-orang khusus yang telah ditentukanNya sejak dunia belum dijadikan. Masih banyak pribadi yang belum dilahirkan dan mereka nantinya akan menjadi *history makers*, pembuat sejarah dunia. Adapun tahap-tahap menjadi seorang pemimpin menurut perspektif Alkitab ialah:

Sebelum Aku membentuk engkau dalam rahim ibumu, Aku telah mengenal engkau.|| Pada zaman itu Yeremia adalah pemimpin dengan nubuatan-nubuatan yang luar biasa. Dalam kebenaran Firman Tuhan, Yeremia disebut nabi yang paling banyak menangis. Tuhan memang telah menetapkannya sebagai nabi yang paling menderita. Mengapa ? Selama ia menjabat sebagai nabi, tidak pernah ada seorang pun di Israel yang baik. rakyat maupun raja semuanya tidak bersedia mendengarkan Firman Tuhan. Sebab itu, akhirnya muncul sebuah kitab dalam Perjanjian Lama yang disebut dengan kitab Ratapan yang memang berisi ratapan-ratapan Yeremia. Ratapan ini terjadi karena dia menangisi bangsa yang keras kepala, yang tidak mau mendengar apa yang Tuhan katakan itu.

Dalam Yeremia 1:5 dikatakan, ||Sebelum Aku membentuk engkau dalam rahim ibumu, Aku telah mengenal engkau||. Jadi dalam bayangkan semua orang akan menerima bila dikatakan bahwa kalau Yeremia belum dibentuk dalam rahim ibunya, tentu ayah dan ibunya pun belum menikah. Secara logika manusia sulit untuk mempercayai, bagaimana ayah ibunya belum menikah, namun anaknya sudah dikenal lebih dulu oleh Tuhan. Disinilah membuktikan kekuasaan Tuhan yang melebihi akal budi manusia.

.....dan sebelum engkau keluar dari kandungan ibumi, Aku telah menguduskan engkau.|| Fase kedua ini adalah setelah laki-laki dan perempuan itu menikah dan istri hamil. ||Sebelum engkau

keluar dari kandungan ibumu, Aku telah menguduskan engkau.|| Setiap orang yang sudah menikah, kalau penikahannya adalah kudus, maka anak-anaknya (berapa pun jumlahnya) pasti dikuduskan oleh Tuhan. Dan, mereka tidak akan menjadi anak yang bermasalah.

Dan Aku telah menetapkan engkau||. Untuk memudahkan pengertian dalam konteks bangsa Indonesia dalam pemahaman kata 'menetapkan' diganti dengan 'memberikan Surat Keputusan'. Setiap surat keputusan dari Tuhan tentu berbedabeda untuk setiap orang tergantung apa yang dikehendaki dan rencana Tuhan. Untuk Yeremia, surat keputusannya jelas yaitu menjadi nabi. Meskipun penetapan mereka berbeda, mereka memiliki wilayah kerja yang sama yaitu bangsa-bangsa yang ada di dunia. Dunia adalah wilayah kerja semua keturunan Ilahi.

Dalam I Samuel 16 : 6-7, 10 tertulis, ||Ketika mereka itu masuk (anak-anak Isai ini, kakak-kakanya Daud) dan Samuel melihat Eliab, lalu pikirnya :

Sungguh, di hadapan Tuhan sekarang berdiri yang diurapi-Nya. Tetapi berfirmanlah Tuhan kepada Samuel :

||janganlah pandang parasnya atau perawakan yang tinggi, sebab Aku telah menolaknya||. ||Bukan apa yang dilihat manusia yang dilihat Allah, manusia melihat apa yang didepan mata, tetapi Tuhan melihat hati.

Demikianlah Isai menyuruh ketujuh anaknya lewat di depan Samuel, tetapi Samuel berkata kepada Isai, ||Semuanya ini tidak dipilih Yahwe||. Lalu Samuel berkata kepada Isai, ||Inikah anakmu semuanya ?||(ay 11). Isai tidak jujur dan baru menjawab setelah dipaksa, ||Masih tinggal yang bungsu, tetapi sedang menggembalakan kambing domba.|| Samuel marah. Kata Samuel kepada Isai, ||Suruh orang memanggil dia sebab kita tidak akan duduk makan, sebelum ia kemari. Kemudian, disuruhnyalah menjemput dia.|| Ketika Samuel melihat Daud, Yahwe berfirman kepadanya, ||Bangkitlah Samuel, urapilah dia, sebab inilah dia.|| Samuel mengambil tabung yang berisi minyak itu dan mengurapi Daud di tengah-tengah saudara-saudaranya. Secara psikologis, kakak-kakaknya itu menyembuhkan hati Daud – anak yang terhina, terbuang dan tertekan – hari ini Daud dipermuliakan di hadapan kakak-kakaknya.

Disinilah menunjukkan bahwa Allah berdaulat memilih siapa yang akan menjadi pemimpin, sekalipun Daud adalah seorang anak yang tertolak, namun ia adalah pemimpin yang direncanakan oleh Tuhan tapi disembunyikan oleh iblis.Tapi kuasa dan rencana Allah kepada siapa untuk menjadi pemimpin bagi umat-Nya hingga saat ini tidak seorangpun dapat menghambatnya.

2. Kepemimpinan Dalam Perspektif Tuhan Yesus Kristus

Dari ajaran dan tindakan Tuhan Yesus Kristus, dapat ditemukan konsep-konsep yang mengandung prinsip-prinsip dasar kepemimpinan yang cemerlang. Prinsip-prinsip dasar tersebut dapat dilihat pada penjelasan berikut. Dari Injil Matius 20:20-28 dan Injil Markus 10:35-45, Tuhan Yesus menjelaskan prinsip/falsafah dasar kepemimpinan yang dapat diuraikan sebagai berikut.

i. Kepemimpinan Kristen berpusat pada Allah. Oleh kedaulatan-Nya, Allah menetapkan dan memanggil setiap pemimpin kepada tugas dan tanggung jawab kepemimpinan (Matius 20:23b, Markus 10:40; band. Roma 12:6-8; Roma 8:29-30).
ii. Kepemimpinan Kristen dibangun di atas hubungan-hubungan sebagai landasan kerja dan keberhasilan kepemimpinan. Tuhan Yesus secara sengaja membangun kepemimpinan-Nya di atas hubunganhubungan, di mana dengan terencana Ia memanggil para murid-Nya dan melibatkan mereka ke dalam "kehidupan kelompok" sehingga melalui wahana kelompok kecil tersebut mereka digembleng, diajar, dan dilengkapi untuk menjadi pemimpin (Matius 20:20-23; Markus 10:35-40; band. Matius 10: 1-15; Markus 3:1319; Lukas 6:12-16).
iii. Kepemimpinan Kristen diteguhkan di atas model kepemimpinan "pelayan hamba" yang merupakan landasan etika-moral bagi kepemimpinan, serta pola dasar manajemen dalam kepemimpinan. Sebagai model dasar kepemimpinan, para pemimpin Kristen perlu membangun sikap etis-moral sebagai "pelayan yang melayani" dan "hamba yang mengabdi" -- yang merupakan landasan bagi etos kerja. Sebagai pola dasar manajemen, model kepemimpinan pelayan-hamba ini memberikan tekanan kepada kerja yang berorientasi kepada

keberhasilan (Matius 20:24-28; Markus 10:4245; band. Ibrani 13:7,17; Kolose 3:23; 1Petrus 2:18-25; Lukas 17:10).

iv. Kepemimpinan Kristen berfokus kepada "melayani" (*service*) dengan memberikan yang terbaik. Fokus melayani ini menegaskan perlunya komitmen dan tindakan untuk mewujudkan yang terbaik dengan membayar harga, serta konsekuensinya sehingga lebih banyak orang yang akan menikmati hasil/dampak kepemimpinan seorang pemimpin (Matius 20:28; Markus 10:45; Yohanes 21:15-19; Ibrani 13:17-21; 1Petrus 3:13-23; Lukas 17:10). Fokus melayani dari kepemimpinan TUHAN Yesus ini dibangun di atas tujuan dan sasaran yang jelas dan pasti, yaitu membawa "kebaikan tertinggi" (bagi umat manusia, dalam hal ini "orang banyak").

v. Kepemimpinan Kristen memiliki "kasih Kristus" (2Korintus 5:13-14; 1Korintus 13; 1Yohanes 4:7-10) sebagai dinamika kepemimpinan yang mewarnai seluruh aspek kepemimpinan yang mencakup kinerja dan hasil/produk dari setiap upaya memimpin. "Kasih Kristus" sebagai dinamika kepemimpinan Kristen memberi sifat reformatif dan transformatif bagi kepemimpinan Kristen. Dinamika kepemimpinan Kristen ini mengubah dan memperbaharui hidup, serta meneguhkan paradigma sebagai dasar bagi perspektif positif yang membangun (Matius 20:24-27; Markus 10:41-44). Dinamika kepemimpinan berlandaskan kasih

Yesus Kristus di atas, sekaligus merupakan landasan yang memberikan kekuatan moral. Kekuatan moral inilah yang menyemangati kinerja kepemimpinan sehingga kepemimpinan Kristen memiliki jaminan akan adanya keberhasilan yang nyata (band. Matius 9:35-38 tentang belas kasih Yesus Kristus yang tidak pandang bulu).

Ada banyak ajaran Tuhan Yesus yang berhubungan langsung dengan kepemimpinan yang belum dapat semuanya diuraikan dalam tulisan ini. Paling tidak, Tuhan Yesus dengan pasti memproklamirkan diri-Nya sebagai Mesias (Yang diurapi) dan "*Misionary*" (Yang diutus) sebagai Pembebas Sejati (Lukas 4:18-19), di mana Ia pun merujuk kepada diri-Nya sebagai "Pemimpin Mesias" (Matius 23:18) yang memberi indikasi kuat akan peran-Nya sebagai "Pemimpin" (band. Ibrani 13:8,20-21). Sebagai

pemimpin, Tuhan Yesus membuktikan bahwa diri-Nya adalah "Pemimpin lengkap" dengan karakter yang tangguh, pengetahuan yang komprehensif, dan khas lebih, serta kecakapan sosial dan teknis yang sangat andal dalam kepemimpinan-Nya (band. Lukas 4:32; Matius 7:28-29; Markus 1:22 yang berisi pengakuan atas keandalan Tuhan Yesus sebagai pemimpin). Pembuktian keandalan-Nya sebagai pemimpin diwujudkan dengan memanggil, melatih/mengembangkan, dan mengutus para pemimpin ke dalam pelayanan (Matius 10:1-4, Matius 5-15; Markus 3:13-19; Lukas 6:12-16, dst.). Keunggulan kepemimpinan Tuhan Yesus ini terbukti dengan adanya pemimpin baru yang muncul dan memimpin secara unggul dalam meneruskan kepemimpinan-Nya (band. Petrus yang bangkit dan meneruskan kepemimpinan TUHAN Yesus Kristus -- Lukas 22:32; 1Petrus 5:1-5).

3. Nilai-Nilai Dasar Kepemimpinan Rohani

Ada beberapa nilai-nilai menjadi dasar seorang kepemimpinan rohani, dengan memperhatikan nilai-nilai dasar ini, maka kepemimpinan rohani seseorang akan semakin kuat untuk berpengaruh dan dipercayai. Adapun nilai-nilai dasar yang dimaksud, ialah

Keintiman. Hampir tidak perlu lagi dikatakan agar dapat memimpin atau memberi pengaruh secara rohani kepada orang lain, seseorang harus memperdalam hubungannya dengan Tuhan. Pemimpin tidak dapat menawarkan Air Kehidupan kepada orang lain, jika pemimpin sendiri belum mencicipinya. Kristus menyamakan pemimpin dengan ranting yang tumbuh dengan subur ketika ranting melekat kepada Pokok Anggur, yaitu Kristus sendiri. Dia mengatakan kepada setiap pemimpin bahwa tidak peduli seberapa banyak karunia atau talenta atau seberapa banyak yang pemimpin ketahui, tetapi jika pemimpin tidak tinggal di dalam-Nya maka upaya pemimpin akan sia-sia (Yoh 15:1-6).

Keintiman dengan Yesus yang bertumbuh berasal dari tiga serangkai Perjanjian Baru yang senantiasa hadir yaitu iman, pengharapan dan kasih. Aliran kerohanian ini seharusnya ditemukan dalam kehidupan seorang pemimpin, membawa si pemimpin lebih maju menuju kedewasaan. Pemimpin tidak dapat berkekurangan di dalam salah satu dari ketiga hal itu untuk jangka

waktu lama tanpa mengalami kekurangan dari dua unsur lain juga. Kurang dalam pengharapan, sebagai contoh, akan membuat iman agak sulit dan menyebabkan kasih tampak tidak berarti.

Kepemimpinan rohani, bertentangan dengan kepemimpinan sekuler, bergantung secara langsung pada kenyataan internal dari pribadi yang memimpin. Pemimpin dapat mempengaruhi orang lain bagi Kristus ketika pemimpin sendiri bertumbuh dalam iman, pengharapan dan kasih. Pengaruh pemimpin timbul dari tanah yang subur yaitu kerohanian pribadi. Hal itu tidak berasal dari *apa* yang pemimpin ketahui tetapi dari *siapa* yang pemimpin kenal dan seberapa baik.

Integritas. Integritas adalah terpadunya gaya hidup dan keyakinan sehingga keduanya menjadi satu. Amsal 11:3 berkata, ||*Orang yang jujur dipimpin oleh ketulusannya, tetapi pengkhianat dirusak oleh kecurangannya*.|| Amsal 10:9 berkata, ||*Siapa bersih kelakuannya, aman jalannya, tetapi siapa berlikuliku jalannya, akan diketahui*.||

Kemantapan dalam karakter dan kehadiran integritas adalah ukuran dari kepemimpinan sejati. Penting untuk melihat pada *keseluruhan* hidup, bukan sekadar kehidupan pelayanan, menurut Paulus, Lihatlah setiap pribadi dalam berbagai peranan yang ia miliki, majikan atau pegawai, tetangga, suami, ayah, anggota komunitas. Apakah dia hidup sebagai murid Kristus – teguh, berakar dan bertumbuh di dalam kasih karunia – di dalam semua tatanan ini ? Apakah kehidupannya mengemban ciri dari karakter sejati yaitu integritas atau autentisitas ?

Kerendahan Hati. Dalam salah satu pernyataan Paulus dalam Ibrani 13 : 17 yang berhubungan dengan kepemimpinan rohani ialah ||Taatilah pemimpin-pemimpinmu dan tunduklah kepada mereka, sebab mereka berjaga-jaga atas jiwamu, sebagai orang-orang yang harus bertanggung jawab atasnya. Dengan jalan ini, mereka akan melakukannya dengan gembira, bukan dengan keluh kesah, sebab hal itu tidak akan membawa keuntungan bagimu.||

Kata dalam bahasa Yunani untuk '*tunduk*' di sini ialah '*hupeiko*', dan ini merupakan kata yang hanya sekali saja dipergunakan salam Perjanjian Baru. Kata ini dapat diterjemahkan sebagai '*berserah*', '*mengalah*', atau '*didesak oleh*'. Dalam konteks bahasa Ibrani, arti yang paling terakhir lebih cocok karena

pemimpin yang menyampaikan Firman Tuhan mendesak orang Yahudi untuk meniru iman mereka. Penundukkan diri di sini memuat gagasan tentang mengizinkan seseorang untuk dipengaruhi secara mendalam oleh perkataan dan kehidupan dari seorang pemimpin yang memiliki karakter yang mantap dan jelas. Ini bukan suatu sikap sembah sujud secara membabi buta pada otoritas seorang pemimpin. Dan orang-orang menundukkan diri pada kepemimpinannya karena teladan kesalehannya, bukan karena gelarnya sebagai pendeta senior.

Jadi, dengan kata lain, karakter yang bermutu, keintiman yang bertumbuh, integritas dan kerendahan hati, semua ini adalah syarat kepemimpinan. Makna inti kepemimpinan rohani adalah melayani orang lain, mencari apa yang terbaik bagi mereka dan bukan memanfaatkan mereka sebagai sarana untuk hasil yang lebih besar. Sebagaimana Paulus mendorong Timotius agar berhasrat memegang peranan menjadi pemimpin di dalam tubuh Kristus tetapi bukan karena kepemimpinan berarti setingkat lebih di atas orang lain. Sebaliknya, Timotius harus memandang posisi kepemimpinan sebagai suatu tempat dimana dia dapat memberikan kepada orang lain apa yang telah disampaikan Tuhan kepadanya. Kepemimpinan rohani tidak terletak dalam wilayah kekuasaan kalangan atas megabintang, jangan membatasi Roh Kudus dengan kepemimpinan yang eksklusif di depan orang lain. Seorang pemimpin harus bisa memberi kontribusi dari karunia pribadi mereka kepada orang yang dipimpin melalui peranannya untuk menolong dan menjaga tubuh Kristus agar tetap sehat dan berfungsi baik.

4. Ciri-Ciri Kepemimpinan Alkitabiah

Kepemimpinan Alkitabiah tentu bersumber dari Alkitab dan kepribadian Yesus Kristus dengan memiliki ciri-ciri, antara lain :

Kepemimpinan Yang Melayani (*Servant Leadership*). Kepemimpinan yang melayani berkaitan erat dengan unsur lainnya dari kepemimpinan kristen yang mengubahkan. Pemimpin yang melayani mengutamakan nilai-nilai pelayanan, perhatian terhadap kebutuhan orang lain dan kerendahan hati. Kepemimpinan yang melayani adalah aspek penting kepemimpinan kristen yang mengubahkan. Pemimpin yang karismatis dan mengilhami tetapi

bukan seorang hamba, dapat menjadi Jim Jones, David Koresh, Joseph Stalin atau Adolf Hitler. Pemimpin yang melayani tidak pernah dapat menjadi salah satu nama-nama tersebut. Perilaku yang menstimulasi secara visi, karisma, inspirasi dan intelek, tidak sesuai dengan gambaran dari mengenai hamba yang penakut, merendahkan diri dalam abu. Tetapi mereka tidak mewakili perilaku dari pemimpin yang melayani yang sejati. Konsep pemimpin yang melayani mungkin sulit dipahami. Yesus adalah model terbaik. Dia pemimpin besar tetapi sungguh-sungguh hamba yang penuh pengorbanan. Dia memberi pelayanan kepada semua yang memerlukan dan orang-orang kagum dengan setiap perkataanNya. Dia melayani tetapi Dia melakukannya berdasarkan kepercayaan diri dan kekuatan. Unsur-unsur kepemimpinan yang melayani membentuk esensi dari kepemimpinan yang melayani yang Yesus ajarkan kepada murid-muridNya. Pemimpin yang mengubahkan adalah pemimpin yang melayani karena mereka menancapkan nilai-nilai mereka dalam tanah yang subur dari awal pelayanan kepada Allah dan kedua kepada manusia. Mereka memimpin, bukan untuk mendapatkan keuntungan dari para pengikut mereka, melainkan untuk memberi kepada mereka. Mereka berusaha melayani kebutuhan yang sesungguhnya dari pengikut dan mengilhami mereka untuk melayani orang lain.

Perilaku pemimpin yang melayani ada tujuh bagian yang merupakan bagian inti dari proses kepemimpinan yang melayani. Perilaku ini merupakan upaya keras Liden, Wayne, et al untuk mengembangkan dan membuktikan ukuran kepemimpinan yang melayani. Temuan dari penelitian ini memberikan bukti bagi kredebilitas karena melihat kepemimpinan yang melayani sebagai proses dimensi jamak. Secara kolektif, perilaku ini adalah fokus sentral dari kepemimpinan yang melayani. Secara individual, setiap perilaku membuat kontribusi unik.

Membentuk konsep. Pembentukan konsep merujuk pada pemahaman penuh pemimpin yang melayani tentang organisasi baik tentang kegunaan, kompleksitas dan misi. Kapasitas ini memungkinkan pemimpin yang melayani untuk berpikir lewat masalah yang rumit, untuk mengetahui bila sesuatu yang terjadi secara keliru dan untuk membicarakan masalah secara kreatif dalam kesesuaian dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Contoh. Kate Simpson, seorang perawat penyelia senior dalam

ruang instalasi gawat darurat dari sebuah rumah sakit besar, menggunakan pembentukan konsep untuk memimpin departemennya. Dia benar-benar memahami misi rumah sakit dan di saat bersamaan mengetahui cara untuk mengelola staf secara kolektif setiap hari. Stafnya berkata, Kate memiliki indera keenam tentang apa yang terbaik untuk pengikutnya. Dia dikenal atas kebijaksanaannya dalam menghadapi pasien yang sulit dan membantu staf mendiagnosis masalah medis yang rumit. Kemampuannya, kompetensinya, dan nilainya sebagai pemimpin yang melayani membuat dia mendapat penghargaan sebagi *Caregiver of the year Award* dari rumah sakit. Penggunaan konsep sangat erat kaitannya bagi pemimpin yang melayani satu komunitas kristiani atau lebih. Setiap pelayanan pasti bisa bertemu dengan hal-hal atau perilaku anggota jemaat yang sulit, tidak sedikit hal ini bisa mengakibatnya adanya konflik kecil hingga besar yang menyulitkan pelayanan. Langkah yang perlu dilakukan dalam situasi ini bukan mencari pihak yang salah, melainkan perlu adanya suatu diagnose secara *Theological Analysis* atau pengalaman bila sesuatu yang terjadi sudah keliru dan tidak lagi sejalan dengan nilai-nilai Alkitabiah, misi dan tujuan organisasi yang perlu diadakan komunikasi secara kreatif. Langkah inilah penting bagi pemimpin untuk benar-benar memahami visi-misi dan tujuan organisasi akan membantu kemudahakan mengelola gereja atau organisasi Kristen tersebut.

Memulihkan Emosi. *Pemulihan emosi termasuk peka terhadap masalah pribadi dan kebahagiaan orang lain*. Hal ini termasuk mengenali masalah orang lain dan bersedia meluangkan waktu mengatasi hal tersebut. Pemimpin yang melayani menampilkan pemulihan emosi membuat diri mereka tersedia bagi orang lain, membantu mereka dan memberi mereka dukungan. Pemulihan emosi terlihat dalam pekerjaan Pendeta John, seorang pendeta di rumah sakit yang banyak dicari di daerah *South Side Chicago*. Pendeta John memiliki pendekatan unik untuk merawat pasien. Dia tidak mendukung, memberi saran atau membaca Alkitab. Dia justru hanya mendengarkan mereka.

—Ketika kau menghadapi kematian, satu-satunya hal penting dalam kehidupan adalah hubungan‖, ujar dia. —Saya mempraktikkan seni memberi dukungan. Saya pikir lebih penting untuk sekadar datang saja daripada melakukan hal lain‖.

Penerapan pemulihan emosi juga penting bagi setiap pemimpin gereja atau organisasi Kristen yang tidak terlepas dari tekanan dan pergumulan berat baik datangnya dari organisasi atau anggota. Apa yang dialami Musa ketika memimpin umat Israel menuju Tanah Perjanjian Allah mengalami tekanan dan pergumulan yang berat yang mengakibatnya gagalnya misi Allah yang sedang dikerjakan oleh Musa terhadap orang Israel. Setiap pemimpin rohani / Kristen ada baiknya memberikan waktu yang lebih banyak mendengar bukan berbicara di saat tekanan dan pergumulan itu terjadi. Dalam menghadapi persoalan yang terjadi terlebih dahulu pemimpin itu harus mengetahui masalah pribadinya, kelemahan yang dimilikinya untuk menyelesaikan kasus ini sehingga ia butuh bantuan, demikian juga jika ada masalah pribadi yang sedang digumulinya harus diselesaikan dulu sebelum masuk ke arena kasus yang lain barulah tindakan pemimpin itu akan mempu memberikan kelegaan dan kebahagiaan kepada setiap umat karena pemimpin itu telah menolongnya untuk keluar dari persoalannya.

Mengutamakan Pengikut. Mengutamakan orang lain adalah hal dasar atau karakteristik dari kepemimpinan yang melayani. Itu berarti, gunakan tindakan dan kata-kata kepada pengikut yang jelas-jelas menunjukkan bahwa masalah mereka adalah prioritas, termasuk menempatkan kepentingan dan keberhasilan pengikut lebih dari kepentingan dan keberhasilan pemimpin. Jika anggota / pengikut sukses berarti itu juga pemimpin yang sukses. Dr. Autumn Klein, seorang professor pendidikan kesehatan yang telah terkenal luas di universitas penelitian besar, bertanggung jawab untuk sejumlah kajian kesehatan publik lintas disiplin yang besar. Walaupun dia adalah peneliti utama kajian ini, ketika artikel dengan sejumlah nama penulis didaftarkan untuk dipublikasi. Dr.Klein menempatkan nama peneliti lain di atas namanya. Dia memilih untuk membiarkan orang lain dikenal karena dia tahu hal itu akan menguntungkan mereka dalam penilaian kinerja tahunan mereka. Dia lebih mengutamakan keberhasilan koleganya daripada miliknya sendiri. Ada satu istilah penting yang pernah dikumandangkan di republik ini oleh presiden ―Soekarno‖ pemimpin yang terkenal berkharisma yaitu ―Jangan tanya apa yang diberikan negara kepadamu tetapi tanyalah apa yang sudah kamu berikan kepada negaramu‖. Suatu arah pemikiran yang jelas dan terbuka bahwa

setiap pemimpin haruslah juga mau berkorban, menyalibkan diri demi kepentingan orang lain. Hasil dari suatu proses kepemimpinan bukan apa yang dimiliki sang pemimpin melainkan apa yang sudah diperoleh orang lain, pengikut dan umat dilayani. Allah sungguh adalah Pemimpin Yang Agung. Hal ini Nampak dalam kisah penciptaan yang IA lakukan.

Kalimat pembuka Kejadian 1 dilanjutkan oleh: "(Dan) bumi belum berbentuk dan kosong..." Frasa "belum berbentuk dan kosong" merupakan terjemahan dari frasa Ibrani "*tohu wa-bohu*",

(bahasa Ibrani:), yaitu keadaan "kacau" (*chaos*), yang kemudian ditata oleh tindakan penciptaan (*bara*). *Tohu* mengandung makna "kekosongan, kesia-siaan"; biasa digunakan untuk menggambarkan padang pasir liar; *bohu* tidak diketahui pasti maknanya dan diduga dibuat supaya seirama dan menguatkan *tohu*. Frasa ini juga muncul dalam Yeremia 4:23 di mana nabi Yeremia memperingatkan umat Israel bahwa pemberontakan terhadap Allah akan membawa kembalinya kegelapan dan kekacauan, "seakanakan bumi belum diciptakan (atau dikembalikan ke keadaan sebelum penciptaan; *uncreated*)".

Kata kerja "*bara*" ("menciptakan") hanya digunakan untuk Allah, (manusia tidak terlibat dalam tindakan *bara*)

Dari kalimat di atas, dipahami bahwa Allah berkarya dan menciptakan dalam suatu keadaan yang tidak ada apa-apa dan kacau menjadi dunia yang indah. Lalu Allah menyediakan ―Taman Eden‖ supaya manusia bisa menikmati hidup penuh kedamaian dan sukacita. Akan tetapi oleh karena pemberontakkan manusia kepada Allah sehingga jatuh ke dalam dosa mengakibatkan Allah mengusir manusia ke luar dari Taman Eden dan terputusnya hubungan manusia setelah menjadi seteru Allah. Setiap pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memberikan konsen kepada anggota atau pengikutnya. Kemajuan seorang pemimpin harus Nampak dalam proses yang dihasilkan dalam diri anggota atau pengikut. Jadi, bila pemimpin melupakan anggota atau pengikutnya sama artinya pemimpin itu melupakan dirinya dan organisasi yang dipimpinnya.

Membantu Pengikut Tumbuh Dan Sukses. Perilaku ini merujuk pada pengetahuan akan tujuan pribadi dan professional pengikut, serta membantu mereka untuk mencapai tujuan itu. Pemimpin yang melayani membuat perkembangan karir pengikut

sebagai prioritas, termasuk mendampingi pengikut dan memberi makna bantuan. Pada intinya, membantu pengikut untuk tumbuh dan sukses adalah tentang membantu individu ini untuk menjadi orang yang memiliki aktualisasi diri, mencapai potensi penuh mereka.

Daya Penerimaan Pengikut. Daya pemerimaan pengikut adalah faktor yang tampak mempengaruhi dampak kepemimpinan yang melayani pada hasil ada seperti kinerja jabatan pribadi dan organisasi. Daya penerimaan pengikut terkait dengan pertanyaan, —apakah semua anggota menunjukkan hasrat untuk kepemimpinan yang melayani?‖ Penelitian menyatakan bahwa jawaban atas pertanyaan ini mungkin tidak. Beberapa pengikut tidak ingin bekerja dengan pemimpin yang melayani. Mereka menyamakan kepemimpinan yang melayani dengan mikromanajemen dan melaporkan bahwa mereka tidak menginginkan atasan mereka mengenal mereka atau mencoba membantu mengembangkan atau memandu mereka. Demikian pula, Meuser, Liden, Wayne dan Henderson menemukan bukti empiris yang menunjukkan bahwa ketika kepemimpinan yang melayani sesuai dengan pengikut yang menginginkan itu, jenis kepemimpinan ini *berdampak positif pada kinerja dan perilaku organisasi yang peduli terhadap masyarakat*. Hal yang sebaliknya terlihat ketika tidak ada kesesuaian antara kepemimpinan yang melayani dan hasrat anggota untuk hal itu. Tampak bahwa bagi sejumlah pengikut, kepemimpinan yang melayani memiliki dampak positif dan bagi yang lain, kepemimpinan yang melayani tidak efektif. Sekalipun pada dasarnya, pemikiran sekuler tidak semua setuju dengan kepemimpinan yang melayani, namun hakekat dari kepemimpinan rohani atau Kristiani tidak bisa dibedakan dengan kepemimpinan melayani. Tugas utama kepemimpinan rohani atau Kristen diadopsi dari kepemimpinan yang diterapkan oleh Yesus, sebagaimana diungkapkan dalam satu prinsip kepemimpinannya dalam Alkitab , —*Karena Anak Manusia juga datang bukan untuk dilayani, melainkan untuk melayani dan untuk memberi nyawa-Nya menjadi tebusan bagi banyak orang*‖ (Markus 10:45). Demikian juga Paulus mengatakan hal yang sama. Meski Yesus adalah Allah, namun Dia tidak merasa bahwa kesetaraan dengan Allah itu sebagai sesuatu yang harus dipertahankan, *"melainkan telah mengosongkan diri-Nya sendiri,*

dan mengambil rupa seorang hamba, dan menjadi sama dengan manusia." (Filipi 2:6-7). Semua itu sebagai bagian dari besarnya kasih Allah kepada kita yang ingin kita semua diselamatkan makanya Ia menerapkan pola ―melayani‖ dalam kepemimpinan.

Memberdayakan. Memberdayakan merujuk pada tindakan yang membolehkan pengikut untuk mandiri, membuat keputusan sendiri dan otonom. Itulah cara pemimpin untuk berbagi kekuasaan dengan pengikut dengan membolehkan mereka memiliki kendali. Pemberdayaan membangun kepercayaan diri pengikut dalam kapasitas mereka untuk berpikir dan bertindak sendiri karena mereka diberi kebebasan untuk mengatasi situasi sulit dalam cara yang mereka anggap baik. Contoh, professor perguruan tinggi yang mengajar suatu kelas besar memberdayakan dua asisten guru yang ditugaskan kepadanya dengan membiarkan mereka menetapkan jam kerja mereka sendiri, menilai karya siswa secara mandiri dan mempraktikkan pengajaran dengan memberikan mereka masing-masing satu kelas untuk di ajar setiap minggunya. Mereka menjadi percaya diri dengan kemampuan mengajar mereka dan membawa ide baru kepada professor guna dicoba di kelas. Begitu juga tugas dan tanggung jawab pemimpin rohani haruslah memberdayakan anggota untuk melakukan sesuatu atau melayani. Anggota harus diberikan kesempatan mendampingi untuk diberikan wawasan atau pengalaman, harus dilatih secara formal dan informal khususnya dberikan pengetahuan khusus melalui pendidikan dan pelatihan sehingga mereka memiliki konpetensi untuk diuji coba dalam pelayanan dan pekerjaan rohani yang dikerjakan oleh pemimpinnya.

Kepemimpinan Yang Mengayomi (*Shepherd Leadership*). Mazm 23, Yehz 34, Yoh 10 dan 21 dengan jelas memberi gambaran bahwa praktik kepemimpinan sejati yang Tuhan kehendaki adalah kepemimpinan berhati gembala yang mengayomi, adalah: Dilakukan oleh orang yang benar-benar mengasihi Tuhan. (Yoh 21 : 15-19)

Itu sebabnya sebelum Tuhan Yesus merehabilitasi nama Petrus dengan memberi kepercayaan untuk menggembalakan domba Tuhan, Dia menjajaki sejauh mana kasihnya kepada Tuhan. Tiga kali berturut-turut Tuhan Yesus bertanya : ‖*Simon, anak Yohanes, apakah engkau mengasihi Aku lebih daripada mereka ini ?*‖ (ay 15). Syarat utama menjadi seorang pemimpin yang baik

adalah mengasihi Tuhan. Mengasihi Tuhan akan membuat seseorang lebih mengutamakan kehendak Tuhan dan menomorduakan kepentingan pribadi atau kelompoknya. Mengutamakan kepentingan orang-orang yang dipimpinnya sebagai wujud kasihnya kepada Tuhan, sehingga. Domba-domba (anak buah) tidak kekurangan, di bawa ke padang rumput yang hijau dan telaga air tenang, pohon-pohon di padang akan memberi buahnya, dan tanah akan memberi hasilnya. (Mazm 23:1-2, Yehez 34:14, 18, 19, 27)

Kepemimpinan yang berhati gembala selalu peduli (*concern*) terhadap kesejahteraan anak buahnya lebih dari sekadar kesejahteraan dirinya. Anak buah atau anggota kelompok yang tidak sejahtera, cepat atau lambat pasti akan mempengaruhi kesejahteraan pemimpinnya, jika anak buah sejahtera, pemimpinnya pasti akan sejahtera. Rela berkorban demi kepentingan orang yang digembalakan (Yehz 34:22, Yoh 10:11), tidak mengorbankan anak buah demi kepentingan sendiri.

Tidak memeras dan menindas serta memperalat dombadombanya untuk kepentingan pribadi (Yehzk 34: 3-4), tetapi mau melayani mereka. Kalau seorang pemimpin terus-menerus memeras dan menindas domba-dombanya akan menjadi kurus, dan pemimpin itu sendiri tidak akan mendapatkan keuntungan apapun. Sebaliknya kalau ia melayani domba-domba dengan baik, domba-dombanya akan menjadi sehat dan gemuk serta mendatangkan keuntungan baginya. Keuntungan tersebut tidak boleh dinilai hanya secara finansial saja karena keuntungannya tidak hanya itu. Ada keuntungan nonmaterial, misalnya menjadi berkat, bisa bekerja sama dengan anggota kelompok lain, dsb. Mempunyai hubungan yang akrab dan harmonis dengan orangorang yang dipimpinnya, sehingga

Mengenal domba-dombanya secara pribadi, demikian pula domba-domba mengenal gembala mereka (Yoh 10 : 3,4,14) Mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh anak buah, sehingga dapat memberi bantuan dengan tepat sesuai dengan kebutuhan. (Yehezk 34:16). Pada umumnya, banyak pemimpin yang sengaja menjaga jarak dengan orang yang dipimpinnya karena berpikir bahwa hal itu dapat menjaga kewibaannya.

Dale Carnagie dalam bukunya —*How To Win Friends and Influence People*‖ memberi enam tips agar orang menyukai seorang pemimpin. Salah satu tips nya adalah —Ingatlah bahwa nama bagi seseorang kedengaran lebih manis dan penting daripada bahasa apapun‖. Hanya dengan mengingat dan dapat menyebut nama seseorang, pengaruhnya sudah begitu besar, apalagi mengenal persis orang-orang di sekelilingnya dengan lebih dalam lagi, dampaknya pasti akan lebih besar. Memberi pengayoman dan rasa aman kepada orang-orang yang dipimpin sehingga.

Domba-domba (anak buah) merasa tenteram dan bahagia (Yehz 34:27-29). Rasa tenteram dan bahagia akan tumbuh secara alami karena kepribadian si pemimpin yang membawa kesejukan dan kedamaian. Dale Carnegie memberi tips lain agar seorang pemimpin disenangi orang lain, yaitu dengan senyuman. Ia berkata, ‖*senyum memberi kelegaan bagi yang lelah, fajar bagi yang kecil hati, bahaya bagi yang susah, dan penangkal paling mujarab bagi yang kesulitan*‖.

Domba-domba (anak buah) tidak merasa takut (Mazm 23:4) karena tahu bahwa gembala (pemimpin) mereka tidak akan membiarkan mereka mengatasi masalah sendirian. Pemimpin berkarakter gembala selalu siap membela dan mendampingi anak buahnya, bahkan siap berkorban bagi mereka. Mereka percaya kepada pemimpinnya karena memiliki integritas yang tinggi sehingga mereka tidak perlu merasa takut.

Memberi perlindungan atau pengayoman kepada orangorang yang dipimpinnya. (Yehz 34:22 , Yoh 10:12-13,18). Dalam banyak kasus, para domba dapat dengan mudah disulap menjadi kambing hitam. Artinya, apabila sedang menghadapi masa-masa kritis (masalah). Betapa mudahnya seorang pemimpin lepas tanggung jawab dengan mengorbankan anak buahnya. Pemimpin sejati yang menerapkan kepemimpinan gembala adalah tipe pemimpin yang siap bertanggung jawab terhadap apapun yang terjadi dalam kelompok atau organisasinya, meskipun kesalahan yang terjadi adalah akibat kesalahan anak buah.

Menjadi teladan bagi anak buah (Yoh 10:4), yang digambarkan sebagai gembala. Gembala di Timur Tengah sangat berbeda dengan di Indonesia. Di Timur Tengah, seorang gembala berjalan di depan dan domba-dombanya mengikutinya ; sedangkan di Indonesia, seorang gembala berjalan di belakang sambil

membawa tongkat atau cambuk untuk memukul dombadombanya.

Ki Hajar Dewantoro memberi gambaran bahwa seorang pemimpin yang baik harus ||*Ing ngarso sung tulodo*||, artinya ||memberi contoh dan teladan bagi orang-orang yang dipimpinnya||. Pepatah Inggeris juga mengatakan, ||*Actions speak louder then words and they tell fewer lies*||, artinya ||sikap atau tingkah laku berbicara lebih keras daripada kata-kata karena sikap kita tidak bisa menyembunyikan kebohongan kita||. Itulah sebabnya Rasul Petrus berpesan, ||Janganlah kami berbuat seolah-olah kamu mau memerintah mereka yang dipercayakan kepadamu, tetapi hendaklah kamu menjadi teladan bagi kawanan domba itu|| (I Pet 5:3).

Kepemimpinan visioner. Kepemimpinan yang memiliki visi sangat penting bagi pelayanan dalam gereja.Dengan visi yang jelas maka seorang pemimpin tahu apa langkah-langkah dalam tindakan yang harus dilakukannya ke depan. Seorang pemimpin yang sukses adalah seorang pemimpin yang tahu melakukan tindakannya sesuai dengan visi yang ada dalam dirinya. Untuk itu, kepemimpinan visioner ada diuraikan lebih jelas selanjutnya.

C

MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN

Pada bagian ini akan dibahas tentang hubungan manajemen dan kepemimpinan dan apa perbedaan di antara keduanya, bagaimana berproses untuk membawa transformasi menuju gereja yang berkualitas.

I. Hubungan Manajemen Dengan Kepemimpinan

Dari pemahaman awal telah diketahui bahwa kepemimpinan adalah sebuah hubungan antara seseorang yang mempengaruhi dengan dipengaruhi atau hubungan yang mengikat antara atasan dengan bawahan dalam mencapai sebuah tujuan bersama. Kepemimpinan ada pada setiap usaha untuk mempengaruhi perilaku kelompok atau individu untuk alasan apapun pada sebuah sasaran atau tujuan. Sedangkan manajemen adalah sejenis kepemimpinan untuk mencapai sebuah tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan manajeman saling punya hubungan yang tidak mungkin berdiri sendiri-sendiri. Kepemimpin akan pasif jika tanpa ada manajemen yang jelas, sebaliknya manajemen sebaik apapun jika tanpa pemimpin yang berkualitas maka tidak ada gunanya. Kepemimpinan harus sejalan dengan manajemen untuk menghindari organisasi akan mengalami ―*overmanaged and underlead*‖, sehingga kehilangan kekuatan inovasi atau inisiatif dari anggota atau team dalam organisasi, makanya manajemen akan efektif dan efisien serta penuh inovasi untuk mencapai hasil yang direncanakan jika ada pemimpinnya.

II. Perbedaan Antara Kepemimpinan Dan Manajemen

Hampir semua literatur manajemen memberikan rumusan yang jelas mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen. Suatu rumusan yang sering dikemukakan ialah bahwa manajemen adalah

suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usahausaha orang lain. Dengan demikian, manajer adalah orang yang senantiasa memikirkan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Rumusan ini tidak menyebutkan secara jelas apakah kegiatan tersebut untuk organisasi yang disebut gereja. Yang jelas dikemukakan bahwa manajemen dapat diterapkan pada setiap organisasi (*profit* atau *non profit*), apakah organisasi perusahaan, pendidikan, rumah sakit, organisasi politik dan bahkan keluarga. Supaya organisasi-organisasi tersebut dapat berhasil mencapai tujuan, maka diperlukan manajemen. Atau dengan kata lain supaya dapat mencapai tujuan organisasi harus melewati suatu proses kegiatan kepemimpinan. Kegiatan pencapaian tujuan organisasi lewat kepemimpinan itu dapat dinamakan manajemen.

Kepemimpinan dan manajemen seringkali disamakan pengertiannya oleh banyak orang. Walaupun demikian antara keduanya terdapat perbedaan yang penting untuk diketahui. Pada hakekatnya kepemimpinan mempunyai pengertian agak luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan di dalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Kunci perbedaan di antara kedua konsep pemikiran ini terjadi setiap saat dan di manapun asalkan ada seseorang yang berusaha untuk mempengaruhi pikiran orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Dengan demikian, kepemimpinan bisa saja karena berusaha mencapai tujuan seseorang atau kelompok dan bisa saja sama atau tidak selaras dengan tujuan organisasi.

Dalam arti yang luas kepemimpinan dapat digunakan setiap orang tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Seperti yang dikemukakan dalam beberapa rumusan pengertian di atas dan beberapa rumusan lain bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Di sini menunjukkan kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi. Kepemimpinan tidak harus diikat dalam suatu organisasi tertentu melainkan kepemimpinan bisa terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya memengaruhi perilaku orang-orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Apabila kepemimpinan dibatasi oleh tata krama birokrasi atau dikaitkan dalam suatu organisasi tertentu maka dinamakan manajemen. Fungsi-fungsi seperti perencanaan, pengaturan, motivasi dan pengendalian yang sering dipertimbangkan oleh pengarang-pengarang manajemen sebagai fungsi pokok yang tak terpisahkan, menjadi pokok perhatian yang harus dijalankan. Fungsi-fungsi ini relevan pada setiap jenis organisasi dan tingkat hirarki manajemen yang ada dalam organisasi tersebut.

Dari penjelasan di atas maka dapat saja terjadi seorang manajer berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi perilaku orang-orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menyandang jabatan manajer untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Dengan kata lain, seorang *leader* atau pemimpin belum tentu seorang manajer, tetapi seorang manajer bisa berperilaku sebagai seorang *leader* atau pemimpin.

Peranan Manager. Peranan menjawab apa sebenarnya dilakukan oleh seorang manajer di dalam menjalankan kewajiban-kewajibannya. Istilah ‗peranan' kita pinjam dari panggung teater untuk mencoba menjelaskan apa saja yang bisa dimainkan oleh seorang aktor. Manajer adalah seperti aktor dipanggang teater, ia bisa memainkan peranannya sebagai kewajiban yang harus dimainkan.

Suatu peranan dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku yang teratur, yang ditimbulkan karena suatu jabatan tertentu atau karena adanya suatu kantor yang dikenal. Kepribadian seseorang bangkali juga amat memengaruhi bagaimana peranan harus dijalankan.

Peranan timbul karena seorang manajer memahami bahwa ia bekerja tidak sendirian. Dia mempunyai lingkungan, yang setiap saat ia perlukan untuk berinteraksi. Lingkungan itu luas dan beraneka macam, dan masing-masing manajer akan mempunyai lingkungan yang berlainan. Tetapi peranan yang harus ia dimainkan pada hakekatnya tidak ada perbedaan. Baik manajer tingkat atas, tengah maupun bawah akan mempunyai jenis peranan yang sama, hanya berbeda lingkungan yang akhirnya membuat bobot peranan itu sedikit berbeda. Seorang manajer atas jika melihat lingkungannya selainya sifatnya, maka tampak beberapa pesaing (*competitors*), rekanan (*suppliers*), pejabat pemerintah (*bureaucrats*) dan lain-lain. Kepala subbagian atau manajer tingkat tengah melihat lingkungannya

akan terdiri dari beberapa kelompok pegawainya, kepala-kepala bagian lainnya, mungkin rekanan yang berada di luar struktur organisasinya, dan lain sebagainya. Manajer tingkat bawah, barangkali hanya melihat pekerja-pekerja, tukang ketik, pesuruh kantor, tukang pembersih, dan lain sebagainya. Semuanya itu baik, manajer atas, tengah maupun bawah haruslah mengatur dan menjalankan organisasinya di dalam suatu kompleksitas lingkungan.

Ada empat peranan manajemen yang harus dilaksanakan oleh manajer jika organisasi yang dipimpinnya bisa berjalan secara efektif. Empat peranan itu menurut Ichak Adizes ialah memproduksi, melaksanakan, melakukan informasi dan memadukan (*integrating*). Peranan Adizes dalam empat peranan tersebut pada umumnya telah menjadi peranan yang lazim dilakukan oleh manajer-manajer perusahaan.

III. Siapa Itu Manager

Manajer adalah orang yang memiliki kewenangan yang diberikan oleh system. Mereka menganggap organisasi sebagai sebuah mesin. Orang bisa ditempatkan pada posisi dan bekerja sesuai dengan posisi tersebut. Tanggung jawab akan diserahkan untuk menjelaskan setiap kegagalanj kecil. Ini merupakan kepercayaan yang ditaruh dalam cetakan setiap hari. Setiap kali ada sesuatu yang salah, secara tidak terelakkan wartawan mendapati seorang politikus yang bersedia menyatakan secara publik bahwa tanggung jawab dalam hal ini telah dibebankan pada pundak seseorang. Tanggung jawab atas kegagalan dari pengalaman hanyalah tentang sistem keyakinan yang paling merusak yang mungkin anda ambil jika anda ingin melakukan pembelajaran. Pembelajaran itu sendiri mengimplikasikan aksi coba-coba (*trail and error*). Itulah alasan bahwa sebuah organisasi yang belajar hamper tidak mungkin mengimplementasukannya dalam paradigm ―aturan‖.

IV. Peranan Manajer Sebagai Pemimpin

Peranan manajer yang dikemukakan oleh Henry Mintzberg ada tiga peranan utama yang dimainkan oleh setiap manajer di manapun letak hierarkinya. Dari 3 peranan utama ini kemudian olehnya

diperinci menjadi 10 peranan. Manajer atas, tengah dan bawah melakukan peranan ini. Peranan-peranan itu antara lain:

a. Peranan Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Role*)

Ada dua gambaran umum yang dihubungkan dengan peranan ini yakni hal yang bertalian dengan status dan otoritas manajer, dan hal-hal yang bertalian dengan pengembangan hubungan antar-pribadi. Aktivitas-aktivitas yang sering digunakan dalam peranan ini antara lain kegiatan-kegiatan seremonial sehubungan dengan jabatan yang melekat pada manajer. Status menghendaki manajer harus mau menerima undangan-undangan, mendatangi upacara-upacara dan lain-lain yang bersifat seremonial. Karena manajer punya jabatan yang tinggi, maka eksesnya manajer tersebut harus selalu mengadakan kontak tertentu pada pihak-pihak luar. Hubungan antarpribadi ini mau tidak mau harus dijalankan oleh manajer sebagai suatu peranannya.

Peranan ini oleh Mintzberg dibagi atas tiga peranan yang merupakan perincian lebih lanjut dari peranan antarpribadi ini. Tiga peranan ini dijelaskan sebagai berikut :

1. Peranan sebagai *Figurehead*, yakni suatu peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya didalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal. Peranan ini sangat dasar dan sederhana. Karena otoritas formalnya, maka manajer dianggap sebagai simbol, dan berkewajiban untuk melaksanakan serangkaian tugas-tugas. Ada sebagian tugas-tugas tersebut yang bersifat konstan setiap saat, tetapi ada kalanya yang bersifat inspirasional. Semuanya itu melibatkan aktivitas-aktivitas *interpersonal*. Semuanya itu melibatkan aktivitas-aktivitas *interpersonal*. Contoh-contoh yang disebutkan di atas seperti menghadiri upacara-upacara pembukaan, peresmian, pengguntingan pita, pemukulan gong dan lain-lainnya, dalam rangka mewakili organisasi yang dipimpinnya adalah termasuk peranan *figurehead* ini.
2. Peranan sebagai pemimpin (*leader*), dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemimpin. Ia melakukan hubungan *interpersonal* dengan yang dipimpin, dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya di antaranya memimpin, memotivasi, mengembangkan dan mengendalikan. Dalam organisasi informal biasanya, pemimpin diikuti karena mempunyai kekuasaan,

karismatik atau kekuatan fisik. Adapun dalam organisasi formal, pemimpin yang diangkat dari atas, seringkali bergantung akan kekuasaan yang melekat pada jabatan tersebut.

3. Peranan sebagai pejabat perantara (*liaison manager*), di sini manajer melakuan peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staf dan orang lain yang berada di luar organisasinya, untuk mendapatkan informasi. Oleh karena itu organisasi yang dipimpin manajer itu tidak berdiri sendiri, maka manajer meletakkan peranan *liaison* dengan cara banyak berhubungan dengan sejumlah individu atau kelompok-kelompok tertentu yang berada di luar organisasinya. Hormans menyebutkan peranan seperti ini sebagai hubungan pertukaran (*exchange relationship*), yakni manajer memberikan sesuatu agar mendapatkan sesuatu pula.

Ketika kita mempelajari dari kisah Daniel (Daniel 9:4-10) dan Yesaya (Yes.64:1-4) di mana keberadaan mereka sebagai wakil umat Allah dimana mereka mengakui dosa-dosa umat Allah ini dan memohon kepada Allah untuk tetap menyelematkan semua yang berseru kepadaNya sesuai janji penebusanNya. Bangsa Israel menyadari dan menyesali dosa dan kesalahannya terhadap Allah. Oleh karena dosa-dosa itu, mereka merasakan bahwa seolah-olah Allah tidak lagi mau perduli atas derita yang mereka alami, Allah seolah menjauh dari mereka. Nabi Yesaya, mewakili bangsa Israel berdoa memohon belas kasihan agar Allah mau menunjukkan lagi kasih sayang-Nya pada bangsa itu.Walaupun Allah murka karena bangsa Israel memberontak dan mendurhaka terhadap-Nya (Yes.63:10), namun Nabi Yesaya yakin bahwa kasih setia Allah yang dulu pernah bangsa itu nikmati (Yes.63:11-14) tidak pernah benar-benar hilang dari mereka. Untuk itu, Nabi Yesaya memohon di dalam doanya agar Allah kiranya mau turun ke bumi, memulihkan bangsa Israel yang telah hancur lebur itu. Membangunnya kembali menjadi suatu bangsa kebanggaan Allah kembali membuat keajaibankeajaiban yang membawa kemenangan bagi bangsa pilihan-Nya itu.

Gereja masa kini memerlukan pemimpin yang dapat dipercaya dan punya otoritas dalam hubungan dengan sesama maupun Tuhan sendiri. Jika kepercayaan itu dibangun dengan baik maka akan tampak adanya interaksi yang baik kedua belah pihak. Interaksi itu akan memampukan seorang pemimpin untuk memotivasi, mengarahkan,

mengembangkan dan mengendalikan orang yang dipimpin kepada tujuan institusi sesuai otoritas *spiritual*yang dimilikinya. Otoritas pemimpin itu juga diharapkan bisa mengantar dan menjembatani anggota gereja dalam menguatkan dan memperbaiki hubungannya dengan
Tuhan.

b. Peranan Berhubungan Dengan Informasi (*Information Role*)

Peranan *interpersonal* di atas meletakkan manajer pada posisi yang unik dalam hal mendapatkan informasi. Hubunganhubungan keluar membawa padanya mendapatkan informasi, yang spesial dari lingkungan luarnya, dan kegiatan-kegiatan kepemimpinannya membuat manajer sebagai pusat informasi bagi organisasinya. Oleh karena itu sebagai kelanjutan dari peranan *interpersonal* di atas, Mintzberg merancang peranan kedua yakni berhubungan dengan informasi ini. Peranan ini terdiri dari peranan-peranan sebagai berikut :

1. Sebagai *monitor*, peranan ini mengidentifikasikan seorang manajer sebagai penerima dan pengumpul informasi, agar ia mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya, dan mempunyai pemahaman yang komplit tentang lingkungannya. Manajer mencari informasi itu agar ia mampu mendeteksi perubahan - perubahan, mengidentifikasikan persoalan-persoalan dan kesempatan-kesempatan yang ada, untuk membangun pengetahuannya tentang lingkungannya, menjadi tahu kapan suatu informasi harus diberikan untuk keperluan pembuatan keputusan. Dengan demikian, manajer akan memperoleh informasi seluas mungkin dari berbagai sumber baik dari luar maupun dari dalam organisasinya. Adapun informasi yang diterima oleh manajer ini dapat dikelompokkan atas lima katagori, berikut :

   - *Internal Operations*, yakni informasi mengenai kemajuan pelaksanaan pekerjaan di dalam organisasi dan semua peristiwa yang ada hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan tersebut. Informasi ini bisa saja berupa laporan-laporan standar pelaksanaan kerja, masukan-masukan dari panitia atau tim-tim yang telah dibentuk hasil pengamatan dari kunjungan kerja, dan lain sebagainya.

- Peristiwa – peristiwa di luar organisasi (*External events),* informasi jenis ini diterima oleh manajer di luar organisasi, misalnya informasi dari langganan, hubungan-hubungan pribadi, pesaingpersaing, asosiasi-asosiasi dan semua informasi mengenai perubahan atau perkembangan ekonomi, politik, dan teknologi, yang semuanya itu amat bermanfaat bagi organisasi.
- *Informasi dari hasil analisis*, semua analisis dan laporan mengenai berbagai isu yang berasal dari bermacam-macam sumber sangat bermanfaat bagi manajer untuk diketahui. Manajer barangkali tertarik kepada salah satu subjek tertentu dan membutuhkan informasi tentang subjek itu, maka bawahannya bisa menyediakannya dengan penyajian kliping surat kabar yang memuat artikel-artikel dari subjek yang dikehendaki manajer dan seringkali manajer membutuhkan laporanlaporan atau *briefing* tentang hal-hal yang bertalian dengan keputusan yang akan dibuat olehnya.
- *Buah pikiran dan kecenderungan,* manajer memerlukan suatu sarana untuk mengembangkan suatu pengertian atas kecenderungan-kecenderungan yang tumbuh dalam masyarakat dan mempelajari tentang ide-ide atau buah pikiran baru. Mengunjungi konferensi - konferensi, seminar - seminar, memperhatikan surat-surat saran dari masyarakat, membaca laporan-laporan singkat, menerima pendapat-pendapat dari bawahan dan lain sebagainya, adalah suatu cara untuk mengetahui buah pikiran dan kecenderungan-kecenderungan.
- *Tekanan-tekanan*, manajer perlu juga mengetahui informasi yang timbulkan dari tekanan-tekanan dari pihak-pihak tertentu. Dalam hal ini, informasi tersebut berusaha memengaruhi kebijakan manajer. Misalnya, bawahan-bawahan yang mengajukan usul perbaikan, lapangan yang mencoba memengaruhi perubahan cara kerja dan serikat buruh yang berusaha mendesak memperbaharui sistem kerja dan penggajian.

2. Sebagai *disseminator*, peranan ini melibatkan manajer untuk mengani proses transmisi dari informasi-informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya.
3. Sebagai juru bicara (*speakman*), peranan ini dimainkan manajer untuk menyampaikan informasi ke luar lingkungan organisasinya.

Bedanya dengan *desseminator* ialah *spokesman* memberikan informasinya ke luar, untuk lingkungannya, sedangkan disseminator hanya ke dalam organisasinya.

Sebagai *spokesman*, secara formal manajer mewakili atau bertindak atas nama organisasinya. Sebagai manajer ia merupakan pusat informasi, yang mengetahui tentang organisasinya. Untuk itu dia bisa bertindak efektif dalam mewakili organisasinya. Mungkin suatu ketika manajer melakukan *lobbying* untuk kepentingan organisasinya. Mungkin pula melakukan hubungan masyarakat (humas) secara baik, atau mungkin bertindak sebagai orang yang ahli di bidang tertentu yang dijalankan oleh organisasinya.

Komunikasi memiliki hubungan yang erat sekali dengan kepemimpinan, bahkan dapat dikatakan bahwa tidak ada kepemimpinan tanpa komunikasi.

Apalagi syarat seorang pemimpin selain ia harus berilmu, berwawasan luas ke depan, ikhlas, tekun, berani, jujur, sehat jasmani dan rohani, ia juga harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik. Kemampuan berkomunikasi akan sangat menentukan berhasil tidaknya seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Setiap pemimpin (leader) memiliki pengikut (follower) guna merealisasikan gagasannya dalam rangkamencapai tujuan tertentu. Disinilah pentingnya kemampuan berkomunikasi bagi seorang pemimpin, khususnya dalam usaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Demikian juga, peranan seorang pemimpin atau gembala dalam gereja hampir dapat disamakan dengan seorang manajer. Pemimpin atau gembala dalam ereja harus bisa mencari, menemukan, mengetahui dan memiliki informasi bahkan menjadi sumber informasi baik melalui Alkitab yang diajarkannya maupun situasi yang sedang terjadi dan berkembang secara positif maupun negatif sehingga seorang pemimpin atau gembala gereja yang bertindak sebagai manajer yang memegang peranan penting dalam manajemen pelayanan gereja dapat mengembangkan dan meluruskan bahkan menanggapi informasi atau isu yang sedang berkembang secara benar dan bijaksana sehingga umat atau komunitas gereja yang dipimpinnya beroleh pengetahuan, kekuatan, semangat, optimism dalam mengikuti dan melayani Kristus. Dengan informasi yang jelas, transparan, dan akuntabel juga membuat pemimpin dapat menetapan kebijakan dan perencanaan yang signifikan dalam manajemen pelayanan gereja.

c. Peranan Pembuat Keputusan (*Decisional Role*)

Barangkali peranan ini adalah yang paling rumit. Peranan ini membuat manajer harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpinnya. Proses pembuatan strategi ini secara sederhana dinamakan sebagai suatu proses yang menjadikan keputusan-keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan berhubungan.

Mintzberg berkesimpulan bahwa sebagian besar tugas manajer pada hakikatnya digunakan secara penuh untuk memikirkan sistem pembuatan strategi organisasinya. Dengan kata lain, manajer terlibat secara substansial di dalam setiap pembuatan keputusan organisasinya. Keterlibatannya disebabkan karena: (1) secara otoritas yang formal manajer adalah satusatunya yang diperbolehkan terlibat untuk memikirkan tindakantindakan yang penting atau yang baru dalam organisasinya; (2) sebagai pusat informasi, manajer dapat memberikan jaminan atas keputusan yang terbaik, yang mencerminkan pengetahuan yang terbaru dan nilai-nilai organisasinya; (3) keputusan-keputusan yang strategis akan lebih mudah diambil secara terpadu dengan adanya satu orang yang dapat melakukan kontrol atas semuanya.

Itulah sebabnya peranan keputusan pembuatan oleh manajer merupakan peranan yang tidak boleh tidak, harus dijalankan, lagi pula peranan ini yang dapat membedakan antara manajer dengan pelaksana. Menurut sebagian orang, manajer justru dibayar mahal adalah untuk membuat keputusan ini.

Ada empat peranan manajer yang dikelompokkan kedalam pembuatan keputusan berikut :

1. Peranan sebagai *entrepreneur*, dalam peranan ini manajer bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang dari banyak perusahaan-perusahaan yang terkendali dalam organisasi. Walaupun istilah *entrepreneur* dipinjam dari ahli-ahli ekonomi, istilah itu oleh Mintzberg diberikan arti yang luas dana hubungannya dengan peranan pembuatan keputusan ini. Kalau ahli ekonomi cenderung memusatkan pada pekerjaan-pekerjaan awal dari organisasi baru, maka Mintzberg memusatkan pada semua pekerjaan-pekerjaan *managerial* yang dihubungkan dengan perubahanperubahan yang sistematis dalam organisasi yang sedang berjalan termasuk pula organisasi baru.

Peranan *entrepreneur* di mulai dari aktivitas melihat atau memahami secara teliti persoalan-persoalan organisasi yang mungkin bisa digarap. Sebagai bagian dari peranan memonitor yang disebutkan di atas, maka dengan melihat dan memahami secara teliti (*scanning*), manajer menggunakan banyak waktunya untuk mencari beberapa kesempatan dan situasi yang barangkali dapat dipertimbangkan sebagai masalah. Dari hal ini kemudian manajer merancang suatu kegiatan untuk mengadakan perubahan-perubahan yang terkendali.

2. Peranan sebagai penghalau gangguan (*disturbance handler*), peranan ini membawa manajer untuk bertanggungjawab terhadap organisasi ketika organisasinya terancam bahaya, misalnya: akan dibubarkan, terkena gossip, isu-isu kurang baik dan lain sebagainya. Kalau dalam *entrepreneur*, manajer berhadapan dengan perbuatan-perbuatan yang disengaja untuk mengadakan perubahan, maka dalam *disturbance handler* ini manajer menghadapi perbuatan-perbuatan yang tidak diketahui sebelumnya. Ini menunjukkan mempercepat terjadinya gangguan-gangguan. Atau peristiwa-peristiwa yang sebelumnya tidak diperhatikan bisa memungkinkan timbulnya suatu krisis. Dalam menghadapi hal-hal seperti ini manajer bertanggung jawab mengatasinya karena manajer mempunyai kewajiban membawa organisasinya ke suatu keadaan bebas gangguan. Maka jika terjadi gangguan, tindakan koreksi diharapkan datang dari manajer.

3. Peranan sebagai pembagi sumber (*resource allocator*)

   Membagi sumber dana adalah suatu proses pembuatan keputusan. Di sini manajer diminta memainkan peranan untuk memutuskan ke mana sumber dana akan didistribusikan ke bagianbagian dari organisasinya. Strategi harus ditetapkan, pandangan-pandangan yang jauh dan positif harus dilihat oleh manajer, sehingga alokasi dana dapat diberikan sebaik mungkin. Sumber dana ini meliputi sumber yang berupa uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja dan reputasi. Tiap sumber dapat dimanfaatkan secara positif jika sumber tersebut direncanakan, diprogramkan, dan digunakan untuk mengesahkan dan mempermudah pelaksanaan kerja organisasi. Adapun penggunaan yang negatif, jika sumber dana

tersebut digunakan tanpa berdasarkan rencana kerja, dan dimanfaatkan untuk semua jenis pekerjaan apapun.

4. Peranan sebagai *negosiator*, peranan ini meminta kepada manajer untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi. Dari waktu ke waktu organisasi akan membuat manajer selalu terlibat dalam kancah negosiasi ini dengan pihak-pihak lain di luar organisasi, ataupun dengan para individu didalam organisasinya. Dalam keadaan seperti ini, manajer bertindak sebagai pimpinan kontingennya untuk membicarakan segala perkara yang diagendakan dalam negosiasi tersebut. Proses seperti ini meminta manajer untuk menyusun strategi yang menguntungkan organisasinya, dan pada gilirannya pengambilan keputusan adalah suatu aktivitas yang tidak bisa dihindari olehnya.
   Demikialah beberapa peranan manajer menurut konsepsi Henry Mintzberg yang dapat dimainkan oleh setiap manajer di dalam usahanya memimpin sesuatu organisasi. Tampaknya perilaku manajer-manajer pada dewasa ini, tercermin dalam sepuluh peranan yang dikemukakan oleh Mintzberg tersebut.

Haryadi Baskoro, seorang peneliti dan penulis, selama rentang waktu 1996-2006 itu menemukan beberapa masalah besar dalam sumber daya manusia (SDM) para pemimpin Kristen. Para pemimpin Kristen (pendeta, hamba Tuhan, pendidik Kristen) bermasalah dalam:

1) kurang mengembangkan multi kompetensi pelayanan, hanya berkompetensi di bidang rohani saja,
2) cenderung sangat pragmatis, tidak idealis, dan bahkan oportunistik,
3) kepekaan dan keterlibatan sosial rendah, serta cenderung menjadi ||jago kandang|| yang tidak berkarya dan berdampak keluar lingkup kekristenan,
4) terjerat dalam ||politik pelayanan|| yang kapitalistik, dan
5) tidak bisa bersinergi satu sama lain, justru sering berkontravensi dan berkonflik dengan sesama pemimpin

Kelima hal ini dapat dikatakan bukanlah sesuatu yang disembunyikan lagi dalam kegiatan kepemimpinan gereja sehari-hari. Padahal kemajuan dunia di abad 21 ini sangat dibutuhkan pemimpin

yang tidak hanya melihat atau diam di dalam organiisasi. Untuk menjadikan organisasi kita sehat pemimpin atau manajer pelaksana pelayanan dalam sebuah gereja haruslah memiliki kemampuan untuk melihat kemajuan yang sedang dan akan terjadi di dunia abad 21 ini, melakukan penganalisaan setiap persoalan atau peristiwa yang terjadi di luar organisasi dan mempelajari bahkan mengembangkan ide-ide / buah pikiran baru menjadi sesuatu yang ril, di sisi lain juga perlu menyingkapi sesuatu yang sedang ada dalam gereja baik kemajuan, tekanan maupun hambatan yang sedang terjadi.

Kisah Ester, dalam Esther 4:1-17. Ester, seorang Yahudi yang dibesarkan oleh paman dan ayah angkatnya Mordekai. Dia memerintahkan Ester untuk merahasiakan asal usulnya dan hubungan dengannya. Untuk suatu alasan, ada kumpulan wanita yang menyibukan raja untuk dicoba (untuk jadi ratu?) Ester terus merahasiakan identitasnya dari raja. Saat duduk digerbang raja, Mordekai mengetahui rencana Bigthana dan Teresh untuk membunuh raja, yang kemudian diberitahukan kepada Ester, dan pergi kepada raja memakai nama Mordekai. Penyelidikan selanjutnya membuktikan laporan ini benar dan kedua pengkhianat ini digantung. Raja biasanya menghargai kesetiaan, tapi untuk suatu alasan Mordekai tidak diberi penghargaan, dan hal ini terlupakan. Tiba-tiba Haman, karakter baru, diperkenalkan. Haman muncul sebagai pangeran yang diatas semuanya, setidaknya dalam pikiran raja. Raja mengangkat dia diatas semua orang dan sangat mempercayai dia, suatu keputusan yang terbukti bodoh. Walau raja memerintahkan semua warganya menunjukan hormat pada Haman, Mordekai menolak, yang membuat pelayan raja menegurnya. Saat ditegur, dia beralasan atas keyahudiannya. Bagi dia, itu yang terpenting. Tapi bagi pelayan raja hal ini tidak masuk akal. Dan mereka memberitahukan hal ini pada Haman apakah bisa membuat Mordekai menunjukan rasa hormat pada tangan kanan raja, perdana mentri Persia. Walau murka, Haman menahan diri. Dia melihat Mordekai dan Yahudi lain sama saja, dan tujuannya tidak hanya menyingkirkan Mordekai tapi setiap Yahudi didalam kerajaan. Disaat yang tepat, dia mendekati raja dengan suatu usulan. Dia memberitahu raja bahwa ada ras tertentu yang mau memberontak, yang tidak mau tunduk (tidak seperti Vasti) dan raja harus menyingkirkan mereka. Dia menawarkan uang yang sangat besar pada raja untuk menyatakan hari tertentu dimana setiap orang dalam kerajaan bisa membunuh setiap orang Yahudi yang

mereka temui dan merampas milik mereka. Ini cara yang menarik semua orang, menyingkirkan musuh mereka, dan mempraktekan kefanatikan ras mereka Setelah Mordekhai mengetahui segala yang terjadi itu, ia mengoyakkan pakaiannya, lalu memakai kain kabung dan abu, kemudian keluar berjalan di tengah-tengah kota, sambil melolong-lolong dengan nyaring dan pedih. Mordecai, mempelajari semua yang terjadi. Ini kelihatannya menunjukan dia memiliki informasi dari dalam. Kita tahu itu bukan dari Ester, karena Mordekai yang memberitahunya. Saat Mordekai tahu hukum apa yang sedang dibuat oleh Haman, dia mulai berkabung. Dia tidak berkabung secara pribadi, tapi didepan umum; sangat terbuka. Kita diberitahu bahwa Mordekai berkabung, dan juga orang Yahudi lainnya, bukan hanya di kota tapi di seluruh kerajaan. Maka Ester memanggil Hatah, salah seorang sida-sida raja yang ditetapkan baginda melayani dia, lalu memberi perintah kepadanya menanyakan Mordekhai untuk mengetahui apa artinya dan apa sebabnya hal itu. Lalu keluarlah Hatah mendapatkan Mordekhai di lapangan kota yang di depan pintu gerbang istana raja, dan Mordekhai menceritakan kepadanya segala yang dialaminya, serta berapa banyaknya perak yang dijanjikan oleh Haman akan ditimbang untuk perbendaharaan raja sebagai harga pembinasaan orang Yahudi. Juga salinan surat undang-undang, yang dikeluarkan di Susan untuk memusnahkan mereka itu, diserahkannya kepada Hatah, supaya diperlihatkan dan diberitahukan kepada Ester. Lagipula Hatah disuruh menyampaikan pesan kepada Ester, supaya pergi menghadap raja untuk memohon karunianya dan untuk membela bangsanya di hadapan baginda. Esther perlu mengetahui apa yang terjadi, jadi dia mengirim pelayan terpercayanya kepada Mordekai untuk menyelidiki kenapa dia berkabung dan tidak mau berhenti. Komunikasi antara Mordekai dan Ester (dan yang lainnya, terlihat— lihat —mereka‖ diayat 12 dan—mereka‖ ayat 13) jelas mengancam kerahasiaan identitasnya sebagai orang Yahudi dan hubungannya dengan Mordekai. Hathach menemui Mordekai dalam kota digerbang raja. Itu merupakan tempat umum, tapi Mordekai ingin perkabungan itu ditempat umum. Mordekai melaporkan pada Hathach semua yang terjadi padanya. Dia mengatakan jumlah harta yang dijanjikan Haman dan salinan keputusan yang tidak bisa ditarik kembali. Hal ini diperintahkan kepada Hathach untuk dikatakan pada Ester, bersama dengan perintah agar dia menghadap raja dan memohon bagi bangsa Yahudi. Melihat Mordekai berkabung sangat

menekan Ester. Maka Ester menyuruh menyampaikan jawab ini kepada Mordekhai: 16 Pergilah, kumpulkanlah semua orang Yahudi yang terdapat di Susan dan berpuasalah untuk aku; janganlah makan dan janganlah minum tiga hari lamanya, baik waktu malam, baik waktu siang. Aku serta dayang-dayangkupun akan berpuasa demikian, dan kemudian aku akan masuk menghadap raja, sungguhpun berlawanan dengan undang-undang; kalau terpaksa aku mati, biarlah aku mati. 17 Maka pergilah Mordekhai dan diperbuatnyalah tepat seperti yang dipesankan Ester kepadanya.(Esther 4:5-17). Tekanan terlalu besar. Ester menyerah, mengirim berita pada Mordekai bahwa dia akan menghadap raja bagi bangsanya. Sekarang dia yang memberi perintah. Dia memerintahkan Mordekai untuk mengumpulkan seluruh orang Yahudi di Susa dan berpuasa baginya. Jangan ada yang makan atau minum selama 3 hari, siang dan malam. Dia dan pelayannya akan melakukan itu, dan kemudian akan pergi menghadap raja. Dia akan melawan hukum dan mempertaruhkan nyawanya. Perkataan terakhirnya menarik: —. . . kalau terpaksa aku mati, biarlah aku mati‖ (Esther 4:16b). Ada yang membuat Ester jadi pahlawan. Seseorang bisa melihat fakta cukup jauh untuk melihatnya sebagai seorang pahlawan.

Kisah Ester ini bisa menjadi pelajaran berharga bagi setiap pemimpin atau manajer gereja masa kini. Seorang pemimpin gereja haruslah seorang yang mengetahui secara komprehensif situasi gereja secara internal maupun eksternal. Setiap kemajuan bisa saja melahirkan ide-ide baru ke dalam pola pikir yang baru, di sisi lain juga bisa saja berupa tekanan dari pihak-pihak tertentu. Berkenaan dengan itu, setiap pemimpin haruslah peka pada setiap kemajuan dan perubahan dan menganalisis setiap informasi atau peristiwa yang terjadi di seputar pelayanan gereja sehingga pemimpin itu jika perlu bisa mengambil langkah-langkah penyelamatan atau keputusan yang perlu diinformasikan kepada setiap orang yang terkait dengan pelayanan gereja tersebut.

Abad 21 didominasi oleh sains dan matematika yang menuntut orang untuk berpikir cerdas dan kreatif. Teknologi masa kini teramat canggih. Peralatan-peralatan elektronik semakin kecil, berskala atom, berkecepatan tinggi, multi fungsi, hemat energi, berkontrol otomatik, dan berwawasan lingkungan. Sekarang, kita telah masuk ke dalam era teknologi kuantum yang serba berukuran atom (*quantum dot and nano technology*). Hanya orangorang cerdas dan kreatif yang

dibutuhkan di jaman IPTEK abad 21 sekarang ini. Pada tahun 1997, pernah diadakan riset atas 350 perusahaan jasa komputer dan perusahaan perangkat lunak. Survai menunjukkan bahwa 14.500 jenis pekerjaan yang tercipta dalam jangka waktu 3 tahun berikutnya akan kekurangan pekerja yang memenuhi syarat intelektualitas yang dituntut. Jelasnya, semua kemajuan di abad 21 ini hanya dapat diketahui lewat pengembangan informasi sebab itu pemimpin gereja efektif yang dibutuhkan adalah pemimpin yang selalu punya peranan dan hubungan dengan komunikasi secara baik.

Inti dari pemikiran di atas, kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer perlu ada tindakan nyata, sebagaimana Paulus sendiri juga melakukannya dalam kepemimpinannya, yaitu:

1) Meraih Kepercayaan

Krisis kepemimpinan melanda dunia dan gereja. Ketika buku ini saya tulis, judul-judul besar yang terpampang di berbagai surat kabar sekuler adalah tentang para pemimpin perusahaan terkemuka yang terbukti bersalah melakukan berbagai kasus pelanggaran moral yang memuakkan. Ada beberapa pendeta dan pastor terkemuka terkena kasus korupsi uang gereja sehingga harus berurusan dengan penegak hokum setempat yang pada akhirnya oknum tersebut harus dipenjara. Dalam dunia bisnis akhir-akhir ini di Indonesia, Ada badan-badan usaha raksasa jatuh bangkrut akibat krisis ekonomi keserakahan manusia khususnya di Indonesia pada awal tahun 2016 dengan ditutupnya pabrik dan perusahaan teknologi SAMSUNG dan TOSHIBA demikian juga pengusaha mobil FORD. Ada pejabat pemerintah yang tega berbohong, berlaku curang, mencuri, korupsi dan menggelapkan dana dan lainnya. Lingkup dan skala korupsi dalam dunia bisnis dan pejabat pemerintah zaman sekarang sudah tidak terbayangkan.

Di panggung perpolitikan, gambarannya malah lebih mengerikan. Sebut saja kasus skandal moral yang mengguncangkan Clinton ketika ia bertengger di Gedung Putih, yang jelas-jelas mengubah suasana panggung perpolitikan Amerika. Pelajaran yang dapat dipetik dari babak tragis ini (yang dikaitkan dengan para tokoh politik) adalah bahwa seseorang dapat berdusta dan berlaku serong serta kurang memiliki

integritas, tanpa harus membuat karier politiknya terjegal. Tampaknya integritas pribadi tidak lagi menjadi persyaratan hingga seseorang layak memegang jabatan politik. Dalam budaya pemerintahan Amerika pasca Clinton, kesembronoan moral yang terparah sekalipun seakan-akan sama sekali tidak menghalangi langkah seseorang untuk mencalonkan diri dan meraih kursi dipemerintahan.

Akan tetapi, di satu sisi, ketiadaan kepemimpinan menghadirkan sejuta peluang. Dunia sekarang sedang menjerit mencari sosok pemimpin sejati: berjiwa pahlawan, mulia, dan dapat dipercaya. Kita membutuhkan banyak pemimpin yang sanggup mengemban tugas disetiap tingkat tatanan sosial, mulai dari pemimpin politik yang berkiprah dikancah dunia internasional, sehingga pemimpin rohani yang berperan nyata dilingkungan gereja dan keluarga.

Sebagian besar orang mengakui kebutuhan mereka akan hal ini. Baru-baru ini dalam sebuah pertemuan khusus di University of Southhern California, yang dihadiri para rektor dari berbagai lembaga perguruan tinggi. Pada waktu bersamaan, sebuah konferensi tentang kepemimpinan sedang diadakan diruang pertemuan di seberang ruangan kami. Ketika tiba jam makan siang, para peserta dari kedua acara yang berlainan tersebut berbabur disekitar meja prasmanan. Ada sebuah meja yang disiapkan dilobi, yang memajang puluhan buku terbaru bertajuk seputar kepemimpinan. Ketika mendengar orang-orang yang saling bincang sembari melihat buku diatas meja, mereka menyadari betapa parahnya krisis kepemimpinan jaman sekarang, yang nyatanya sudah menjadi rahasia umum. Namun pertanyaan yang paling membingungkan adalah bagaimana cara mengatasi krisis tersebut.

Mungkinkah penyebab kebingungan tersebut adalah karena orang belum menyadari bahwa krisis kepemimpinan berpangkal dari hilangnya integritas? Ah, tidak juga. Buktinya, judul-judul yang ada dimeja buku itu termasuk beberapa jilid buku yang menggarisbawahi perlunya karakter, kepatutan, kehormatan, dan etika dalam diri seorang pemimpin. Paling tidak khalayak umum sudah punya sekilas gambaran bahwa krisis kepemimpinan bersumber dari persoalan karakter.

Masalahnya, kita hidup di jaman yang di dalamnya makna terdalam karakter sudah sedemikian rancu. Orang mengeluh soal hilangnya suatu yang mereka pahami secara umum sebagai integritas, namun hanya segelintir orang yang paham betul sejauh mana lingkup makna integritas yang sesunguhnya. Standar moralitas telah dirusak, sepotong demi sepotong, hingga akibatnya remuk seluruhnya. Manusia abad modern adalah masyarakat pertama sejak jaman keruntuhan kekaisaran romawi yang menganggap homoseksualitas sebagai hal yang wajar. Kita semua hidup dalam generasi pertama terhitung sejak ratusan tahun silam yang mengesahkan aborsi. Perjinahan dan perceraian sudah mewabah dan pernikahan homo dan lesbian. Pornografi sekarang menjadi salah satu industri raksasa sekaligus penyakit yang paling membutakan karakter moral bermasyarakat jaman sekarang. Seakan-akan tidak ada lagi standar moral dan etis yang dapat diterima secara universal oleh segala bangsa didunia. Tak heran ini orang sulit menemukan pribadi yang memiliki integritas, yang berdiri diatas landasan prinsip yang teguh dan tak kenal kompromi.

Yulius tepatnya seorang pria yang berhati mulia. Kis. 27:3 menyebutkan bahwa hanya dalam satu hari pelayaran, yaitu dipersinggahan pertama di Sidon, sekali lagi pada hari pertama perjalanan mereka sekitar 112 Km disebelah utara pesisir laut Tengah Kaisarea, ia memperlakukan Paulus dengan ramah dan memperbolehkan Paulus mengunjungi sahaba-sahabatnya supaya mereka melengkapkan keperluan Paulus. Istilah melengkapkan kebutuhannya dalam bahasa Inggris diterjemahkan sebagai —*receive care*" atau mendapat perawatan. Mendapat perawatan sendiri merujuk pada istilah medis. Ada kemungkinan bahwa rasul Paulus menderita penyakit tertentu. Hal itu tidak mengherankan karena ia telah dikurung dalam jangka waktu yang begitu lama. Lukas adalah seorang tabib (Kol. 4:14): salah satu tugasnya (pasti) untuk merawat Paulus. Penyakit yang diderita Paulus memungkinkan turun di pelabuhan. Ia tidak bisa mencari makan, tempat istirahat, dan perawatan jika ia tetap berada di kapal. Yulius, dengan murah hati mengijinkan Paulus turun dari kapal untuk mendapat perawatan dari para sahabatnya. Para sahabat merawat dan mencukupi segala jasmani Paulus. Sebaliknya, Paulus melayani kebutuhan rohani mereka. Tentu ini situasi yang tidak

lazim, Yulius mungkin telah mengutus seorang prajurit atau lebih untuk mengawal Paulus dan rombongan sahabatnya. Sungguh tidak wajar kepala pasukan romawi berani ambil resiko untuk memberi keleluasaan sebegitu rupa pada seorang tahanan kelas kakap seperti Paulus. Lagi pula, Paulus telah berdiri di depan pengadilan gubernur Felix, Gubernur Festus dan raja Agripa. Itu berarti orang yang bernama Paulus sudah dicap sebagai tokoh yang cukup mengancam *Pax Romana* atau ketentraman kekaisaran romawi. Lihat saja ia dipenjara hingga lebih dari 2 tahun. Ia dituduh sebagai pemicu huru hura di kota Yerusalem. Tuduhan sesungguhnya yang ditimpakan atasnya ketika ia diadili Felix adalah bahwa ia seorang yang menimbulkan kekacauan (Kis. 24:5). Ia adalah ―penyakit sampar, seorang yang menimbulkan kekacauan diantara semua orang Yahudi di seluruh dunia yang beradab, dan bahwa ia adalah seorang tokoh dari sekte orang nasrani‖ (ayat 5). Kasusnya kini siap digelar dihadapan kaisar.

Seandainya anda adalah kepala pasukan Romawi, tidak mungkin anda memberi banyak keleluasaan bagi tahanan seterkenal Paulus kalau pun mungkin, Anda pasti punya alasan yang jelas. Jika ada prajurit romawi yang teledor hingga kehilangan tahanan yang dikawal, ia harus menebus dengan nyawanya sendiri. Pertimbangan inilah yang menjadi latar belakang kepercayaan ini berkembang begitu rupa seperti ditunjukkan dalam Kis. 24:23. *Centurion* melakukan persis seperti yang diperintahkan gubernur Felix: ―lalu ia menyuruh perwira itu tetap menahan Paulus tetapi dengan tahanan ringan, dan tidak boleh mencegah sahabat-sahabatnya melayaninya.‖

Semua ini adalah bukti nyata bahwa Paulus mendapat reputasi sebagai orang yang layak dipercaya. Bahkan para gubernur yang pernah menyidang dan menahannya dipenjara tahu bahwa Paulus adalah pria yang memiliki integritas. Akhirnnya, kepercayaan yang sama juga tertular kedalam diri Yulius.

Yulius juga pasti telah melihat rekan-rekan pendamping Paulus, yaitu Lukas dan Aristarkhus yang sangat setia kepada sang Rasul. Mereka tidak meninggalkan Paulus ketika ia dipenjara. Sebaliknya mereka bersedia mendampingi Paulus dalam perjalanan menuju Roma dengan resiko pribadi yang besar, yaitu nyawa mereka sendiri. Bayangkan, pelayaran yang ditempuh rombongan Paulus bukan dengan kepala pesiar mewah menuju

Honolulu. Mereka menumpangi kapal Romawi yang berukuran kecil, jorok, dan sama sekali tidak nyaman. Ruangannya terlalu sumpek. Selain itu, beberapa ahli sejarah bahwa satu-satunya cara agar Lukas dan Aristakhus dizinkan mendampingi Paulus dalam perjalanan adalah jika mereka mau menyandang status sebagai budak.

Apa pun syarat pengaturan pelayaran mereka, Anda harus tahu bahwa pemerintah Romawi tidak akan membayari ongkosnya. Apapun situasi yang membukakan pintu peluang bagi mereka agar diijinkan mendampingi Paulus, yang pasti Lukas dan Aristakhus secara pribadi sudah berkorban banyak. Mereka rela melakukan demi kasih mereka kepada sang Rasul. Mereka memegang komitmen untuk tetap mendukung pelayanan Paulus. Para sahabat Paulus di Sidon mempercayai dirinya. Mereka membuka pintu rumah bagi Paulus, walaupun setatusnya kini adalah tahanan. Mereka tidak memandang status buruk tersebut sebagai alasan untuk meragukan integritas Paulus. Mereka tetap menyambut Paulus dan di sekelilingnya mencapai keberhasilan. Hasrat terbesarnya adalah menolong orang-orang yang dipimpinnya agar dapat berkembang titik. Itulah mengapa pemimpin sejati hareus memiliki hati seorang pelayan.

Seseorang tidak mungkin menjadi pemimpin sejati jika seluruh sepak terjangnya hanya untuk memenuhi kebutuhan atau mencari keuntungan pribadi. Orang yang egois tidak akan punya pengikut: semua orang akan menjauhinya. Pemimpin semacam ini tidak dapat dipercaya. Seseorang yang berada dalam sisi kepemimpinan hanya akan berhasil jika orang lain memercayakan masa depan, uang atau bahkan nyawa mereka ke tangannya. Tidak ada dapat menggantika kepercayaan tidaka da seorang pemimpin yang tidak dapat Anda percayai bukanlah pemimpin sejati. Boleh jadi ia adalah penguasa, yang memaksa orang untuk melakukan apa yang ia inginkan: ia bukanlah teladan kepemimpinan yang sejati.

Inilah cara mudah agar anda dapat mengenali sosok pemimpin yang sejati: ia dikelilingi para pengikut yang berbakat, cakap, rajin, efektif, dan selalu setia mengabdi. Sikap pengabdian tersebut mencerminkan rasa percaya. Kepercayaan terhadap pemimpin berpangkal dari sikap kepemimpinan yang saleh, yang mengerahkan segenap tenaga dan kemampuan demi kepentingan para pengikut. Jika Anda dapat membuktikan kepada orang lain

bahwa Anda sungguh-sungguh berniat baik untuk memajukan kepentingan mereka, mereka pasti akan mengikuti Anda

Yulius begitu yakin bahwa Paulus tidak akan melakukan sesuatu yang dapat merugikan dirinya sehingga ia mengijinkan Paulus menemui para sahabatnya di Sidon. Tentu saja Paulus kembali ke kapal. Ia berhasil membuktikan bahwa dirinya memang layak mendapat kepercayaan Yulius. Melalui peristiwa ini, Paulus memupuk lebih banyak rasa percaya yang selanjutnya memperkuat wibawa kepemimpinannya selama pelayaran berikutnya.

2) Mengambil Inisiatif

Setelah sempat singgah di Sidon, perjalan panjang Paulus menuju Roma dilanjutkan kembali. Kapal mereka mengalami peristiwa yang paling tidak diinginkan, yaitu ditahan oleh angin yang berlawanan arah. Lukas menulis, —Oleh karena angin sakal kami berlayar dari situ menyusuri pantai Siprus. Dan setelah mengarungi laut di depan Kilikia dan Pamfilia, sampailah kami di Mira, di daerah likia‖ (Kis. 27:4-5).

Perjalanan Semakin Sulit. Kita perlu menyimak kisah ini secara rinci agar kita mengerti bagaimana jiwa kepemimpinan Paulus semakin kentara, yang kemudian mengangkat derjatnya sebagai yang terdepan di antara orang-orang kapal, dan akhirnya dia sepenuhnya memegang kendali dan setiap orang bergantung padanya. Siprus adalah sebuah pulau tepat di sebelah selatan Asia Kecil, di sebelah utara dan barat tanahIsrael (lihat peta). Mira adalah kota pelabuhan yang letaknya agak lebih jauh ke barat dan berada tepat di ujung selatan Asia Kecil, di daerah yang menjadi negara Turki sekarang. Jadi, setelah meninggalkan Sidon, yang letaknya di pesisir utara negara Lebanon sekarang, kapten kapal membelokkan arah ke barata menuju pelabuhan utama, Adramitium. Siprus adalah pulau terdekat, dan tergolong cukup besar. Angin bertiup dari barat sehingga mereka berlayar ke sebalah timur Siprus, sedapat mungkin menghindari tiupan angin kencang dari barat.

Rute Kapal Yang Karam Dalam Kisah Para Rasul 27. Jelas kapal Romawi yang ditumpangi Paulus tersebut tidak dapat berlayar secara langsung menerjang tiupan angin kencang. Satu-

satunya cara menghadapi tiupan angin semacam ini adalah dengan mengemudikan kapal secara zig-zag: pertamatama tegak lurus dengan arah angin sembari memanfaatkan layar untuk menambah laju kapal. Lalu haluan kapal diarahkan untuk menentang angin kencang, sementara semua layar diturunkan. Dengan demikian, masih ada daya dorong agar laju kapal menentang angin. Pada saata yang tepat, semua layar dibentangkan dan kapal kembali melaju secara tegak lurus terhadap arah angin. Manuver seperti ini sangat sulit, dan menguras tenaga. Namun, itulah cara agar kapal bisa berlayar menentang angin kencang.

Pada zaman itu, ada beberapa bentuk kapal. Berukuran besar, sanggup mengarungi lautan lepas, dan sanggup mengangkut muatan kargo, menempuh rute panjang dari satu pelabuhan ke pelabuhan lain nan jauh. Ada juga tipe kapal yang *melompat* dari satu pelabuhan ke pelabuhan lain yang terdekat; sedapat mungkin menyusuri sepanjang wilayah pesisir. Tampaknya kapal yang ditumpangi rombongan Paulus adalah tipe yang kedua, karena Lukas menggambarkan pelayarannya dari pelabuhan ke pelabuhan terdekat. Pertama bertolak dari Kaisarea ke Sidon, lalu dari Sidon ke Mira di ujung selatan Asia Kecil.

Rute yang ditempuh menuju Roma boleh dibilang terlalu boros jarak. Seharusnya kapal ini bisa langsung lurus ke arah barat, dari Sidon ke Rhodes (sudah setengah jalan menuju Roma). Namun karena tiupan angin kencang yang melawan arah, kapal tidak dapat berlayar menuju Rhodes. Sebaliknya, kapal harus mengambil arah memutar, yaitu ke sebalah utara Siprus; yang penting aman, walau rutenya tidak langsung.

Jika dilihat dari petunjuk waktu yang diceritakan dalam kitab Kisah Para Rasul, pelayaran itu mungkin dilakukan pada pertengahan Agustus karena pola angin di lautan kawasan itu memang demikian pada bulan tersebut: angin bertiup dari barat.

Musim berlayar seberang berakhir. Kira-kira 11 November hingga akhir Maret, angin musim dingin di perairan Laut Tengah tidak lagi dapat diperkirakan arahnya sehingga tidak ada kapal yang membuat jadwal pelayaran dalam bulan-bulan tersebut. Bahkan pada awal musim gugur, antara tanggal 14 September hingga 11 November, pelayaran di Laut Tengah dapat sangat beresiko. Hal itu mengharuskan agar durasi perjalanan diatur sesingkat mungkin, dan yang penting laju kapal harus lancar dan

cepat sampai tujuan. Menurut para ahli sejarah kelautan, pelayaran dari Sidon menuju Mira, yang menentang arah angin barat, bisa memakan waktu sekitar sembilan hari. Pada saat Paulus dan rombongannya tiba di Mira, musim yang berbahaya sudah di ambang pintu.

Kota Mira memiliki dermaga pelabuhan. Kota itu sendiri letaknya sekitar 3 km ke arah pedalaman; namun pelabuhan tersebut sangat ramai dan aktif, terutama oleh kapal-kapal dari Mesir. Mesir menjadi pemasok gandum utama bagi Kekaisaran Romawi. Kapal-kapal mengangkut gandum dari Mesir untuk dimasukkan ke tempat penggilingan di Mira. Selesai membongkar muatan, kapal segera bertolak menuju Mesir. Kapal-kapal lain yang hendak ke Roma bisa membeli gandum di Mira dan kemudian mengangkutnya menuju ibu kota kekaisaran. Di kota Mira inilah ditemui kapal yang bertolak menuju Italia. Lukas mecatat, —Di situ perwira kami menemukan sebuah kapal dari Aleksandria yang hendak berlayar ke Italia. Ia memindahkan kami ke kapal itu‖ (Kis. 27:6).

Kapal kedua yang ditumpangi rombongan Paulus, manurut para ahli sejarah, adalah jenis kapal yang labih besar dan jauh lebih layak untuk dipakai dalam pelayaran dibandingkan kapal pertama. Daya angkutnya 276 penumpang, plus muatan kargo yang lumayan banyak. Kapal ini didaftar di Aleksandria, sebuah kota di Mesir. Tak diragukan lagi, kapal tersebut adalah salah satu kapal pengangkut gandum. Oleh karena sudah hampir akhir tahun, yang membuat pelayaran di Laut Tengah begitu membahayakan, maka para awak kapal menolak berlama-lama di Mira. Mereka segera memulai perjalanan menuju Roma.

Ayat 7 mencatat, —Selama beberapa hari berlayar, kami hampir-hampir tidak maju dan dengan susah payah kami mendekati Knidus. Karena angin tetap tidak baik, kami menyusuri pantai Kreta melewati Tanjung *Salmone*.‖

Angin barat tampaknya semakin kencang. Semakin sulit bagi kapal untuk menempuh lintasan zig-zag, dan kapal pun sulit melaju. Dari penjelasan Lukas, dapat dicermati rute yang mereka tempuh. Mereka mengikuti jalur lintasan-dalam selat antara Rhodes dan daratan Asia Kecil. Hal ini membawa kapal mereka jauh lebih ke barat dan sedikit ke utara. Knidus adalah kota di pulau kecil di ujung semenanjung yang panjang. Wilayah ini jadi

penanda batas ujung barat-daya Asia Kecil, tepat di sebelah utara Rhodes. Pulau ini terhubung ke daratan utama oleh sebuah terusan buatan; kota ini memiliki pelabuhan ganda. Di utara dan selatan terusan.

Dalam kondisi normal, kapal Paulus seharusnya bisa bersandar di salah satu dermaga di kota Knidus. Namun ketika mendekati Knidus, kapal mereka tidak berhasil merapat ke dermaga karena terbawa ke lautan lepas. Mereka kehilangan kesempatan untuk memanfaatkan angin dekat pesisir, yang bertiup pelan. Mereka terseret ke tengah wilayah angin kencang dan arus ombak yang bergulung. Angin di wilayah lautan terbuka bertiup begitu kencang sehingga mereka tidak dapat mengarahkan kapal menuju dermaga di knidus. Mereka tidak punya pilihan lain kecuali berlayar ke selatan, menuju pulau Kreta. Rencananya adalah mereka berlayar menyusuri pesisir selatan Kreta, di mana kapal akan cukup terlindungi dari tiupan angin kencang, dan kemudian berbalik ke arah dermaga yang aman.

Mereka berlayar melewati Tanjung Slamone, di ujung timur-laut Kreta. Lukas secara samar-samar menceritakan bahwa cuaca mulai tampak memburuk: ―Sesudah kami dengan susah payah melewati tanjung itu, sampailah kami di sebuah tempat bernama Pelabuhan Indah, dekat kota Laesa‖ (ayat 8). Kalimat singkat yang diungkapkan Lukas menutupi betapa sulitnya kondisi yang sesungguhnya mereka alami. Panjang wilayah Kreta kira-kira 273,5 km dan lebarnya 56,3 km (pada sisi terlebar). Jarak dari Salmone menuju Pelabuhan Indah ada jarak paling tidak mencapai 225 km. Jadi, ungkapan ―dengan susahpayah‖ sebenarnya masih belum menggambarkan kesulitan yang sesungguhnya.

Sementara itu, *Pelabuhan Indah* terlalu berlebihan. Tempat itu sebenarnya pelabuhan kecil yang terdiri dari teluk yang terbuka, yang dilingkupi dua pulau kacil. Lukas menyatakan bahwa pelabuhan itu tidak baik untuk ditinggali selama musim dingin (ayat 12). Kota terdekat adalah Lasea, sebuah kota kecil, bisa diduga pasokab bahan pangan dan layanan akomodasinya kurang memuaskan. Namun barangkali yang lebih penting lagi adalah, kapten kapal ingin segera sampai di Roma dan menjual barang muatannya. Menghabiskan waktu musim dingin di Pelabuhan Indah bisa pula berarti menunda waktu selama empat bulan, sedangkan pemilik kapal harus membayar gaji awak kapal dan

membeli bahan pangan selama empat bulan. Dari hitungan dagang, bersantai selama musim dingin di Pelabuhan Indah bisa menimbulkan kebangkrutan.

Akan tetapi, kapal tidak dapat berlama-lama lagi di Pelabuhan Indah-mungkin karena cuaca kian buruk, atau mungkin karena mereka mengalami kesulitan untuk mendapatkan bahan makanan. Lukas sudah mencatat, ―Sementara itu sudah banyak waktu yang hilang. Waktu puasa sudah lampau dan sudah berbahaya untuk melanjutkan pelayaran‖ (ayat 9). Masa puasa yang dimaksud berkaitan dengan Hari Perdamaian, Yom Kippur. Itulah hari kesepuluh dari bulan kesepuluh dalam kalender bangsa Yahudi, yang berdekatan dengan awal bulan Oktober. Kapal yang melintasi lautan terbuka pada bulan seperti ini bisa sangat beresiko; yang berani melaut sama artinya dengan mempertaruhkan nyawa.

Itulah pertaruhan nyawa yang siap ditempuh oleh para pelaut. Mereka hendak membawa kapal mereka keluar dari Pelabuhan Indah. Mereka menganggap bahwa mereka dapat melewati musim dingin dengan lebih baik di pelabuhan lain, Feniks. Letaknya di pantai barat Pulau Kreta. Pelabuhan ini memiliki dermaga berbentuk setengah lingkaran dengan celah di sisi barat-daya dan barat-laut. Dermaga ini jauh lebih aman dari pengaruh musim dingin yang mencekam. Rencana mereka selanjutnya, berlayar di sepanjang pesisir Kreta hingga tiba di pelabuhan barat.

Paulus dapat meramalkan apa yang akan terjadi. Ia tahu bahwa rencana ini sangat beresiko dan bodoh. Ia sudah *kenyang* dengan pengalaman tiga kali kapal karam (lihat 2 Kor. 11:25, yang ditulis beberapa tahun sebelum peristiwa ini); ia tidak ingin menderita pengalaman berikutnya. Lukas mencatat,

―Paulus memperingatkan mereka, katanya: Saudara-saudara, aku lihat, bahwa palayaran kita akan mendatangkan kesukarankesukaran dan kerugian besar, bukan saja bagi muatan dan kapal, tetapi juga bagi nyawa kita‖ (ayat 9-10).

―Paulus memperingatkan mereka.‖ Jangan mengabaikan kalimat ini. siapa gerangan Paulus sehingga ia *berhak* memperingatkan para pelaut? Ia seorang tahanan! *Apa-apaan ini?!* Inilah prinsip dasar kedua dari kepemimpinan sejati: berani mengambil inisiatif.

Kapal ini dimuati orang-orang tangguh. Ada nakhoda, juru mudi, dan pelaut lainnya. Ada seorang *centurion* dan para prajurit Romawi dari resimen kekaisaran. Mereka tentu telah berdebat habis-habisan untuk membahas apakah mereka akan meninggalkan Pelabuhan Indah atau tidak. Mereka tentu merasa begitu tidak puas terhadap penundaan yang terjadi, dan ingin segera melaju ke tujuan akhir. Tentu mereka telah membahas segala kemungkinan. Mereka tahu bahwa rencana untuk melanjutkan perjalanan tentu sangat berbahaya. Sementara itu, jika semakin lama berdiam diri dan menunggu, mereka terancam bahaya: disekap cuaca musim dingin yang ganas.

Masing-masing mereka memiliki hak yang sama untuk memberi pendapat tentang perlu tidaknya meneruskan pelayaran. Ada banyak hal yang dipertaruhkan. Para prajurit yang mengawal Paulus tentu ingin sampai ke Roma secepat mungkin. Pemilik dan para awak kapal ingin agar barang muatan mereka sampai di Italia secepat mungkin, karena itu berarti bahwa mereka langsung mendapat uang. Setiap orang punya alasan jika mereka ingin melanjutkan perjalanan.

Akan tetapi Paulus berani mengambil inisiatif dan angkat bicara. Ia tahu rirsikonya; ia menjelaskannya dengan gamblang. Ia tidak memiliki kedudukan. Ia tidak punya hak tertentu. Ia tidak punya jabatan. Ia tidak punya wewenang. Namun ia sadar bahwa ada masalah di hadapan mata; ia mengambil inisiatif dan mencoba menjernihkan situasi. Itulah kepemimpinan! Para pemimpin muncul di tengah krisis dengan cara *mengambil inisiatif*.

3) Pengabdian Pemimpin Bagi Pengikutnya

Kita beranjak pada salah satu dari beberapa surat yang paling tajam,kuat, dan penuh ilham, yang ditulis oleh Rasul Paulus sendiri. Dalam bagian ini, kita akan mencermati beberapa wacana kunci yang dikutip dari 2 Korintus. Ini merupakan surat pribadi dan banyak memuat kisah perjalanan hidup dan keinginan Rasul Paulus dibanding dengan surat-surat kanon Paulus lainnya dan memberi wawasan mendalam mengenai kualitas kepemimpinan Paulus.

Dalam urutan kisah hidup Paulus, hubungannya dengan jemaat Korintus sudah terjalin selama sekitar 10 tahun sebelum peristiwa kapal karam di malta terjadi. Paulus pertama kali tiba di Korintus pada perjalanan misinya, yang kedua, kira-kira pada tahun 50 M. Kisah kapal karam yang kita pelajari pada bab-bab sebelumnya terjadi setelah perjalanan misi terakhirnya, atau yang ketiga (60 atau 61 M). Jadi, sebagai pengantar untuk mempelajari surat 2 Korintus, kita kupas dulu sembilan pasal dalam surat kisah para rasul, yang memakan waktu satu dasawarsa penuh.

Paulus menulis 2 Korintus secara khusus untuk membela kerasulannya, untuk menjawab beberapa tantangan besar terhadap kepemimpinannya di Korintus. Jadi, ia membuka hatinya secara pribadi mengenai pokok persoalan kepemimpinan. Dalam banyak hal, satu surat ini saja sudah layak untuk di jadikan buku petunjuk yang sangat berharga bagi para pemimpin. Jika menelusuri setiap pokok kebenaran dalam surat 2Korintus secara teliti dan sistematis, kita dapat menulis satu buku tebal tentang wawasan kepemimpinan. Namun demikian, hal seperti ini membuat buku ini terlalu berat. Jadi, saya berusaha hanya untuk mengupas beberapa hal khusus dalam surat 2 Korintus, sekilas tentang prinsip-prinsip utama yang diajarkan bagi para pemimpin. Saya juga akan mencoba menggali hati seseorang pemimpin sejati dengan melihat bagaimana Rasul Paulus mempertaruhkan segenap pikiran,jiwa dan nyawanya bagi setiap orang yang di binanya dalam pelayanan pengembalaan dan kerasulannya.

Untuk mengetahui latar belakang pokok masalah yang akan di pelajari, kita perlu mengetahui sesuatu tentang kota Korintus, geeja yang didirikan Paulus disana, dan menggugah Paulus untuk menulis surat khusus kepada gereja tersebut.

Sejarah Paulus Mengabarkan Injil Ke Korintus. Kisah Para Rasul 18 menjelaskan bagaimana Paulus tiba di Korintus untuk pertama kalinya. Paulus datang kekota itu setelah kunjungannya kekota besar Atena, diman ia baru saja menyampaikan pembelaan mengenai pengajarannya di hadapan para filsuf yang berkumpul di bukit Areopagus; di bukit tersebut terdapat ada sebuah balai tempat bersidang para cendekiawan di Atena, juga di namakan Aeropagus. Balai sidang ini terletak didekat kuil Parthenon (Kis 17:22-34). Untuk mencapai Korintus dari

Atena, orang harus menempuh perjalanan sejauh hampir 70 Km kearah barat, disepanjang pantai Teluk Saronik.

Korintus terletak di daratan sempit (yang biasa disebut tanah genting) yang menghubungkan daratan Yunani dengan Peloponnesus (semenanjung besar yang menandai bagian selatan yunani). Pada sisi tersempitnya, tanah genting ini hanya memiliki lebar 6 Km. Di wilayah yang strategis itulah berdiri kota Korintus. Pada jaman sekarang, didekat Korintus telah dibangun sebuah terusan, yang memungkinkan kapal-kapal melintas. Namun pada abad pertama, kapal-kapal perlu dinaikkan kedarat terlebih dahulu. Kemudian, dengan papan-papan peluncur yang terbuat dari balok-balok gelondongan seperti rodanya, kapal diseretmelintasi tanah genting hingga mencapai sisi darat ini, karena hal dipandang jauh lebih baik diibanding harus menempuh pelayaran lebih dari 370 km megitari semenanjung selatan Yunani, yang tentu lebih membahayakan dan membuang-buang banyak waktu.

Korintus merupakan pusat perdagangan yang ramai. Kota itu memiliki dermaga terbaik di teluk Korintus. Namun pada Tahun 146 SM, bala tentara romawi dibawah pimpinan jenderal Mummius menghancurkan kota itu dan membuatnya tidak berpenghuni tentara Romawi menjualnya semua penduduk yang masih selamat dari pembantaian sebagai budak. Korintus menjadi kota hantu, dipenuhi reruntuhan selama seabad berikutnya. Seratus tahun kemudian, julius caesar membangun kembali kota ini, dan mengisinya terutama dengan budak yang dibebaskan. Oleh karena iitu, Korintus pada zaman Paulus sepenuhnya sesak, selalu sibuk, dan selalu dipengaruhi para pelancong. Kota itu juga terkenal sebagai kota maksiat.

Daya tarik kota Korintus adalah kuil-kuil kafir yang diayani para pelacur. Agama kafir yang diwariskan bangsa Yunani dan Romawi telah menjadikan percabulan sebagai bagian dari upacara suci keagamaan, dan Korintus menjadi pusat utama *ibadah dan penyembahan duniawi* semacam ini. Seluruh penjuru kota dipenuhi rumah pelacuran. Barisan rumah semacam ini masih dapat kita jumpai di sisa-sisa reruntuhan kota Korintus purbakala. Ritual percabulan begitu mengakar dalam kebudayaan Korintus pada abad pertama sehingga ungkapkan *mengorintuskan orang* sama artinya dengan percabulan, sedangkan istilah *gadis Korintus* adalah

kata pemanis bagi kata *pelacur*. Setiap orang tahu bahwa Korintus merupakan kota yang tanpa kekang terhadap tindak kejahatan. Sama kondisinya dengan Las Vegas untuk jaman sekarang. Perbedaannya hanya objek wisata atau daya tariknya; Korintus mengandalkan kuil-kuilnya, Las Vegas mengandalkan kasino-kasinonya.

Barang kali Korintus kurang layak dijadikan tempat mendirikan gereja. Akan tetapi, di Korintus bermukim sebuah komunitas Yahudi yang cukup besar. Mereka aktif beribadah di sinagoga, yang terletak ditengah kota. Dari sinagoga inilah Paulus mendapat celah untuk memberitakan injil. —... di mana dosa bertambah banyak, di sana ada kasih karunia yang berlimpah-limpah‖ (Rm 5:20).

Kisah Para rasul 18 menceritakan tentang bagaimana gereja di Korintus dibangun. Ketika Paulus tiba di Korintus, ia bertemu Priskila dan akwila, yang ternyata menggeluti keterampilan yang sama dengan Paulus, yaitu membuat tenda (Kis 18:2-3). Paulus kemudian tinggal di rumah mereka , bekerja bersama mereka setiap hari. Di setiap hari sabat mereka pergi bersama mereka ke sinagoga dan memberitakan injil disana (ayat 4). Bagi Paulus, mereka adalah sahabat- sahabat yang setia, saudara seiman dan rekan kerja di dalam pelayanan (Kis 18:18; Rm 16:3;1Kor 16:19; 2 Tim 4:19). Tak lama kemudian Silas dan Timotius bergabung dengan Paulus daam pelayanan misi di Korintus (Kis 18:5).

Titik balik penginjilan di Korintus terjadi ketika sebagian besar orang Yahudi yang hadir di sinagoga menolak pengajaran Paulus. Ia mengoyak jubahnya dan berkata kepada mereka, —biarlah darahmu tertumpah keatas kepala mu sendiri, aku bersih, tidak bersalah. Mulai sekarang aku akan pergi kepada bangsabangsa lain‖. (Kis 18:6). Ia pindah menetap di rumah seorang yang non Yahudi bernama Yustus, yang kebetulan persis di depaan bagunan sinagoga. Jelas, Paulus tetap giat memberitakan injil.

Namun kini fokus utama pelayanannya adalah pasar pasar dan komunitas orang-orang yang non-Yahudi. Namun demikian, ada juga orang Yahudi yang mau percaya, yaitu —... Kripus kepala rumah ibadat itu, menjadi percaya kepada Tuhan dengan seisi rumahnya, dan banyak dari orang-orang Korintus, yang

mendengarkan pemberitaan Paulus, menjadi percaya dan memberi diri mereka di babtis‖ (ayat 8).

Korintus adalah salah satu ladang pelayanan yang paling membuahkan yang pernah dikunjungi Rasul Paulus. Ketika gereja mulai bertumbuh, Lukas berkata, —pada satu malam berfirmanlah Tuhan kepada Paulus di dalam satu penglihatan: jangan takut! Terus memberitakan Firman dan jangan diam! Sebab aku meyertai Engkau dan tidak ada seorangpun yang menjamah dan menganiaya engkau, sebab banyak umatku di kota ini‖ (Kis 18:9-10). Pelayanan penginjilan Paulus berlanjut selama satu setengah tahun, sebelum ia melakukan perlawanan yang sangat segit.

Sekitar bulan Juli 51M, seorang pria bernama gallio diangkat menjadi gubernur Romawi yang baru di propinsi Akhaya (paruh selatan Yunani). Komunitas Yahudi di Korintus mencoba mengambil kesempatan untuk memperkatakan Paulus. Mungkin mereka mengira mereka bisa memanfaatkan Gallio yang kurang berpengalaman, dan memanfaatkannya untuk memenjarakan atau mengusir Paulus dari Korintus. —...bangkitlah orang-orang Yahudi bersama-sama melawan Paulus, lalu membawa dirinya ke depan pengadilan. Kata mereka: —ia ini berusaha menyakinkan orang untuk beribadah kepada Allah dengan jalan yang bertentangan dengan Hukum Taurat‖ (Ayat 12-13). Gallio dengan bijak menolak tututan mereka, dengan berkata bahwa ia tidak berkeinginan untuk campur tangan didalam urusan internal agama Yahudi (Ayat 14-15). —lalu ia mengusir mereka dari ruang pengadilan‖ (Ayat 16). Akibat utama dari kerusuhan tersebut adalah Sonsentnes, yang telah mengantikan Krispus sebagai pemimpin sinagoga setelah Krispus bertobat menjadi orang percaya, dipukuli oleh masyarakat Yunani setempat di depan pengadian (ayat 17).

Mungkin ini pertanda bahwa Rasul Paulus semakin diterima dan dipercaya dikalangan non-Yahudi di Korintus. Ajaibnya justru setelah babak inilah, bahkan Sostenes sepertinya percaya kepada Injil dan menjadi rekan sekerja Paulus (1 Kor 1:1).

Lukas mencatat bahwa setelah peristiwa itu, Paulus tetap tinggal di Korintus —beberapa hari lagi‖ (Kis 18:18) untuk mengembalakan gereja yang dirintisnya. Jadi, gereja Korintus murni berwarna pengajaran Paulus, cikal bakal gereja Korintus secara khusus dan pribadi merupakan perwujudan kerja keras kepemimpinan Paulus sebagai rasul. Jemaat mengenalnya secara

dekat, mereka memiliki banyak alasan untuk mempercayainya, merasa nyaman berada dibawah pengaruhnya, dan tetap setia kepadanya dan pengajarannya.

Kesetiaan Seorang Pemimpin Sejati. Dalam situasi inilah, sesaat setelah mendengar laporan yang menguatkan Titus, Paulus menulis surat 2 Korintus. Seperti yang kita ketahui, surat inilah yang paling mengena, dekat, penuh perasaan dan penuh kasih penggembalaan. Paulus sadar masih banyak pekerjaan yang harus dituntaskan untuk menjernihkan dan memulihkan kembali keruh di Korintus yang diakibatkan oleh para guru palsu. Ia perlu membela jati dirinya sebagai rasul Kristus, dan perlu menangani kekosongan pemimpin yang menjadi sumber banyak kesulitan dalam persekutuan jemaat di Korintus.

Paulus tetap setia membina jemaat di Korintus dan ia ingin mereka menunjukkan keloyalitasan kepada mereka. Dengan demikian, sebagai inti dan corak utama dari surat yang penting ini, kita dapat menyimpulkan bahwa prinsip dasar ke-10 dalam kepemimpinan ialah *seorang pemimpin memupuk kesetiaan para pengikutnya*.

Ini bukan karena ego untuk dipuji (2 Kor.12:11), Paulus ingin mereka bersikap loyal pada Kebenaran yang telah ia ajarkan kepada mereka (ay.15:19). Walaupun Paulus secara pribadi tidak pernah menyombongkan diri dan membela diri, ia sangat gencar untuk membuktikan keabsahan jabatannya sebagai rasul sekaligus membungkam dusta para guru palsu. Jadi, meskipun ia menunjukkan pengabdiannya sebagai teladan di hadapan jemaat Korintus, secara terbuka ia juga meminta mereka bersikap setia kepadanya. Inilah salah satu pokok pikiran utama dalam surat 2 Korintus.

Kesetiaan merupakan suatu kebijakan yang sangat mulia. Kita sering melupakan kenyataan sederhana dalam dunia yang sinis di mana kita hidup sekarang ini. Masyarakat kita digerogoti oleh para pemimpin yang korup, oleh pemikiran yang bobrok karena menentang prinsip kesetiaan. Mereka menganggap kesetiaan tidak diperlukan karena dipandang sebagai titik lemah, bukan sesuatu yang menguntungkan. Pemberontakan dan penentangan terhadap atasan malah dipandang sebagai hal yang luhur dan mulia. ‖*Tetapi orang yang setia, siapakah menemukannya?*‖ (Ams.20:6).

Alkitab menjunjung tinggi prinsip kesetiaan. Kesetiaan harus diberikan, pertama-tama kepada Tuhan dan kebenaran-Nya, kemudian kepada orang yang berdiri di atas kebenaran. Kitab 2 Tawarikh 16:9 berkata, —*Mata Tuhan menjelajah seluruh bumi untuk melimpahkan kekuatan-Nya kepada mereka yang bersungguh hati (setia-ed) terhadap Dia*‖.

Kesetiaan adalah perkara yang rapuh. Daud berdoa, —*Kepada Salomo, anakku, berikanlah hati yang tulus sehingga ia berpegang (setia-ed) pada segala perintah-Mu dan peringatanMu dan ketetapan-Mu*‖ (I Taw.29:19). Salomo sendiri menasehati bangsa Israel, —*..... hendaklah kamu berpaut (setia-ed) kepada Tuhan, Allah kita dengan sepenuh hatimu dan hidup menurut segala ketetapan-Nya dan dengan tetap mengikuti segala perintah-Nya seperti pada hari ini*‖ (I Raja 8:61). Akan tetapi, Salomo kemudian mengalami kemerosotan akhlak yang diakibatkan —*Ia tidak dengan sepenuh hati berpaut setia kepada Tuhan, Allahnya, seperti Daud, ayahnya*‖ (I Raja 11:4 ; 15:3).

Pengkhianatan adalah jenis kejahatan yang paling keji. Yudas berdosa karena ia berkhianat. Sekalipun ia sudah menjadi teman istimewa dan pendamping dekat Kristus selama bertahuntahun, ia tidak setia kepada-Nya. Di seluruh isi Alkitab, tidak ada dosa yang lebih tercela dan hina dibanding pengkhianatan Yudas. Yesus sendiri menggolongkan kekejian Yudas sebagai dosa yang lebih besar dibanding dosa Pilatus (Yoh. 19:11).

Apa arti —*kesetiaan*‖? Kesetiaan sejati tidak sama dengan pengabdian membabi buta terhadap seorang manusia biasa. Pertama, kesetiaan adalah sikap tunduk kepada kebenaran dan kewajiban. Akan tetapi, kesetiaan juga meliputi kemauan untuk mengasihi sekaligus bersifat bersahabat. Kesetiaan adalah salah satu kebajikan yang paling Ilahi dan menyerupai sifat Tuhan karena Tuhan sendiri adalah setia untuk selama-lamanya (2 Tim. 2:13 ; I Tes. 3:3).

Kesetiaan sangat dibutuhkan dalam kepemimpian. Seorang pemimpin yang bijak memupuk kesetiaan dengan bersikap setia – yaitu setia kepada Tuhan, setia pada kebenaran dan setia kepada orang-orang yang dipimpinnya. Tidak ada yang lebih menghancurkan dalam suatu kepemimpinan dibanding seorang pemimpin yang melecehkan kesetiaannya sendiri.

Kita dapat menyaksikan bahwa Paulus benar-benar mempraktikan prinsip ini ketika ia menghadapi kasus dengan jemaat di Korintus, —Aku cemburu kepada kamu dengan cemburu Ilahi‖, tulisnya dalam 2 Korintus 11:2. Ketka ia menulis teguran dengan nada keras, ia berkata, —*Sebab itu, jika aku telah menulis surat kepada kamu, maka bukanlah oleh karena orang yang berbuat salah, atau oleh karena orang yang menderita perbuatan salah, melainkan supaya kerelaanmu terhadap kami menjadi nyata bagi kamu di hadapan Allah*‖ (7:12).

Inti dari kepemimpinan ialah mengajak orang lain untuk menjadi pengikut. Oleh karena itu, setiap sepak terjang seorang pemimpin haruslah bertumpu pada hubungan yang dijalin dengan para pengikutnya. Kita mungkin dapat memberi motivasi kepada orang lain dengan paksaan. Namun itu bukanlah kepemimpinan yang sejati, melainkan kesemena-menaan. Tidak akan mungkin bisa mencapai tujuan dengan cara seperti itu. Tujuan kepemimpinan hanya akan dapat dicapai melalui kesetiaan yang penuh kasih.

Kepemimpinan bertumpu pada kepercayaan dan kepercayaan dipupuk melalui kesetiaan. Di mana kepercayaan dilahirkan dan penghormatan dipertahankan, ada harga yang harus dibayar yaitu pelayanan penuh pengabdian. Dengan kata lain, diri anda harus ada di dalam hati pengikut anda, dan mereka semua harus ada di dalam hati anda.

Lord Nelson adalah orang yang mengalahkan pasukan Napoleon dalam pertempuran Trafalgar, yang menjegal rencana Napoleon untuk menguasai Inggeris. Nelson memulai pertempuran itu dengan aba-aba terkenal, —Inggeris berharap agar setiap orang mau melakukan tugasnya masing-masing‖. Ia dapat menuntut pengabdian tersebut karena ia sendiri sanggup menjadi teladan dalam berbakti kepada negara. Bahkan kemenangan tersebut tercapai berkat pengorbanan nyawa Nelson. Ia memupuk kesetiaan timbal balik dalam diri anak buahnya. Beberapa tahun sebelumnya, setelah kemenangan yang gemilang dalam pertempuran Nil, ia mengirim surat kepada Lord Howe yang bunyinya, —Aku sangat beruntung dan berhahagia karena telah memegang komando atas sekelompok saudara‖ Inilah jiwa dari kepemimpinan yang sejati.

Paulus adalah pemimpin semacam itu. Kasih dan kesetiaannya senantiasa mewarnai setiap kata yang ia tuliskan di dalam suratnya kepada jemaat di Korintus. Ada banyak pendeta yang tergoda untuk menyerah jika dihadapkan pada situasi gereja yang kacau. Namun Paulus tidak. Ia adalah sosok pemimpin teladan yang setia.

Penghiburan Melimpah Di dalam Kristus. Paulus membuka surat keduanya bagi jemaat di Korintus dengan ungkapan yang aneh, bernada *welas asih*, dan peduli. Ia menulis surat pada suatu masa di dalam pelayanannya ketika ada begitu banyak tantangan-tantangan yang menerpa. Tentu ia sangat berduka atas permasalahan di Korintus. Semua beban terasa begitu berat di pundaknya hingga ia bersaksi, ―*Hatiku tidak merasa tenang*‖ (2:13). Terlebih lagi, ia senantiasa mengalami kesulitan dan penganiayaan yang tak tertahankan (11:23-33). Segala penderitaan Paulus sudah dimengerti orang Korintus. Namun bisa jadi para rasul atau guru palsu justru menyimpulkan bahwa penderitaan yang ditanggung Paulus adalah landasan kenyataan agar orang meragukan kewenangan kerasulannya; mereka menyatakan bahwa kesukaran Paulus adalah bukti bahwa ia sedang dihajar oleh Tuhan.

Paulus perlu meluruskan berita miring tersebut. Tuhan telah menghibur dirinya di tengah persoalan dan kesesakan yang dihadapinya, dan salah satu alasan Tuhan melakukannya adalah agar Paulus mendapat bekal pengalaman. Pengalaman untuk apa? Untuk menghibur orang lain yang juga berada dalam dukacita.
Paulus menuliskan :

> Terpujilah Allah, Bapa Tuhan kita Yesus Kristus, Bapa yang penuh belas kasihan dan Allah sumber segala penghiburan, yang menghibur kami dalam segala penderitaan kami, sehingga kami sanggup menghibur mereka yang berada dalam bermacam-macam penderitaan dengan penghiburan yang kami terima sendiri dari Allah. Sebab sama seperti kami mendapat bagian berlimpah-limpah dalam kesengsaraan Kristus, demikian pula oleh Kristus, kami menerima penghiburan yang berlimpah-limpah. Jika kami menderita, hal itu menjadi penghiburan dan keselamatan kamu, sehingga kamu beroleh kekuatan untuk dengan sabar menderita

kesengsaraan yang sama seperti yang kami derita juga. Dan pengharapan kami akan kamu adalah teguh, karena kami tahu bahwa sama seperi kamu turut mengambil bagian dalam kesengsaraan kami, kamu juga turut mengambil bagian dalam penghiburan kami (1:3-7).

Di sini kita menemukan prinsip kepemimpinan berikutnya yang tidak bisa ditawar-tawar : ***seorang pemimpin memiliki empati terhadap orang lain***.

Empati adalah kemampuan untuk ikut merasakan apa yang sedang dirasakan orang lain (Ibr. 4:15). Empati mutlak diperlukan agar seseorang sungguh-sungguh dapat berbelas kasihan, peka, memahami keadaan orang lain dan menghiburkannya.

Paulus adalah orang yang diperlakukan dengan buruk oleh warga Korintus. Persoalan dalam tubuh jemaat menambahi penderitaan Paulus. Namun Paulus tahu bahwa orang-orang percaya di Korintus juga sedang menderita. Sebagian dari mereka sedang menderita karena alasan kebenaran, sama seperti Paulus.

—Menderita kesengsaraan yang sama seperti yang kami derita juga‖ (2 Kor.1:6). Ada juga yang sedang bersedih karena sedang dalam masa pertobatan (7:8-10). Paulus ikut merasakan kepedihan tersebut, dan ia rindu untuk menghibur mereka dalam setiap duka yang mereka alami. Ia menegaskan bahwa pengharapan dan kenyakinannya tentang mereka tetaplah teguh. Kerinduan Paulus adalah agar mereka ikut menikmati penghiburan seperti yang telah diterimanya dari Allah, sebab mereka telah turut ambil bagian dalam penderitaan.

Ada banyak perkara yang perlu disampaikan Paulus sebagai teguran kepada jemaat di Korintus. Pada kalimat-kalimat tertentu di dalam suratnya yang panjang itu, ia tiada henti menegor mereka dengan keras, dengan kata-kata yang tegas dan perlu. Namun perlu diperhatikan bahwa ia mengawali suratnya dengan ungkapan empati atas penderitaan mereka. Sekalipun Paulus menilai mereka gagal dalam beberapa hal, ia tetap setia dan berempati terhadap mereka.

Para pemimpin harus berlapang dada atas kegagalan orangorang yang dipimpinnya. Saat mereka mau berjuang untuk bangkit, mereka memerlukan dukungan dan semangat, bukan cercaan. Orang-orang akan menanggapi pemimpin yang memiliki

empati yang tulus dan mendalam terhadap pergumulan dukacita dan kekecewaan mereka. Para pengikut perlu dibantu untuk bangkit saat mereka jatuh dan gagal, bahkan malah diinjak hingga gepeng.

Seorang pemimpin yang bijak sama sekali tidak perlu membawa cambuk kuda. Kepemimpinan adalah tentang orang bukan sekadar sasaran dan strategi yang mandul, yang bisanya hanya ditulis di atas kertas.

Hal ini tentu tidak berarti bahwa teguran dan pembenahan tidak berfaedah (2 Tim. 3:16). Teguran dan pembenahan itu boleh dan memang sangat dianjurkan, asal dilakukan dengan penuh empati dan dilandasi niat untuk membangun, seperti yang telah dilakukan oleh Paulus. Ia adalah seorang pemimpin yang setia dan penuh *welas asih*. Kasihnya terhadap jemaat Korintus terpancar nyata di setiap ayat surat yang ditulisnya. Kesetiaan dan empati seperti ini mutlak diperlukan bagi kepemimpinan yang baik.

Kesimpulan dari sikap dan pelayanan Paulus sebagai seorang pemimpin atau manajer bagi komunitasnya memiliki tiga hal penting, yakni :

- Paulus mampu meraih kepercayaan pengikutnya melalui karakter dan keteladanannya yang terpuji baik di hadapan manusia maupun Allah.
- Paulus merupakan pemimpin / manajer yang berhikmat dan bijaksana yang tahu mempelajari setiap situasi dan keadaan yang terjadi jga dapat mengambil inisiatif secara tepat dan benar dalam situasi yang sulit.
- Paulus bersedia mengabdi dan berkorban bagi pengikutnya
- Paulus memiliki kesetiaan dalam panggilannya yang unggul terhadap Injil
- Paulus adalah sosok yang tahu berempati terhadap keadaan pengikutnya

V. Peranan Pemimpin Dalam Manajemen

Pekerjaan seorang pemimpin sesungguhnya menjalankan manajemen organisasi. Seorang pemimpin harus paham benar tentang Atribut-atribut manajemen mulai dari mengelola orang, membangun relasi dengan orang, berkomunikasi dengan orang, membangun kedekatannnya inilah yang tersulit dalam sejarah pengelolaan manusia dibanding mengelola pekerjaan. Pemimpin yang mau sukses mesti berhubungan dengan kualitas manusia yang jadi timnya (pekerja), agar manusia (pekerja) berkinerja tinggi. Namun itu, sering dalam realita organisasi masih tinggal rencana, masih tinggal kata-kata, masih tinggal apa dijanjikan, masih dibicarakan di ruang-ruang *meeting*. Singkatnya belum dilakukan dengan baik. Banyak orang (pemimpin) lebih senang mengurusi dirinya sendiri. Ini letak sumber masalahnya, bukan ketidakmampuannya mengurusi timnya. Peter F. Drucker dalam bukunya yang terbaru ||Classic Drucker|| terbit 2007 menggarisbawahi sebuah tantangan abad 21: "Tantangan terbesar para *Manager* [eksekutif] di dunia adalah meningkatkan produktivitas pekerja berpengetahuan [*knowledge worker*] dan pekerja jasa [*service worker*]". *Keyword* yang digunakan mengurusi manusia (pekerjanya). Ini erat hubungannya dengan ||bagaimana meningkatkan rasa peduli, mendongkrak disiplin tinggi, membina tanggung-jawabnya, dan lainnya. Peranan seorang pemimpin dalam manajemennya haruslah mampu membina hubungan dengan anggota dan mengupayakan untuk mengarahkan & menginspirasi agar semua tim (pekerja) bergerak maju ke satu arah [menggerakkan tim kerja] menuju *business goals*, adalah juga tugas utama pemimpin. ||*Leader*|| juga inspirator dan juga motivator bisnis. Mengubah yang demotivasi menjadi termotivasi adalah tugas utama pemimpin. Jadi, seorang pemimpin yang transformasi harus mampu mengelola orang lain menuju sasaran atau tujuan organisasinya.

Dengan demikian hubungan pemimpin dalam manajemen yang dapat dikatakan manajemen kepemimpinan terdiri dari tiga unsur penting yakni *Personal Development, Skill dan Relationship*, yang terdiri dari :

a. Pengembangan Pribadi (*Personal Development*). Bergantung kepada Tuhan (Mat.6:25-34)**,** Taat kepada Tuhan (1 Sam.15: 1-23; Mz. 119: 97-101) Kualifikasi Pemimpin (1 Tim.3: 1-12)**,** Karakter (Ams.2: 1-11 & 2 Pet.1: 2-11)**,** Visi (2 Kor.12: 1-6)**,** Komitmen

(Rm.12: 1-2), Integritas (1 Sam.12: 1- 4), Nilai (Mzm.15: 1-5), Prioritas (Luk.12: 16-21), Tujuan/Keinginan (Flp.3: 79), Keberanian (Yos.1: 1-9), Bijaksana (Ams.8: 1-36), Rendah Hati (Flp.2: 1-11), Disiplin Diri (1 Kor.9: 24-27).

b. Ketrampilan (*Skill*). Struktur Organisasi (Kel.18: 127), Perilaku Organisasi (Hk.2:1-11), Manajemen SDM (Ef.4: 11-16), Kerjasama Tim (2 Sam.23: 8-17), Pemberdayaan (Kis.1: 8), Penghargaan (Ibr.11: 1- 40), Keadilan (Amos 5: 24), Kepengurusan (Mat.25: 1430), Pengembangan Kepemimpinan (Luk.10:1-24), Pertanggung jawaban (2 Sam.11:1-5,27), Sistem Berpikir (1 Kor.12: 12-29), Kualitas/Keunggulan (Kol.3: 23-24), Perencanaan Jangka Panjang (Kej.3: 15), Manajemen Waktu (Mzm.90:12), Komunikasikan Visi (1 Taw.28: 1-21), Ketrampilan Komunikasi (Ams.18: 13), Perubahan, Inovasi (Mrk.2: 18-22), Pengelolaan Konflik (Mat.5:23-24; 18:15-17), Pengelolaan Stres (1 Sam.18: 6-11), Pemecahan Masalah (Neh.6: 1-14), Pengambilan Keputusan (Neh.1: 1-11), Kepemimpinan Situasional (Luk.6:12-16).

c. Relasi (Relationship), Hubungan Interpersonal (Hos.2: 1-23), Persekutuan/Kerjasama (1 Sam.22:1-5), Kekuasaan dan Pengaruh (Mz.82: 1-8)Dorongan/Motivasi (Kis.9: 27), Nasihat/Teguran (2 Tim.2: 14-21)

Jadi, dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen kepemimpinan sesungguhnya mengandung tiga hal penting yakni *Personal Development, Skill*, dan *Relationship* untuk menjalankan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya.

VI. Manajemen Kepemimpinan Abad 21

Pada Abad 21 diperlukan paradigma baru di bidang kepemimpinan, manajemen, dan pembangunan dalam menghadapi berbagai permasalahan dan tantangan baru. Penyusunan paradigma baru menuntut proses terobosan pemikiran (*break through hinking process*), apalagi jika yang kita inginkan adalah *output* yang berupa manusia, barang, dan jasa yang berdaya saing. Dalam kaitan hal tersebut, berhubungan dengan pokok-pokok pemikiran ―Kepemimpinan dalam Abad 21‖, dengan tetap memperhatikan berbagai perkembangan paradigma kepemimpinan sebelumnya yang

dipandang valid dalam menghadapi pokok permasalahan dan tantangan abad ini.

Menurut Chowdury (2000) manajemen pada Abad 21 akan tergantung pada 3 faktor yang menopangnya, yakni kepemimpinan, proses, dan organisasi. Asset yang paling berharga bagi pemimpin Abad 21 adalah kemampuan untuk membangun impian seperti dilakukan para *entrepreneurs*.

Faktor pertama, Pemimpin Abad 21 adalah pemimpin yang memiliki kompetensi berupa kemampuan mengembangkan *peoplistic communication, emotion and belief, multi skill*, dan juga memiliki *next mentality*. Pemimpin yang berhasil dalam mengejar dan mengerjakan impian-impiannya menggunakan komunikasi, dan memberikan inspirasi kepada setiap orang dalam organisasi untuk juga meyakini impiannya. Sebab itu, kompetensi sang pemimpin ditandai dengan sikap *peoplistic* bukan *individualistic*. Diingatkan oleh Chowdury bahwa —*You can have the best communication system, but if you areindividualistic as a leader the organization suffers".*Seorang komunikator yang peopulistik mengembangkan iklim yang bersahabat di mana setiap orang dapat berkomunikasi secara cepat.

Dalam organisasi yang besar, komunikasi dapat mengalami kegagalan karena jenjang birokrasi dan orang hanya menerima sekitar 10% dari informasi yang dibutuhkannya.*"The 21st century leader will be a firm believe in such peoplistic communication, which is fast and all envolving".* Kompetensi lain menurut Chowdury adalah sentuhan emosional (*emotion*) dan kepercayaan (*belief*). Emosi dalam pengertian *"You should touch the heart, touch the mind, touch the emotion"*. Komitmen emosional sangat berharga bagi manajemen. Untuk mendapatkan komitmen terhadap suatu strategi baru, dapat ditempu dengan melibatkan orang-orang dalam penyusunan strategi tersebut, dan dengan mengurangi jangka waktu antara konseptualisasi strategi dan pelaksanaannya. Sedangkan mengenai *believe*, dikemukakan bahwa *"That should be the 21st century leader's watchword"*; dan ada perbedaan mendasar antara menerima (*accepting*) dan mempercayai (*believin*g). Bertalian dengan kompetensi *multi skill*, Chowdury memandang bahwa —*twenty first century leaders will become more multi-skilled than their 20th century predecessors"…"One of the important characteristics of multiskill leader is the abality to encourage diversity".* Sebab, tantangan organisasional sesungguhnya pada abad 21 bukanlah jarak geograpikal, melainkan

diversitas kultural. Mengenai *next mentality*, yang dipandang sebagai kunci keberhasilan organisasi Abad 21, meliputi *hard working, never satisfied, idea-centric, curious, dan persistent.*

Faktor kedua, Proses abad 21 fokus pada kegiatan inti (*core pactices*), meliputi 4 area kritis berupa *grass root education, fire prevention, direct interaction*, dan *effecrive globalization*. *Grass root education* dimaksudkan pendidikan dan pelatihan yang melibatkan seluruh staff tanpa diskriminasi, dari pimpinan sampai staff biasa. *Fire prevention* dimaksudkan sebagai wawasan dan upaya untuk meningkatkan durasi kemanfaatan teknologi dalam produksi dan distribusi produkproduk tertentu. *Direct interaction*, organisasi abad 21 menekankan lebih pada entusiasme pelanggan di samping kepuasannya; —*Customer enthusiasism means excitement and loyalty on the part of customer, fuelled by the service and producta available to them exceeding their expectations". Effecrive globalization*; gloablisasi selalu mengandung resiko yang berbeda antara negara yang satu dengan yang lainnya. Permasalahannya adalah berapa cepat respons dalam menghadapi perubahan dramatik yang terjadi. Dalam hubungan itu, Chowdury berpandangan bahwa manajemen harus : *study local culture, local market, and local competition; prepare a busisness model that effectively seves the market needs; select the right strategic local partner or local market knowledge; encourage employees by maintaining local values; introduce new and innovative product, with local flavour.*

Faktor ketiga, Organisasi Abd 21 yang komit terhadap kualitas sumber daya manusia. *"The driving force of behind a 21 st century organization will be it people…People manage people, inside and outside an oraganization. Effective management of people is a challlenge managers will increasingly face in the 21 st century".*

Berbagai kompetensi kepemimpinan yang penting dan dibutuhkan, seperti yang dikemukanan Spencer dan Kazanas, Warren Bennis, Kanter akan tetap diperlukan bagi kepemimpinan dan pemimpin abad 21. Dalam rangka pengembangan pemikiran tersebut ada baiknya apabila kita eksplorasi dan simak kembali berbagai pandangan mengenai kepemimpinan dan pemimpin yang dikemukakan beberapa ahli. *Cooper dan Sawaf (1997: p. 15),* mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang pimpinan dalam merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi,

informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi. *Bethel*, mengemukakan bahwa, kepemimpinan merupakan pola keterampilan, bakat, dan gagasan yang selalu berkembang, bertumbuh, dan berubah.*White Hodgson, dan Crainer (1997:129163),* berpendapat kepemimpinan masa depan adalah pemimpin yang terus belajar, memaksimalkan energi dan menguasai perasaan yang terdalam, kesederhanaan, dan multifokus. Oleh karena itu, dinyatakan bahwa kualitas menjadi penting dan kuantitas tidak lagi menjadi keunggulan bersaing. Mencari pengetahuan dan menggali ilmu harus terus dilakukan bagi pemimpin masa depan, hal ini sangat penting sebab ilmu pengetahuan merupakan energi vital bagi setiap organisasi. Sejalan dengan pendapat ini, *Kotter (1998),* mengemukakan bahwa kemampuan seseorang pemimpin masa depan meliputi kemampuan intelektual dan interpersonal untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Ronald Heifetz dan Laurie (1998) berpendapat, kepemimpinan masa depan adalah seorang pemimpin yang adaptif terhadap tantangan, peraturan yang menekan, memperhatikan pemeliharaan disiplin, memberikan kembali kepada para karyawan, dan menjaga kepemimpinannya. Ditambahkan, kepemimpinan harus selalu menyiapkan berbagai bentuk solusi dalam pemecahan masalah tantangan masa depan. Dalam kaitannya dengan adaptasi terhadap perubahan, ditekankan pada pemanfaatan sumber daya manusia. Untuk itu, perlu dikembangkan peraturan-peraturan baru, hubungan dan kerjasama yang baru, nilai-nilai baru, perilaku baru, dan pendekatan yang baru terhadap pekerjaan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen abad 21 yang dapat menjadi dasar mentransformasi pelayanan gereja ke depan memiliki indikator-indikator, sebagai berikut : Visi membangun kreativitas dan inovasi, Menjalankan komunikasi untuk membangun hubungan, emberdayaan melalui pendidikan dan pelatihan menuju kompetensi, Mempertahankan dan mengembangkan profesionalisme, Mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan tehonologi (peradaban), Meresponi dan mengelola perubahan secara positif, Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia, Mengubah tantangan menjadi sebuah peluang, Mampu mendewasakan jemaat ke arah hidup yang lebih berhasil, Membangun jemaat untuk hidup kudus, Mengelola jemaat yang berorientasi dari masa kini menuju masa depan, Menumbuhkan kesadaran jemaat menuju gereja untuk sinergi mendukung dan melaksanakan pelayanan yang berkualitas di abad 21.

D

TRANSFORMASI MENAJEMEN MENGHADAPI ABAD 21

Apa itu globalisasi? Globalisasi merupakan arena ekonomi terbuka bagi semua negara dimana liberalisasi pasar dunia akan berdampak pada pertumbuhan ekonomi yang tinggi. Dalam nalar berpikir positif tersebut, globalisasi diibaratkan seperti cawan yang berisi air kemakmuran yang besar di mana setiap negara di dunia berpeluang untuk terus membuat pipa saluran sebanyak mungkin untuk mengaborsi kemakmuran global tersebut untuk kepentingan ekonomi nasionalnya.

Anthony Gloddens dalam tulisannnya mengatakan bahwa meninjau dari perspektif sosiologi bahwa globalisasi merupakan cara hidup masyarakat sekarang. Globalisasi tidak hanya juga globalisasi berbicara dalam kehidupan sehari-hari, misalnya saja menguatnya ruang ekspresi pribadi dengan semakin intensinya hubungan antar budaya, norma social, kepentingan dan ideologi antar bangsa. Artinya, globalisasi membawa berbagai konsekuensi modernitas yang membawa masyarakat bertransformasi dari kehidupan tradisional menuju kehidupan yang modern.

Munculnya *Empire* sangat kuat kaitannya dengan rezim negara kuat yang membentuk adanya *new worlds order* yang esensinya menekankan adanya supremasi kepentingan supranasional daripada nasional. Yang terpenting ialah *Empire* bergerak dalam tiga ranah yakni dalam identitas hybrid yang bergerak dalam special dalam jaringan komando kekuasaan.

Anthony Gloddens dalam ―*The Consequences Of Modernity*‖ berpendapat bahwa globalisasi membawa konsekuensi logis mengenai radikalisasi dan universalisasi nilainilai modernitas peradaban Barat ke seluruh penjuru dunia yang kemudian berkembang menjadi modernitas global. Radikalisasi dan universalisasi tersebut memberikan esensi bahwa modernitaas

merupakan cara hidup masyarakat dunia masa kini di mana aspek-aspek nilai Barat menjadi pedoman hidup dalam relasi negara dan masyarakat sehingga kemudian menciptakan dogma bahwa modernitas merupakan cara hidup manusia abad 21. Dalam hal ini, dimensi modernitas dalam globalisasi merupakan pemikiran yang digali dari pengalaman Barat dalam membangun negara dan masyarakatnya. Yang kemudian dapat kita lihat perkembangan modernitas berikut ini : Pertama, dari aspek sejarah. Modernitas berkembang dari Abad Pencerahan. Revolusi Prancis yang kemudian terkonsolidasi dalam Revolusi Industri, di mana terbentuk basis dasar negara dan masyarakat kapitalis. Kedua, dari aspek sosio-kultural, berkembangnya rasionalitas, *liberalism*, maupun *pragmatism* dalam bermasyarakat. Ketiga, modernitas menjadikan manusia sebagai pusat dunia dimana manusia mengembang fungsi sebagai pengatur dunia. Dalam hal ini globalisasi berkembang menjadi *modernity as usual* yang mengikat dalam berbagai bidang, diantaranya *technoscope* yakni derasnya arus perkembangan teknologi, *mediascape* yakni diseminasi arus informasi yang senantiasa terbarukan, *finanscape* ditandainya dengan cepatnya ekspansi dan mobilitas capital dunia, *ethnoscape* terkarakterisasi dalam kultur Barat yang menjadi kultur global, dan *ideoscape* yakni nilai dan paradigma Barat menjadi paradigma dominan dalam kondisi dunia saat ini.

Globalisasi menghadapkan berbagai perrmasalahan baik berupa hambatan, ancaman, ataupun harapan dan peluang yang secara keseluruhan merupakan tantangan yang harus kita hadapi bersama. Untuk itu diperlukan sistem manajemen yang tepat, yang memberikan acuan dan motivasi kepada setiap organisasi apapun yang tumbuh, untuk secara mandiri dan bersama-sama berperanserta dalam kemajuan pelayanan sehingga masingmasing dapat memberikan kontribusi berarti dan secara sinergis mampu mencapai kinerja yang optimal dalam perjuangan panjang mengwujudkan Amanat Agung Kerajaan Allah di bumi.

Seiring dengan perkembangan sistem perekonomian dunia di abad 21 pada era globalisasi, bangsa-bangsa harus menghadapinya dengan berbagai langkah yang terarah pada peningkatan daya saing melalui transformasi ilmu pengetahuan dan teknologi, peningkatan kualitas sumber daya manusia, penguatan sistem informasi, modernisasi manajemen usaha, serta pembaharuan kelembagaan, yang mengacu kepada peningkatan efisiensi dan kualitas

pelayanan,secara regional dan global yang didukung oleh kemampuan dan keterampilan professional.

Dengan perkataan lain dalam menghadapi era globalisasi itu kita perlu melakukan "transformasi" atau pembaharuan manajerial dalam berbagai dimensinya baik pada organisasi bisnis maupun non bisnis, profit maupun non profit dan dalam hubungan antar keduanya, sehingga masing-masing dapat berkembang secara maksimal dan secara sinergik bersama-sama dapat mencapai kinerja dan memberikan kontribusi yang optimal dalam pengembangan pelayanan. Posisi, peran, hak, dan tanggung jawab niasing-masing harus terlihat jelas dalam sistem manajemen lembaga, baik dalam rekrutmen, penempatan kerja, pemberdayaan dan memperhatikan kesejahteraan anggota yang menyangkut kepentingan masing-masing ataupun kepentingan bersama.

I. Pengertian Perubahan

Perubahan itu sendiri adalah membuat sesuatu menjadi berbeda, perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan dimasa depan. Perubahan sering terjadi dengan sendirinya, bahkan sering terjadi tanpa kita sadari bahwa perubahan tersebut sedang berlangsung. Gereja pada dirinya sendiri memerlukan pembaharuan sebagaimana semboyan yang selalu diingatkan melalui ungkapan Luther *"Ecclesia reformata, ecclesia semperreformanda"* (Gereja yang diperbaharui, haruslah menjadi gereja yang selalu membaharui dirinya sendiri).

Perubahan dalam dunia pelayanan gereja mencakup tiga komponen utama perubahan yang saling terkait yaitu perubahan dalam pengelolaan, perubahan dalam tuntutan kebutuhan dan perubahan dalam perubahan sumber daya untuk mendukung terwujudnya perubahan. karena organisasi dalam gereja harus dilihat sebagai satu keutuhan yang harus senantiasa diupayakan untuk meningkatkan *output* pelayanan yaitu pertumbuhan jiwa yang diselamatkan.

a. Perubahan dalam pengelolaan organisasi

1. Kepemimpinan

   Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakan, mengarahkan, dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya suatu tujuan tertentu telah ditetapkan.

2. Komunikasi

   Komunikasi dalam sebuah organisasi ini merupakan salah satu bentuk tindakan atau perilaku manajerial yang sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi. Tanpa komunikasi organisasi tidak akan berjalan, komunikasi ini sebagai pertunjukan atau pesan dan penafsiran pesan diantara unit – unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

3. Hubungan Internal Dan Eksternal Organisasi

   Tidak ada organisasi yang bisa mencapai sempurna mampu mengumpulkan secara internal semua sumber yang dibutuhkan untuk kelangsungan hidupnya, Tetapi juga bisa secara eksternal. Strategi eksternal ini merupakan usaha yang dimaksudkan untuk benar – benar mengubah lingkungan tersebut. Jadi hubungan internal dan ekternal dalam organisasi ini saling berkaitan.

b. Perubahan Dalam Tuntutan Kebutuhan

Setiap kemajuan akan melahirkan kebutuhan-kebutuhan yang berbeda dengan sebelumnya. Seiring kemajuan iptek maka pelayanan gereja tidak bisa terhindar dari kebutuhan kemampuan iptek itu sendiri bagaimana untuk meningkatkan efektivitas pelayanan gereja. Dengan demikian keadaan manajemen pasti akan mengalami perubahan baik dalam manajemen kerja, manajemen keuangan, manajemen waktu dan lainnya. Gereja yang hidup dan bertumbuh dalam faktor kebutuhan organisatoris harus memiliki dan menjalankan manajemen yang bisa memjawab dan memenuhi tuntutan kebutuhan seiring dengan era di mana gereja itu melayani.

1) Perubahan sumber daya

Melalui kedua perubahan di atas hanya bisa terlaksana secara efektif jika memiliki ketersediaan sumber daya yang professional. Penyesuaian terhadap kedua perubahan di atas juga harus dilakukan perubahan sumber daya manusia yakni dengan peningkatan pendidikan melalui pembinaan, pelatihan, memperbaiki sistem rekrutmen, juga bagian lainnya peningkatan ketersediaan fasilitas-fasilitas pendukung sumber daya operasional pelayanan dan secara psikologis akan mengakibatkan perubahan dalam menghadapi tantangan eksternal organisasi gereja. Para pemimpin gereja harus menyadari bukan hanya dalam dunia sekuler berkata negara yang kuat akan menguasai yang lemah, pasar yang kuat dan menarik yang lemah, termasuk juga gereja yang kuat dan mapan berpengaruh secara langsung atau tidak langsung akan menarik gereja yang lemah, berhubung dengan itu pemimpin gereja tidak boleh tidur atau statis manajemennya, pemimpin gereja harus kreatif dan inovatif dalam melakukan sesuatu terhadap manajemen gereja tersebut.

2) Faktor-Faktor yang menyebabkan perubahan

Ada dua faktor yang menyebabkan terjadinya perubahan, yaitu faktor internal dan eksternal. Kedua faktor ini sering kali berinteraksi sehingga saling memperkuat satu sama yang lainnya.

a) Faktor Internal

Faktor ini merasakan adanya kebutuhan akan perubahan yang dirasakan. oleh karena itu, setiap organisasi menghadapi pilihan antara berubah atau mati tertekan oleh kekuatan perubahan. Faktor internal di dalam organisasi dapat pula menjadi pendorong untuk perlunya perubahan. Adapun faktor internal sebagai berikut:

i. Perubahan ukuran dan struktur organisasi

Perubahan yang terjadi menyebabkan banyak organisasi melakukan restrukturisasi, dan biasanya diikuti dengan *downsizing* dan *outsourcing*. Restrukturisasi cenderung membentuk organisasi yang lebih datar dan berbasis team. *Outsourcing* dimaksudkan

untuk menarik tenaga professional guna meningkatkan kinerja organisasi.

Perubahan ukuran dan struktur organisasi ini di maksudkan untuk memperoleh SDM yang sesuai dengan tugas atau *Job description* yang diberikan, sehingga organisasi itu memperoleh orang yang ahli di bidangnya dan manajemen sekolah berjalan dengan baik.

ii. Perubahan dalam sistem administrasi

Perubahan sistem administrasi dimaksudkan untuk memperbaiki efisiensi, merubah citra pelayanan gereja, atau untuk mendapatkan kualitas unggulan dalam organisasi. Perubahan sistem administrasi dimaksudkan agar organisasi menjadi lebih kompetetif

.

iii. Introduksi tehnologi baru

Perubahan teknologi baru berlangsung secara cepat dan mempengaruhi cara bekerja orang-orang dalam organisasi. Teknologi baru diharapkan membuat organisasi semakin kompetitif. Teknologi telah merubah pekerjaan dan organisasi. Penggantian pegawasan dengan menggunakan komputer menyebabkan rentang kendali manejer semakin luas dan organisasi semakin yang lebih datar.

iv. Sifat tenaga kerja

Tujuan organisasi yang menjadi ukuran kinerja, tidak selalu dapat dicapai. setiap organisasi harus menyesuaikan diri dengan lingkungan yang bersifat multikultural. Kebijaksanaan dan pratek sumber daya manusia harus berubah agar dapat menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang semakin beragam. Gereja harus dapat mengakomodir kepentingan pekerja sebagai akibat keberagaman tersebut.

Sumber daya manusia yang beragam dapat menjadi peluang yang baik, karena dengan adanya saling melengkapi antara yang satu dengan yang lainnya maka dapat menjadi team yang kompak dan visi, misi terwujud sesuai target.

b) Faktor Eksternal

Faktor ini cenderung merupakan kekuatan yang mendorong terjadinya suatu perubahan. Faktor ini merupakan faktor pendorong bagi perlunya perubahan sebagai kekuatan yang bersumber dari luar gereja, sehingga *relative* tidak dapat dikendalikan. Di dalam lingkungan eksternal ini terdapat banyak kekuatan, tetapi boleh dikatakan bahwa kekuatan-kekuatan utama berupa: teknologi komputer, persaingan global dan lokal, dan faktor-faktor demografis.

c. Faktor Dalam Perubahan Sistem Manajemen Gereja

Adapun beberapa dimensi yang perlu diperhatikan dalam pembaharuan sistem manajemen gereja, menurut Mc Calman dan Paton ada 10 macam faktor pokok dalam manajemen perubahan secara efektif, yaitu:

i. Perubahan bersifat *pervasive* (menyebar) secara menyeluruh, yaitu gereja merubah manajemen pelayanan secara sebagian atau keseluruhan.
ii. Perubahan efektif, memerlukan bantuan manjemen senior secara aktif, manajemen senior ini dapat diambil dari tenaga pelayan senior atau berpengalaman untuk memberikan pelatihan bagi gereja muda, pos pekabaran Injil maupun warga gereja yang muda.
iii. Perubahan merupakan sebuah kegiatan yang bersifat *multidisipliner*.
iv. Perubahan berhubungan dengan persoalan manusia, karena SDM perlu mendapat pelatihan dan pengarahan guna menjawab kemajuan zaman.
v. Perubahan berhubungan dengan keberhasilan.
vi. Perubahan merupakan sebuah proses yang berkelanjutan, proses ini tidak hanya berlangsung saat ini, tetapi juga untuk waktu – waktu mendatang.
vii. Perubahan efektif memerlukan agen perubahan yang berkompeten.
viii. Ditinjau dari sisi pandang metodologi, maka tidak ada cara satu-satunya yang terbaik.

ix. Perubahan menyangkut kepemilikan.
x. Perubahan menyangkut persoalan kegembiraan, tantangan, dan peluang, dimana perubahan harus bisa menganalisis peluang, tantangan atau hambatan di masa mendatang.

Faktor – faktor tersebut diatas telah dipertimbangkan, sebelum adanya perubahan. Dimana mereka dengan baik dapat me*manage* proses transisi, dari kondisi yang serba kurang, serba tidak optimal, menuju kondisi yang diinginkan.

d. Pencapaian Target Dalam Perubahan

Sejumlah target perubahan yang terencana normal ditunjukan ke arah upaya memperbaiki kinerja pada salah satu diantara tingkatan berikut (yang berbeda-beda):

i. Tingkat sumber daya manusia. Kegiatannya meliputi: mempersiapkan karyawan atau guru dalam melakukan perubahan, menjadikan SDM yang cerdas, mencapai keunggulan, pelipatan dan pemberdayaan tenaga pelayan dan mengubah pola piker (*mindset*)
ii. Tingkat kemampuan teknologi. Salah satu rumus yang berlaku dalam perkembangan teknologi mutakhir dan canggih adalah perkembangan tersebut harus bisa dimanfaatkan oleh manajemen dalam proses menghasilkan sesuatu yang bermutu tinggi. Akan tetapi hal tersebut tidak mudah karena disamping rumit mungkin juga mahal. Meskipun demikian, tampaknya tidak ada pilihan lain bagi manajemen kecuali memanfaatkan dalam batas-batas kemampuan adalah menguasai satu bentuk atau jenis teknologi tertentu yang terjangkau oleh sekolah dikaitkan dengan faktor keberhasilan sekolah yang bersifat kritikal.
iii. Tingkat kemampuan keorganisasian. Organisasi didirikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dan sesuai dengan perjalanan waktu gereja pembelajaran. Dalam lingkungan yang makin kompetitif, organisasi harus melakukan perubahan dan selalu melakukan inovasi untuk mencapai keunggulan bersaing.

Perubahan itu sendiri mulai diperlukan ketika lingkungan mengalami perubahan fundamental, dan organisasi selalu di dorong untuk mempunyai nilai yang sangat tinggi. Demikian juga apabila organisasi menjadi sangat kompetitif dan lingkungan berubah cepat atau dapat pula terjadi dalam organisasi menjadi semakin jelek, atau sebaliknya. Sedangkan memulai suatu perubahan dilakukan dengan sebagai berikut:

i) *Analisis turn around* (putar haluan)

adalah istilah yang banyak digunakan dalam *change management* untuk memperbaiki suatu institusi yang sedang sakit, membawa organisasi kembali bangkit dan bertumbuh. *Turnaround* merupakan lompatan kurva yang dilakukan ketika kondisi organisasi mulai menurun. Perubahan yang dilakukan merupakan perubahan reaktif, dilakukan setelah sesuatu terjadi dan menuntut kita untuk melakukan perubahan.

Istilah *turnaround* disini dipakai untuk menjelaskan strategi yang dapat dipakai oleh pemimpin perubahan yang menghadapi banyak kendala, namun ia masih punya cukup waktu dan masih ada *Resources* yang memadai untuk mencari solusi.

Contoh: Pelayanan gereja dalam memelihara kekudusan Firman Allah hingga sekarang ini belum memenuhi harapan, banyak gereja di Indonesia yang sudah ―terkontaminasi‖ dengan pola-pola sekularisasi dan modernism bahkan mungkin sudah tergeletak, oleh sebab itu usaha besar – besaran dan harus dilakukan lebih sistemik dalam usaha menegakkan kembali kualitas pelayanan gereja masa kini selama waktu masih memungkinkan, kemampuan sumber daya masih memungkinkan, dan solusi untuk itu masih dapat dilakukan maka saat itu pemimpin / manager gereja harus melakukan *turnaround* segera guna menyelamatkan pelayanan gereja seterusnya.

ii) Menghilangkan kompleksitas

Sebuah institusi suatu ketika akan menjadikan dirinya kompleks. Ketika lingkungan yang dihadapi makin kompleks, pikiran orang – orang yang ada didalamnya juga bisa berubah menjadi kompleks. Untuk membuat organisasi kompleks bergerak simpel dan cepat, pertama – tama dibutuhkan orang – orang yang

berani berpikir dan bertindak simpel. Dengan demikian, salah satu agenda penting dalam manajemen perubahan agar organisasi bisa bergerak lincah yaitu dengan menyederhanakan hal – hal yang kompleks supaya menjadi jelas dengan membuang hal-hal yang kurang penting. Hal ini tidak hanya ditujukan kepada sebuah institusi / lembaga gereja melainkan bisa saja pelaku manajemen dalam gereja dari tingkat pemimpin / manajer hingga ke unsur terbawah yaitu anggota jemaat. Setiap orang, siapa saja tanpa memandang usia, pendidikan, posisi dan lainnya, jika situasi kompleksitisas terjadi dalam pelayanan gereja, maka semua komunitas dan elemen di dalamnya pasti akan terimbas dan terpengaruh, berkenaan dengan itu pemimpin / manajer harus menjadi orang terdepan bisa mengendalikan situasi yang kompleks tersebut (Bandingkan! Ketika murid-murid Yesus sedang menghadapi situasi berbahaya karena adanya ombak yang keras sedang mengancam pelayaran mereka bersama Yesus. Teriakan murid-murid Yesus membangun Yesus untuk segera mengamankan situasi sehingga kapal itu tenang kembali) dengan mengarahkan pikiran dan perlakukan secara simple atau sesederhana mungkin, sehingga semua komunitas di dalam gereja bisa mencerna, memahami dan bertindak sinergi dalam menanggulangi permasalahan tersebut.

iii)Orientasi pada tindakan

Sehebat apapun angan – angan anda dalam menciptakan perubahan, belum tentu anda mampu menjalankannya bila tidak berorientasi pada tindakan dan berani mengambil resiko. Namun sebaliknya, tindakan yang hebat bila tidak dilandasi dengan strategi yang benar, maka akan sia – sia. Strategi dan tindakan sangat penting dalam menciptakan perubahan.

Sesungguhnya, situasi abad 21 disadari atau tidak disadari sesungguhnya semua organisasi (*profit* dan *non profit*) dan semua orang berjalan dalam perubahan yang tidak bisa dielakkan. Dengan kasat mata kita melihat kondisi ini ada di tengah-tengah kehidupan kita. Untuk itu dalam kondisi ini hanya ada kesimpulan bagi setiap organisasi dan manusia sebagai subjek dan objek dalam pembaharuan yaitu : mengendalikannya atau terhanyut oleh keadaan.

e. Faktor-faktor Pemicu Perubahan

1. Perkembangan Ilmu Pengetahuan

Banyak masyarakat yang mengakui bahwa ilmu pengetahuan dan teknologi dapat berkembang dengan pesat. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang pesat itu mempunyai pengaruh yang sangat luas seperti halnya :

- Manusia. Manusia dapat memanfaatkan perkembangan Ilmu Pengetahuan dalam bentuk penggunaan akses yang semakin mudah dijangkau oleh masyarakat kepada peningkatan pendidikan formal mulai dari tingkat yang paling rendah hingga ke tingkat yang paling tinggi.
- Kesadaran yang semakin tinggi akan adanya berbagai hak, termasuk yang bersifat asasi sebagai bagian dari pengakuan atas harkat dan martabat manusia dibarengi oleh pengetahuan yang makin tepat tentang berbagai kewajiban yang harus ditunaikannya

2. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi merupakan salah satu ―produk‖ perkembangan ilmu pengetahuan. Artinya, berbagai terobosan teknologikal memang selalu berangkat dari berbagai temuan ilmiah, terutama kegiatan ilmiah yang bersifat penelitian dengan berbagai bentuk eksperimen dan pengembangan.

f. Tahapan Dalam Manajemen Perubahan

Untuk melakukan suatu proses dalam perubahan atau transformasi secara berhasil membutuhkan sejumlah tahapan antara lain sebagai berikut:

i. Membangun kebutuhan untuk melakukan perubahan. artinya suatu perubahan tidak akan berhasil tanpa ditopang oleh sebuah kebutuhan yang jelas. Dalam tahap ini kita perlu memberikan sejumlah alasan untuk bisa menumbuhkan kesadaran untuk berubah.
ii. Menciptakan visi dan tujuan perubahan. Kita sadar bahwa perubahan merupakan suatu kebutuhan yang perlu dilakukan,

maka untuk itu dalam fase berikutnya kita mesti membangun tujuan dari perubahan itu sendiri secara jelas. Karena visi dan tujuan dari perubahan ini akan memberikan arahan yang jelas bagi proses transformasi yang tengah dilakukan.

iii. Mengelola implementasi proses perubahan. Tekad dan tujuan perubahan yang sudah dideklarasikan hanya akan sia-sia jika tidak didukung dengan implementasi yang jelas dan sistematis.

iv. Memelihara momentum perubahan. Hal ini perlu dilakukan agar proses perubahan yang telah dijalankan tetap berada *on track* , dan tidak mundur lagi kebelakang. Beberapa tindakan konkrit yang dapat dilakukan disini antara lain adalah membangun *support system* bagi para *change agent*. Selain itu juga perlu dikembangkan kompetensi dan perilaku baru yang lebih sesuai dengan tujuan perubahan yang hendak diraih.

g. Transformasi Manajemen Gereja

Transformasi manajemen adalah satu upaya yang dilakukan di tengah-tengah kesalahan perjalanan gereja yang perlu dilakukan pembaharuan dan sejauhmana juga transformasi ini bisa menguntungkan organisasi. Yang jelasnya, siapapun tidak akan bertahan dalam kesalahan apalagi yang merugikan. Gerak suatu gereja justru terletak dalam manajemennya, sehingga jika perlu dilakukan transformasi tentulah manajemen organisasi itu.

Jadi, kesuksesan gereja dalam pelayanannya tergantung sejauh mana gereja bertanggung jawab dari awal terhadap kualitas sumber daya pelayannya. Jika gereja ingin produktif tidak ada solusi lain kecuali gereja mendukung dan menumbuhkan pelayan-pelayanNya orang-orang yang produktif.

Adapun arti dan tujuan transformasi dimana transformasi (selalu dalam bentuk *past tense*) dicapai dengan pembaharuan cara berfikir, sehingga dapat membedakan maka kehendak Allah (sesuai dengan Firman) dan memiliki karunia membedakan roh.

Jika berbicara tentang *transformasi*, maka siapapun tidak akan pernah bisa mengesampingkan pembicaraan tentang alam roh, karena *transformasi* ialah hasil karya kerja Roh Kudus yang diwujudkan pertama kali dalam roh pula (2 Kor 3:18). Pada dasarnya, jika berbicara tentang roh, maka tidak dapat lepas dari perkataan atau

Firman Allah yang adalah Roh. Jadi bila ada orang yang alergi terhadap pembicaraan tentang roh, maka *transformasi* tidak akan terlaksana karena setiap kejadian di alam natural, di tempat manusia hidup ini, terlebih dahulu di awali di alam roh. Dan kini, manusia hidup di alam nyata namun sesungguhnya kejadian yang asli lebih dahulu terjadi di alam roh dan diturunkan oleh Bapa kita.

Tujuan *transformasi* adalah kesempurnaan seseorang sebagai manusia ciptaan Allah. Hal-hal yang dibutuhkan untuk mengarah kepada transformasi yang merupakan tujuan dari rancangan Allah kepada setiap pemimpin ialah :

Dalam Kolose 2 : 9 dikatakan, ―Sebab Didalam Dialah berdiam secara jasmani seluruh kepenuhan ke Allahan.‖ Kepenuhan Allah sangat penting bagi seorang pemimpin yang ingin melakukan transformasi dalam pelayanannya. Pada dasarnya kepenuhan ke Allah an (*pleroma*) dapat disamakan seperti seorang utusan Allah yang melayani sesamanya dengan penuh kasih, dan berdoa bagi orang yang sakit dan disembuhkan, menolong dan memberi kepada orang-orang yang tidak mampu serta berkuasa melepaskan yang terikat oleh kuasa roh jahat. Jika demikian, sesungguhnya seorang utusan Allah itu mempunyai kuasa yang dashyat seperti kuasa yang dimiliki Tuhan Yesus ketika Dia berada di bumi. Itulah sebabnya di era transformasi ini dibutuhkan orang-orang , hamba-hamba Tuhan dan pemimpinpemimpin rohani yang mempunyai kepenuhan ke Allah an.

Hal ini sebagaimana pernyataan Rasul Paulus di dalam Efesus 4 : 13 adalah ―Dengan demikian kita semua menjadi satu oleh iman yang sama dan pengertian yang sama mengenai Anak Allah. Dan kita menjadi orang-orang yang dewasa yang makin lama semakin bertambah sempurna seperti Yesus.‖

Pandangan yang berbeda mengatakan bahwa tujuan transformasi adalah untuk memfasilitasi individu dan kelompok agar mereka menemukan sendiri jati dirinya sebagai citra Allah, menyadari bentuk dan akibat dosa manusia (mulai dari diri sendiri), dan bersama-sama mempunyai keterpanggilan untuk mengembalikan kondisi seperti permulaan penciptaan di mana ada hubungan yang adil dan damai dengan semua ciptaan.

Jadi, *transformasi* ialah ―suatu tindakan yang menfasilitasi individu atau kelompok untuk menemukan jati dirinya dan memiliki kesadaran dan keinginan untuk mengalami pembaharuan seperti sedia kala dengan kuasa Roh Allah.‖

h. Mengapa Manajer Sulit Melakukan Perubahan

Secara umum, mestinya mudah tetapi kebanyakan merasa sulit. Marilah kita lihat faktor-faktor yang dapat membebani para manajer yang ingin melakukan perubahan ini.

Kendala Pertama: Anda harus memiliki ketrampilan untuk melakukannya.

Sudahkah anda menguasai gaya manajemen pembelajar? Apakah anda memiliki pengetahuan mengenai bagaimana mengajar dan mempengaruhi orang lain? Banyak manajer tidak memiliki *tool* professional yang cukup untuk mengontrol pekerjaan dengan cara ini. Mereka mahir dalam membuat rencana, menyusun anggaran dan sebagainya. Namun mereka tidak memiliki kualifikasi untuk berperan sebagai mentor, *trainer* atau *coach* yang dapat membuat orang lain dapat mengembangkan kemampuan mereka.

Kendala Kedua : resiko gagal

Mungkin anda tidak begitu percaya diri. Sampai sekarang anda sudah berhasil dalam pekerjaan yang telah anda lakukan. Kemudian anda menyadari bahwa anda harus melakukan hal lain untuk melanjutkan kesuksesan anda. Benar kan? Apakah dunia berubah begitu cepatnya sehingga anda harus mempelajari ketrampilan-ketrampilan baru ini? Atau apakah sudah cukup dengan melanjutkan apa yang biasa selalu anda lakukan? Jika anda mencoba untuk berubah, apakah ada orang lain di organisasi anda yang lebih baik dari anda?

Kendala Ketiga : Isu untuk meninjau kembali pemahaman anda tentang pengawasan dan mulai menggunakan konsep-konsep kesesuaian (*congruence*) dan keselarasan (*alignment*).

Bayangkan bahwa anda telah melakukan semuanya ini. Apa yang terjadi jika akibatnya perilaku anggota anda tidak sama dengan yang anda harapkan? Bisakah anda menghadapinya? Inilah sebenarnya gagasan selengkapnya – para anggota / karyawan menemukan metode mereka sendiri yang lebih baik ketimbang anda menyuruh mereka mengimplementasikannya! Anda harus dapat menerimanya dan bahkan merasa bangga. Anda harus memiliki perasaan yang sama dengan seorang guru yang melihat anak didiknya berhasil karena upaya sendiri.

Kendala Keempat : Waktu

Memberikan aturan-aturan pada awalnya memang lebih menghemat waktu daripada membicarakan nilai-nilai dan mempelajari kualifikasi baru. Waktu yang ada miliki sangat terbatas; di depan anda ada banyak investasi yang harus anda tangani segera. Pada akhirnya, tidak ada yang dapat memberikan banyak waktu kepada anda selain anggota / karyawan yang dapat diandalkan. Apakah anda siap dengan investasi di depan anda?

Kendala Kelima : Keraguan para anggota / karyawan terhadap kemampuan anda!

Beberapa orang mencoba membiarkan segala sesuatu berjalan seperti apa adanya, dan para anggota/karyawan anda mungkin juga demikian. Mereka juga perlu memahami peran baru mereka.

E

MANAJEMEN KEPEMIMPINAN GEREJA

I. Gereja

Dalam memahami tentang gereja, kita akan membahas beberapa pemahaman dasar yang diawali dengan pengertian gereja, Gereja sebagai persekutuan orang percaya, Gereja sebagai tubuh Kristus dan Tri Tugas Panggilan Gereja.

a. Pengertian Gereja

Ada beberapa pengertian gereja. Pengertian gereja menurut Dr. R. Soedarmono dalam Kamus Istilah Teologi, gereja menurut perjanjian baru berasal dari kata ―Ekklesia‖ yang berarti jemaat

Gereja *(ekklesia)* yang berarti sidang, perkumpulan, perhimpunan, paguyuban pada umumnya (seperti di kampung, di kota atau negara). Kata ini juga yang kemudian dipakai gereja untuk menamai kelompok orang yang percaya kepada Kristus setelah peristiwa salib dan kebangkitan Yesus Kristus.

Menurut Dr. Harun Hadiwijiyono, gereja berasal dari bahasa Portugis ―*Igreya*‖, kata *Igreya* ini merupakan terjemahan dari kata Yunani ―*Kyriake*‖ yang berarti menjadi milik Tuhan. Milik Tuhan adalah orang-orang yang percaya kepada Tuhan Yesus sebagai Juru Selamatnya. Jadi yang dimaksud dengan gereja adalah persekutuan para orang beriman. Kata ―*kyriake*‖sebagai sebutan bagi persekutuan orang yang menjadi milik Tuhan, belum terdapat dalam Perjanjian Baru. Istilah ini baru dipakai pada zaman sesudah para rasul, yaitu sebutan gereja sebagai suatu lembaga dengan segala peraturannya. Di dalam Perjanjian Baru, kata yang dipakai untuk menyebutkan persekutuan orang percaya adalah ―*Ekklesia*‖, yang berarti perkumpulan yang terdiri dari orang-orang yang dipanggil untuk

berkumpul. Mereka berkumpul karena dipanggil untuk dikumpulkan.

Selanjutnya, menurut Robertus Belarminos, Gereja adalah suatu bentuk manusia yang khusus. Kata ―Gereja‖ yang dipakai sekarang dan digunakan secara luas dalam masyarakat Indonesia sesungguhnya berasal dari bahasa Portugis yakni *"Igreja"* yang berarti ―persekutuan‖. Gereja juga diyakini oleh orang-orang Kristen sebagai wahyu dari Tuhan dalam arti yang sesungguhnya , artinya Gereja adalah sesuatu yang benar-benar difirmankan oleh Allah untuk dijadikan sebagai alat pemersatu dan sekaligus perekat semua orang Kristen (pengikut Yesus Kristus).

Terakhir, Menurut John Titaley, Gereja adalah organisasi keagamaan ―universal‖ yang baru bermakna dalam konteks sosial tertentu, walaupun secara teologis bisa dirumuskan sebagai mitra kerja Allah yang ditempatkan dalam suatu konteks sosial tertentu. Gereja juga adalah prareformasi atau bentuk pendahuluan dari pada umat manusia yang baru, gereja menuju kepada penyataan yang sepenuhnya dari kerajaan Allah yang hidup dari dan dalam abad kebangkitan. Gereja harus dipahami sebagai sebuah terminologi yang mengikat pada masa dahulu, kini dan pada masa yang akan datang.

Jelaslah, Gereja bukan hanya lembaga manusia atau lembaga sosial saja; ia adalah suatu ―*gamaiden* atau *gemeinschaften*‖ yang artinya komunitas itu adalah ―persatuan antara orang-orang (umat) yang dihasilkan dari dan dikonstitusikan oleh yang menjadikan mereka rohani dan pribadipribadi yang merdeka‖.

Jadi gereja adalah persekutuan rohani yang terjadi dengan suatu kesadaran bersama sebagai milik Allah. Gereja terdiri dari persekutuan orang-orang yang telah diperbarui oleh Kristus atau tepatnya, telah mengalami trasformasi.

Basis persekutuan mereka adalah spiritual dan tidak ada yang lain kecuali Kristus sendiri. Konsep tentang gereja sebagai suatu komunitas rohani didukung oleh beberapa gambaran
Alkitabiah. Tetapi gambaran yang paling dalam adalah gereja sebagai Tubuh Kristus. **Gambaran gereja sebagai tubuh Kristus yang terdapat di dalam I Korintus 12:12-31 adalah organis**. Gereja dianalogikan dengan tubuh manusia yang dilengkapi dengan berbagai macam organ tubuh. Dan tubuh Kristus yang berbeda dengan organisme biasa apapun, memiliki suatu prinsip kehidupan Ilahi - Roh Kudus.

Gambaran ini mempunyai tujuan utama yaitu untuk menjelaskan persatuan mutualitas, perhatian timbal balik, solidaritas dan yang lebih penting dari semuanya adalah interdependensi dari semua anggota tubuh, satu kepada yang lain.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa gereja sebenarnya dalam pengertian secara umum adalah persekutuan orang-orang percaya yang dipanggil dari kegelapan kepada terang dan menjadi satu tubuh yaitu tubuh Kristus. Gereja tidak hanya dilihat dari bangunannya secara fisik tetapi gereja lebih dilihat pada orang-orang yang ada dalam gereja itu sendiri.

b. Gereja Sebagai Tubuh Kristus

Perjanjian Baru menggunakan beberapa metafora yang berbeda-beda yang menjelaskan arti dan fungsi gereja. Gereja disebut ―Tubuh Kristus‖ (1 Kor. 10: 27; 12: 27; Ef. 1: 23; 4: 15; Kol. 1: 24), di mana orang dimasukkan ke dalamnya melalui babtisan dan perjamuan kudus. Menurut H. Hadjiwijono, Gereja tidak memiliki tujuan pada dirinya sendiri, melainkan dipanggil untuk menjadi sarana berkembangnya kerajaan Allah. Sering terlihat bahwa di dalam hidup sehari-hari gereja sebagi lembaga belaka, sebagai organisasi dengan segala kesibukannya, kebaktian hari Minggu, katekisasi, penyelidikan Alkitab, komisikomisi umur dan kesibukan lainnya. Dalam konteks seperti ini, banyak orang memahami bahwa hubungan dengan Yesus Kristus sang kepala Gereja hanyalah hubungan individual semata, seperti yang sering dipahami kalangan kharismatik. Menurut E. G. Singgih, perkembangan pemahaman seperti ini di dalam jemaat, akan berakibat kurang baik dan akan mengakibatkan makin mengaburnya nilai-nilai hakiki dari pengertian Gereja sebagai ―Persekutuan orang percaya dari segala abad dan sepanjang zaman yang bergerak menuju kerajaan sorga seperti yang terdapat dalam pengakuan iman Kristen‖. Dengan kata lain, kata Panenberg, karya Kristus Tuhan pada manusia adalah untuk mengarahkan gereja kepada kerajaan Allah yang mengatasi gereja. [16] Karena itu gereja haruslah dipahami sebagai persekutuan orang percaya kepada Yesus Kristus yang berada di dalam dunia sedang bergerak ke depan secara bersama-sama menuju kepada satu tujuan.

c. Gereja Sebagai Persekutuan Orang Percaya

Gereja sebagai persekutuan orang percaya merupakan sebuah tatanan kehidupan sosial masyarakat yang berbasis dan bertumpu pada ajaran-ajaran Injil yang mengikat erat anggotanya dalam iman seorang dengan yang lain. Persekutuan Kristen pertama kali dikenal dengan sebutan ―Kristen‖ adalah di Antiokhia yakni di daerah Siria (Kisah Para Rasul 11: 26). Orientasi kehidupan bergereja adalah Yesus Kristus, yang melakukan kehendak Allah di dalam kebenaran dan kebangkitan Yesus, di mana orang percaya dibangkitkan pada kehidupan baru (Roma 6 : 4).

Gereja sebagai persekutuan orang percaya juga harus dipahami sebagai persekutuan dengan Kristus. Jikalau dalam suatu gereja Kristen persekutuan itu tidak ada, maka Gereja tersebut tidak berhak disebut gereja. Akan tetapi persekutuan dengan Kristus itu tidak dapat dipisahkan pula dengan persekutuan dengan sesama. Menurut Emill Bruner, ―Secara vertikal hubungan itu diwujudkan di dalam persekutuan dengan Allah, secara horizontal diwujudkan di dalam persekutuan dengan sesama orang beriman (persaudaraan)‖ Tuhan Allah sesungguhnya tidak hanya memanggil gereja sebagai gereja bagi diri sendiri dan tersendiri, tetapi sebagai gereja yang hidup dan berjuang melayani, dalam dan dengan sekitarnya. Gereja tidak akan mungkin dapat hidup menikmati kesejahteraan total di atas kehancuran dunia sendirian, kalau dunia sekitar hancur lebur, luluh lantak, gerejapun pada akhirnya akan luluh berguguran dan akan lebur juga. Karena itu gereja berada di dalam dunia tetapi bukan dari dunia, diutus untuk menjadi alat menghadirkan syalom di tengah-tengah dunia.

d. Gereja Sebagai Lembaga / Organisasi

Berbicara mengenai gereja sebagai lembaga, maka kita harus mengingat kembali bahwa pada hakekatnya gereja berfungsi sebagai stabilisator dalam masyarakat, mempertahankan nilai-nilai norma yang berlaku dan didasarkan pada Alkitab. Gereja berfungsi sebagai lembaga dalam masyarakat. Ini berarti bahwa lembaga gereja adalah himpunan dari system kepercayaan iman. Disamping gereja sebagai lembaga, gereja juga dianggap sebagai persekutuan antara lakilaki dan perempuan mempunyai ikatan dalam komunitas. Dari sudut pandang social, seringkali kita membedakan organisasi social dalam dua

pemahaman yaitu organisasi social dan organisasi kemasyarakatan. Organisasi keagamaan adalah organisasi sosial yang didasarkan atas agama tertentu, sedangkan organisasi kemasyarakatan adalah organisasi sosial yang didasarkan bukan pada agama melainkan pada suku, tempat, politik dan sebagainya. Dalam kerangka seperti ini, organisasi keagamaan pada dasarnya adalah organisasi sosial juga karena dia melibatkan sekelompok manusia tertentu. Disebut social karena dia merupakan suatu kenyataan sosial, kenyataan keberadaan yang terdiri atas beberapa atau sekelompok orang. Yang membedakan organisasi keagamaan dan organisasi kemasyarakatan adalah agam menjadi dasarrnya.

Sebagai lembaga social, penghayatan gereja (iman Kristen) terjadi dalam rangkaian kenyataan social konkret dan terus berkembang menuju suatu analisa dan sintesis yang sama sekali baru dan terus diperlukan. Analisis semacam inilah yang diperlukan ketika gereja memainkan perannya sebagai lembaga sosial. Gereja sebagai lembaga sosial akan Nampak dalam bagaimana dia berteologi, sehingga istilah tepat untuknya ialah ―berteologi sosial‖ atau gereja yang mengembangkan teologi sosial. Konsep semacam ini hanya akan menemukan jati dirinya dalam aras empiris (praktik), bukan hanya dalam aras abstrak (konsep) saja.

Sikap ini muncul karena gereja berfungsi sebagai lembaga dalam masyarakat. Lembaga adalah suatu organisasi di dalamnya ada peraturan, norma, serta nilai kebudayaan sudah dilembagakan. Gereja berarti himpunan dari system kepercayaan iman dan prikelakuan yang berhubungan dengan hal yang bersifat kudus, yang telah diatur melalui suatu organisasi hirarki. Organisasi hirarki Nampak dalam struktur gereja. Menurut tata gereja dimana kepemimpinan dan pemeliharaannya dilakukan melalui tiga macam jabatan yaitu Pendeta, penatua dan diaken. Pejabat-pejabat tersebut bersama-sama merupakan suatu badan disebut majelis gereja. Majelis gereja merupakan otoritas tertinggi dalam pemerintahan gereja.

e. Tugas Panggilan Gereja

1. Apa itu Tugas?

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, ― Tugas‖ diartikan sebagai: Kewajiban yang harus dikerjakan, pekerjaan yang merupakan tanggungjawab; pekerjaan yang dibebankan; perintah

untuk berbuat atau melakukan sesuatu‖. Dalam hubungannya dengan Gereja, maka dapat dipahami bahwa Tugas merupakan; kewajiban atau tanggungjawab yang harus dilakukan oleh setiap Orang percaya sesuai dengan maksud dan tujuan yang memberikan tugas tersebut, yaitu Tuhan Yesus Kristus, Sang Kepala Gereja.

2. Panggilan

Kata ― Panggilan‖ berasal dari kata ―Panggil‖. Dalam hal ini, Tuhan Yesus Kristus Sang Kepala Gerejalah yang memanggil kita Gereja-Nya untuk Datang kepada-Nya, kemudian pergi bagi Dia. Jadi, ―Panggilan‖ dapat dipahami sebagai tindakan memberi diri secara total kepada Tuhan Yesus bukan hanya untuk datang kepada-Nya, tetapi juga untuk pergi bagi Dia (Pemanggilan dan pengutusan). Panggilan juga harus dipahami sebagai ajakan, undangan untuk melakukan sesuatu pekerjaan sesuai dengan kehendak yang memanggil, yakni Tuhan Yesus Kristus.

3. Gereja

Gereja adalah persekutuan orang-orang percaya yang telah dipanggil, dikuduskan, dan diutus oleh Tuhan ke dalam dunia, untuk melanjutkan misi Yesus Kristus yakni menyelamatkan manusia dari dosa, dan memperdamaikan segala sesuatu dengan Allah. Untuk mewujudkan karya penyelamatan Allah ini, maka gereja diberi mandat / tugas dalam panggilannya di tengah-tengah dunia ini.

Perkembangan gereja secara umum saat ini masih sebatas pada kemegahan bangunan, bukan pada perkembangan gereja. Perubahan yang terjadi hanya sebatas pada bangunan, kepengurusan, bukan pada pelayanan ataupun pengelolaan keuangan secara transparan yang mengarah pada pertanggungjawaban.

Pertanggungjawaban sering diartikan dengan kata ―*Responsibility*‖, dan ―*Accountability*‖. Perbedaan dari keduanya bahwa ―*responsibility*‖ merupakan otoritas yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya untuk melaksanakan suatu kebijakan, pertanggungjawaban ini digunakan dalam instansi pemerintah, Sedangkan ―*Accountability*‖ adalah perwujudan kewajiban kewajiban yang diamanahkan untuk mempertanggungjawabkan

keberhasilan atau kegagalan dan menjelaskan realisasi otoritas yang diperoleh sesuai dengan **misi organisasi.**

Dengan memahami Gereja sebagai kehidupan bersama atau persekutuan orang-orang yang percaya, baik pria, wanita, tua ataupun muda, maka sesungguhnya Gereja adalah suatu organisasi, lembaga atau institusi. Sebagai organisasi, Gereja memiliki keteraturan atau ketentuan yang spesifik dan umum sebagaimana organisasi pada umumnya. Maka gereja menempatkan dirinya untuk tetap berhubungan dengan institusi atau organ yang lain secara vertikal atau horizontal, karena tentu saja sebuah organisasi tidak akan bisa untuk berdiri sendiri tanpa kerjasama dan bantuan dari organ yang lain. Dengan demikian jelas bahwa gereja tidak berada dalam situasi atau keadaan yang vacum, tetapi berhubungan duniawi, karena ada di dalam kehidupan bersama.

Sebagai sebuah organisasi, Gereja sebagai wujud konkrit dari persekutuan ummat Kristen mempunyai tugas pokok Pekabaran Injil di tengah-tengah masyarakat. Karena itu, ia berfungsi sebagai penghimpun ummat Kristen sebagai anggotanya dan untuk memperbanyak pengikut

Dalam buku *A Theology of the Laicy*, H Kraemer mengemukakan bahwa Gereja itu adalah untuk dunia, dan dalam rangka itu ia berbicara tentang gereja sebagai wadah misi dan pelayanan. Kedua aspek ini bagaikan nafas dari Gereja itu sendiri, seperti halnya pentingnya nafas bagi tubuh manusia. Bisa juga dikatakan bahwa misi adalah hakikat gereja, karena ia dipanggil, dipilih dan dikuduskan untuk menjalankan misi, yaitu menjadi berkat bagi semua orang. Misi kemudian dijabarkan ke dalam pelayanan gereja. Yang dimaksud dengan pelayanan gereja (*The Church's Ministry*) adalah keseluruhan kegiatan gereja sebagai ummat Allah untuk mengajak manusia.

Fakta membuktikan bahwa agama merupakan kebutuhan asasi manusia. Karena itu, masalah keagamaan adalah masalah yang senantiasa menyertai kehidupan umat manusia sepanjang sejarahnya. Adapun konflik antar kelompok keagamaan meliputi konflik intern kelompok umat beragama, konflik antar kelompok umat beragama dan hubungan (konflik, kerjasama dan kompetisi) masyarakat agama-penguasa (agama negara versus agama sipil).

Secara umum konflik yang ada dalam gereja masa kini adalah konflik kedudukan kepengurusan pada Yayasan Lembaga Kristen, atau konflik perebutan kepemilikan aset gereja merupakan contoh-contoh yang sering mewarnai pergumulan organisasi kristen dan gereja-gereja di Indonesia. Sehingga, asasasas GCG (*Good Corporate Governance*) yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, indepedensi serta kewajaran dan kesetaraan diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha (*sustainability*) perusahaan dengan memperhatikan pemangku kepentingan (stakeholders) masih dianggap agak ―remeh‖ oleh sebagian gereja dikarenakan asas GCG masih asing dan belum populer.Persoalan lain yang kerap terjadi terkait dengan budaya gereja menyangkut ketidakpuasan jemaat dan persepsi individu dalam menanggapi persoalan mengenai ―*Value*‖ (Nilai) yang terkandung dalam akuntabilitas.

Menurut pendapat Ali (1989) dalam Triyuwono (2000:242) menginterpretasikan amanah sebagai:

> ―...sesuatu yang diberikan kepada seseorang yang di situ dia memiliki kekuasaan disposisi; dia diharapkan untuk menggunakannya sebagaimana sudah diarahkan dan diharapkan, tapi sebaliknya dia memiliki kekuasaan untuk menggunakannya. Tidak amanah bila si pemegang amanah tidak mempunyai kekuasaan, dan amanah itu berarti bahwa pemberi amanah percaya dan berharap bahwa pemegang amanah akan menggunakannya menurut keinginan pencipta amanah, bukan sebaliknya.‖

Dapat disimpulkan dari pernyataan Ali (1989) bahwa seseorang yang diberikan suatu amanah atau mandat adalah seseorang yang memiliki kekuasaan untuk mampu mempertanggungjawabkan segala pekerjaannya. Dengan didasarkan kepercayaan, sebagai pondasi untuk menjalankan pekerjaan itu. Hal serupa dikatakan Yesus dalam Lukas 16:2 yaitu:

"Berikanlah pertanggungjawaban atas urusanmu"

Untuk menghindari konflik maka semua gereja-gereja seharusnya kembali kepada tri tugas (dharma) panggilan pelayanan gereja bahkan memperkuatkan dari semua sisi-sisi

pelayanan. Jika dilihat dari kepentingan fungsinya, maka tri dharma / tugas panggilan gereja ini merupakan Inti Manajemen Kepemimpinan yang harus dilaksanakan dalam pelayanan gereja yang berhubungan dengan operational gereja sebagai sebuah institusi/lembaga/organisatoris yang harus berjalan secara baik. Dengan menarik tri tugas / dharma panggilan pelayanan gereja ini merupakan manajemen yang harus dikerjaan maka gereja akan mampu menghidupkan fungsinya sebagaimana mestinya, antara lain *Marturia, Diakonia, Koinonia*. Secara umum ketiga pemahaman tentang gereja biasa dikenal sebagai **Tri Tugas (Dharma) Panggilan Gereja**. :

a) Marturia

Berasal dari bahasa Yunani: *"Marturia"* : Kesaksian. *"Marturein"*: Bersaksi. *Marturein* dalam Perjanjian Baru memberi arti antara lain:

- Memberi kesaksian tentang fakta atau kebenaran (Lukas 24: 48; Matius 23: 31)
- Memberi kesaksian baik tentang seseorang (Lukas 4: 22; Ibr 2: 4)
- Membawakan khotbah untuk Pekabaran Injil (Kis 23:11) di sini bersaksi sebagai istilah pengutusan/Pekabaran Injil.

Meskipun Kita bukanlah saksi mata dari karya penyelamatan Yesus Kristus, tetapi kitalah saksi keyakinan (iman), dengan demikian hidup kita harus berdasarkan iman tersebut. Allah mengutus anak-Nya Yesus Kristus, Kristus pun mengutus murid-murid-Nya ke dalam dunia (Yoh 20: 21), supaya kabar keselamatan (Injil) diproklamirkan. Tugas ini diberikan Allah kepada setiap orang yang percaya dengan karunia masingmasing, agar dapat diwujudkan dalam perkataan dan perbuatan.

Jadi, *Marturia* berarti kesaksian, besaksi, memberi kesaksian secara tepat menceritakan dari semua yang telah di dengarkan, dilihat, sesuai dengan realita yang sebenarnya. Memperbincangkan kembali pengalaman-pengalaman yang pernah disaksikan. Gereja harus melaksanakan Imarturia karena firman Tuhan menjelaskan Bahwa ―Injil Kerajaan Allah … menjadi kesaksian untuk semua bangsa,‖ Mat 24:14. Jika gereja dapat melaksanakan *Marturia* dengan baik maka Allah

akan memberikan mujizat-mujizat dan berbagai penyataan kekuasaan serta karunia Roh Kudus kepada gereja untuk memberitakan injil kepada semua bangsa.

Dalam konteks *Marturia* inti utamanya yaitu Yesus sebagai Mesias yang datang ke dunia dan rela mengorbankan diri-Nya di kayu salib untuk menebus dosa-dosa seluruh umat manusia (Ibr 9 : 15). *Marturia* tidak hanya dinyatakan dalam kotbah dan nyanyian saja tetapi banyak sarana baru untuk melakukan hal itu.

b) Diakoni

Secara harafiah, kata diakonia berarti memberi pertolongan atau pelayanan. Dalam bahasa Ibrani pertolongan, penolong, *ezer* dalam Kej. 2: 18, 20; Mzm. 121: 1. Diakonia dalam bahasa Ibrani disebut *syeret* yang artinya melayani. Dalam terjemahan bahasa Yunani, kata diakonia disebutkan *diakonia* (pelayanan), *diakonein* (melayani), dan *diakonos/diaken* (pelayan). Istilah diakonia sebenarnya, sudah terlihat sejak dari Perjanjian lama. Dalam Kitab Kejadian jelas dikatakan bahwa Allah menciptakan segala sesuatu dari yang tidak ada menjadi ada *(Ex Nihilo)* dan semua yang diciptakan Allah sungguh amat baik (Kej. 1:10-31).

Dalam Perjanjian Baru, di samping kata-kata ini terdapat 5 kata lain untuk melayani, masing-masing dengan nuansa dan arti tersendiri, yang dalam terjemahan-terjemahan Alkitab kita pada umumnya diterjemahkan dengan kata melayani yaitu :

1) ***Douleuein***, yaitu melayani sebagai budak. Kata ini terutama menunjukkan arti ketergantungan dari orang yang melayani. Orang Yunani sangat tidak menyukai kata ini. Orang baru menjadi manusia jika ia dalam keadaan bebas. Perjanjian Baru, mula-mula memakai kata ini dalam arti biasa sesuai dengan keadaan masyarakat pada masa itu. Di samping itu, kata ini juga mendapat arti religius. Orang Kristen adalah budak Tuhan Allah atau hamba Kristus Yesus (Rom. 1:1). Itu sesungguhnya merupakan suatu gelar kehormatan. Seorang Kristen tidak melakukan keinginan dan rencananya sendiri, tetapi keinginan dan rencana Tuhan Yesus yang telah

melepaskannya dari belenggu dosa dan dengan demikian sudah membebaskannya.

2) ***Leitreuein***, yaitu melayani untuk uang. Kata bendanya *latreia* (pelayanan yang diupah) juga dipakai dalam pemujaan dewa-dewa. Dalam terjemahan Yunani dalam PL, yaitu Septuaginta (LXX), kata ini terdapat kurang lebih 90 kali, pada umumnya untuk melayani Tuhan Allah dan pada khususnya untuk pelayanan persembahan . Juga dalam Perjanjian Baru, kata ini menunjukkan pelayanan untuk Tuhan Allah atau dewa-dewa, tidak pernah untuk saling melayani manusia. Roma 12:1 menyebutkan *logike latreia* (ibadah yang sejati). Melayani Tuhan dengan tubuh, yaitu dengan diri sendiri dalam keberadaan yang sebenarnya adalah ibadah yang sesungguhnya dalam hubungan baru antar Kristus dan manusia.
3) ***Leitourgein*** yaitu dalam bahasa Yunani digunakan untuk pelayanan umum bagi kesejahteraan rakyat dan negara. Dalam LXX arti sosial politik ini terutama dipakai di lingkungan pelayanan di kuil-kuil. Dalam Perjanjian Baru (khususnya surat Ibrani), kata ini menunjukkan kepada pekerjaan Imam besar Yesus Kristus. Kemudian dalam Roma 15:27 dan 2 Kor. 9:12, kata ini dipakai untuk kolekte dari orang Kristen asal kafir (suatu perbuatan diakonal) untuk orang miskin di Yerusalem. Dari kata inilah berasal kata liturgi, yaitu suatu kata ibadah dalam peretemuan jemaat.
4) ***Therapeuein*** yaitu menggarisbawahi kesiapan untuk melakukan pelayanan ini sebaik mungkin. Kata ini juga di tempat lain, dipakai sebagai sinonim dari menyembuhkan.
5) ***Huperetein*** yaitu menunjukkan suatu hubungan kerja terutama relasi dengan orang untuk siapa pekerjaan itu dilakukan. Kata ini berarti si pelaksana memperhatikan instruksi si pemberi kerja.

Dari semua kata di atas yang artinya saling berkaitan, kelompok kata *diakonein* mempunyai nuansa khusus, mengenai pelayanan antarsesama yang sangat pribadi sifatnya. Kata-kata tersebut di atas di sana-sini menunjukkan arti diakonal. Ada hubungan antara liturgi dan diakonia, sementara *therapeuo*

dalam arti perawatan orang sakit erat kaitannya dengan apa yang dimaksudkan dengan diakonia.

Jadi, *Diakonia* berarti melayani. *Diakonia* memiliki pengembangan makna yaitu melakukan sesuatu dengan setia, jujur, serta bertanggung jawab. Artinya setiap orang yang ingin melayani harus memiliki sikap setia, jujur dan rasa tanggung jawab. Seperti Yesus yang melayani setiap orang dengan penuh cinta kasih dan rasa tanggung jawab yang tinggi bahkan Yesus rela menanggung setiap dosa umat manusia dengan darah dan nyawanya. —… sama seperti Anak Manusia datang bukan untuk dilayani, melainkan untuk melayani dan memberikan nyawa-Nya menjadi tebusan bagi banyak orang,‖ (Mat 20 : 28).

3) Koinonia Koinonia berasal dari bahasa Yunani —*Koinon*‖ yaitu: Koinonein artinya bersekutu, Koinonos artinya teman, sekutu, *Koinonia* artinya persekutuan. Kata: *"Koinonia"* baik dalam Alkitab, maupun dalam masyarakat Yunani pada waktu itu tidak terbatas pada salah satu pengertian saja, melainkan mempunyai arti yang luas sesuai dengan konteksnya. Di Kalangan masyarakat Yunani kata *"koinonia"* seringkali dipakai untuk mengambarkan hubungan manusia dengan ilah-ilah. Hubungan itu dibayangkan sebagai hubungan antar teman *(koinonos)*. —*Koinonein"* berarti bergaul secara akrab dengan ilah-ilah, supaya mencapai hubungan mistik yang membawa kepada kebahagiaan yang hebat. Itulah sebabnya dalam *Septuaginta,* kata *"koinonia"* tidak pernah mengambarkan hubungan antara Allah dengan manusia.

Di dalam PL kata —hamba‖ (Ibr: *ebed)* dipakai, bukan teman untuk menggambarkan hubungan Allah dengan manusia. Manusia adalah hamba Allah. Allah sebagai khalik dan manusia sebagai mahluk. Namun dalam Perjanjian Baru ada perubahan: karena melalui Yesus Kristus manusia dapat dipersatukan kembali dengan Allah. Dalam Kristus, Allah datang dan menemui manusia.

Dalam PB kata *"Koinonia"* mempunyai beberapa pengertian :

- **Mengambil bagian bersama-sama dengan orang lain dalam sesuatu.**

Lukas 5: 10; waktu Tuhan Yesus menyuruh murid-murid menjala ikan, maka mereka melaksanakan perintah Tuhan. Mereka mendapat banyak ikan. Karena banyaknya, mereka semua harus mengambil bagian dalam hal menarik jala. Di sini koinonia sebagai persekutuan para pekerja. Dalam I Kor 10:
16…, arti persekutuan *(koinonia)* adalah mengambil bagian dalam penderitaan dan kematian Yesus Kristus di dalam persekutuan Perjamuan Kudus.

- **Memberi bagian kepada seseorang**

Sebagai contoh untuk memahami kononia dalam lingkup ini, Filipi 4: 15 kata ―mengadakan perhitungan‖ adalah terjemahan dari kata *koinonein* dalam arti memberi bagian. Paulus memberi jemaat Filipi bagian dalam mengabarkan Injil, sedangkan jemaat Filipi tanpa diminta memberi Paulus bagian untuk penghidupannya. Itulah salah satu segi dari persekutuan yaitu saling memberi bagian kepada orang lain.

- **Koinonia sebagai Persekutuan penuh (absolut)**

Dalam Galatia 2: 9, digambarkan bahwa Paulus dan Bernabas dengan berjabatan tangan sebagai tanda persekutuan diterima secara penuh dalam persekutuan yang dijadikan oleh iman bersama kepada Kristus. Tanda hubungan erat antara kedua belah pihak, bahwa mereka bersekutu dalam Kristus. Jadi *koinonia* (persekutuan) mempunyai dasar dan tujuan yang berasal dari Yesus Kristus. Dasar dan tujuan ini tidak dapat diganti dengan dasar dan tujuan yang lain. Jikalau persekutuan ini menganti dasar, yang sudah diletakkan oleh dan di dalam Yesus Kristus maka persekutuan ini kehilangan hakekatnya dan secara azasi bukan persekutuan *(koinonia)* lagi. *Koinonia* adalah persekutuan jemaat di dalam Kristus, walaupun banyak anggota namun membentuk satu tubuh Kristus. Di dalam Koinonia ini kita tidak hanya sekedar bersekutu, tetapi kita mengambarkan Injil Kerajaan Allah melalui perkataan/kesaksian (Marturia) maupun perbuatan /pelayanan (Diakonia) di mana dan kapan saja.

Jadi, *Koinonia* berarti persekutuan; ada dan terciptanya persekutuan; memperat persaudaraan; semua upaya untuk tetap berada dalam persekutuan. Jadi, dalam gereja harus ada dan tercipta persekutuan; sekaligus terpeliharanya persekutuan yang telah ada dan tercipta; gereja harus menyampaikan model persekutuan yang dimilikinya itu kepada semua umat manusia. Gereja terbentuk karena adanya persekutuan orang-orang yang percaya bahwa Yesus Kristus adalah TUHAN dan Juruselamat, kemudian ―Mereka bertekun dalam pengajaran rasul-rasul dan dalam persekutuan, Kisah 2:42; … selalu berkumpul … dalam persekutuan yang erat,‖ Kisah 5:12; sehingga terbentuknya persekutuan tersebut, 1 Kor 1:9, ―… semua orang akan dihidupkan kembali dalam persekutuan dengan Kristus,‖ 1 Kor 15:22. Menurut rasul-rasul, ―Apa yang telah kami lihat dan yang telah kami dengar itu, kami beritakan kepada kamu juga, supaya kamu pun beroleh persekutuan dengan kami. Dan persekutuan kami adalah persekutuan dengan Bapa dan dengan Anak-Nya, Yesus Kristus,‖ 1 Yoh 1:3. *Marturia, Diakonia* dan *Koinonia* adalah inti dari tugas gereja selain *Konionia, Marturia, dan Diakonia* gereja juga memiliki tugas lain yaitu pemberitaan penyelamatan Allah dan pemeliharaan keselamatan.

Demikianlah secara umum uraian tentang Tugas Panggilan Gereja. Walaupun tugas panggilan tersebut dapat diuraikan menjadi tiga pokok, namun harus diketahui dan dipahami bahwa ketiga tugas Panggilan Gereja tersebut merupakan satu kesatuan yang utuh yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lain. Dengan kata lain, di mana orang percaya bersaksi dan melayani, di sana pula ia mesti bersekutu, juga sebaliknya. Di beberapa Gereja ada lagi satu tugas yang biasa disebut, yakni; ***Didaskhein*** (Pengajaran), dalam hal ini adalah Pengajaran Agama Kristen. Tugas yang satu ini tidak kalah penting dengan tiga tugas panggilan yang disebut di atas. Pengajaran Agama Kristen adalah juga bagian yang tidak terpisahkan dari ketiga Tugas Panggilan Gereja (Bersekutu, Bersaksi dan Melayani).

II. Tujuan pelaksanaan Tri Dharma Tugas dan Panggilan Gereja

Pengalaman gereja menjalankan tugas panggilannya, baik dalam era pembangunan maupun dalam era reformasi yang di dalamnya terjadi perubahan yang sangat cepat, menghadapi tiga kemungkinan:

a. Gereja menjadi tersingkir, semakin terdesak dan tidak mempunyai pengaruh terhadap kehidupan manusia, masyarakat, bangsa dan negara, apabila gereja ketinggalan dari berbagai gerak reformasi yang dinamis ini.
b. Gereja ikut-ikutan saja dengan arus reformasi, sehingga makin kaburlah misi gereja, karena dengan demikian gereja menjadi serupa dengan dunia ini (bdk. Rm. 12:2).
c. Gereja mengikuti pekerjaan Roh Kudus yang membarui, membangun, dan mempersatukan gereja agar semakin mampu menghadapi tantangan -tantangan dan kesempatan-kesempatan dalam masyarakat, bangsa dan negara yang sedang melaksanakan reformasi dalam mewujudkan masyarakat berkeadaban (*civil society*), melalui upaya mempersatukan gereja agar mampu memberitakan Injil kepada segala makhluk, berperanserta dan melayani dalam mewujudkan masyarakat berkeadaban itu.

Melaksanakan tugas panggilan itu tidak lain berarti melaksanakan kehendak Tuhan yang tidak berubah (bdk. Ibr. 13:8) di tengah-tengah kehidupan bangsa-bangsa dan masyarakat dunia yang terus-menerus berubah. Oleh karena itu gereja-gereja di Indonesia harus terus-menerus bergumul untuk memahami kehendak Tuhan itu dari waktu ke waktu. Untuk itu, gerejagereja perlu melihat tanda-tanda dan menguji roh zaman, yakni dengan jernih dan peka memperhatikan perkembangan situasi dan konteks pergumulan masyarakat, bangsa, dan negara, dan menemukan kehendak Tuhan di tengah konteks tersebut

Oleh karena itu gereja-gereja seharusnya bertekad untuk berperan-serta secara penuh dan memelopori terwujudnya citacita reformasi ini. Hal itu gereja-gereja lakukan secara positif, kritis, kreatif, realistis, dan transformatif. Secara positif gerejagereja didorong untuk menyambut cita-cita reformasi, namun tetap kritis dalam membaca tanda-tanda zaman. Gereja-gereja juga mendayagunakan seluruh kemampuannya untuk secara kreatif menyumbang pikiran dan tenaga guna meraih cita-cita itu namun tetap realistis agar tidak tenggelam dalam impian kosong, dan bersama semua orang yang berkehendak baik mengusahakan transformasi tatanan kehidupan bersama yang lebih berkeadilan

sosial, menghormati harkat dan martabat manusia, serta memelihara keutuhan ciptaan.

III. Unsur-unsur dalam manajemen gereja

Dalam era persaingan suatu organisasi memiliki kemampuan dalam berbagai macam aspek dan merumuskan strategi dalam menghadapi perubahan yang terjadi di organisasi baik itu organisasi bisnis pemerintah dan organisasi lainnya diharapkan akan menjadi tujuan. Tercapainya tujuan organisasi akan tergantung pada bagaimana SDM yang ada didalam organisasi tersebut dapat mengembangkan kemampuan baik dibidang managerial, hubungan antarmanusia maupun teknis operasional. Berbicara tentang pelaksanaan tugas ini, maka peranan prestasi kerja adalah sangat menentukan kualitas seseorang Pegawai dalam suatu perusahaan / organisasi. Sumber daya yang penting dari suatu organisasi adalah pekerjaanya. Pekerjaan merupakan sumber daya yang kaya dan siap digunakan. Dari semua harta kekayaan, maka sumber daya manusialah satu-satunya harta yang besar potensinya bagi tingkat produktivitasnya.

Manajemen sumber daya manusia harus mendapatkan perhatian yang serius dari pimpinan perusahaan / organisasi dalam memberikan pelayanan dan kepuasan yang maksimal kepada masyarakat. Hal ini terlihat pada program-program dan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari proses penarikan, penempatan pemeliharaan, pengembangan sampai dengan tujuan untuk meningkatkan keandalan sumber daya manusia yang merupakan faktor penting dalam organisasi dan bagi masyarakat.

Untuk itu, gereja perlu melaksanakan Manajemen gereja yang professional di abad 21, gereja dalam arti kata manajemen yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas dari setiap pemimpin dan pelayan Tuhan dalam gereja juga membangun satu sistem yang dinamis untuk dapat menjawab setiap pemenuhan akan tuntutan perubahan di abad 21 ini. Adapun manajemen yang urgen diperhatikan, antara lain :

a. Rekrutmen

Setiap organisasi pasti ada berhubungan dengan rekrutmen, sedangkan berbicara tentang rekrutmen itu menyangkut sumber daya manusia. Organisasi apapun jenis, skala, dan ukurannya pasti tidak terlepas dari faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas tentunya tidak didapat dengan mudah dan sederhana. Untuk mencari atau merekrut calon tenaga kerja yang berpotensi dan sesuai standar organisasi, haruslah melihat beberapa aspek internal dan eksternal organisasi. Perekrutan pegawai baru untuk mengisi kiebutuhan dan kekosongan pegawai bisa disebabkan beberapa alasan, seperti pertumbuhan organisasi, perkembangan pelayanan, perubahan dalam struktur dan fungsi atau pergantian karyawan yang baik yang disebabkan oleh faktor internal maupun eksternal.

Sumber daya manusia sebuah organisasi merupakan sumber daya vital dan hanya akan diperoleh melalui upaya perekrutan yang efektif. Untuk itu, organisasi memerlukan informasi akurat dan berkelanjutan guna mendapatkan calon tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi organisasi. Informasi-informasi tersebut berisi data jumlah dan kualifikasi yang diperlukan untuk pelaksanaan berbagai aktivitas organisasi. Proses rekrutmen harus terlebih dahulu dilakukan sebelum kegiatan seleksi dan pengangkatan pelamar yang mempunyai kualifikasi terbaik.

Salah satu kegiatan penting dari kegiatan sumber daya manusia adalah proses rekrutmen yaitu menarik tenaga kerja yang memiliki kinerja yang baik. Hal ini dilakukan oleh organisasi kecil, menengah, dan skala besar. Dalam organisasi lini, manajer dan karyawan bersama-sama bekerja untuk mencapai tujuan yang semakin kompleks. Sebelum organisasi menarik tenaga kerja, organisasi harus merekrut dan menempatkan individu yang memiliki keahlian sesuai yang dibutuhkan.

Adapun pengertian dari rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para calon karyawan (pengerja dalam gereja) untuk dipekerjakan dalam dan oleh organisasi. Rekrutmen juga merupakan serangkaian kegiatan mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Sedangkan tujuan

rekrutmen adalah untuk memenuhi penawaran sebanyak mungkin dari calon-calon karyawan sehingga organisasi memiliki peluang yang lebih besar untuk menentukan pilihan terhadap calon pelamar yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Dengan demikian, dalam kegiatan rekrutmen ini, organisasi harus memiliki standar kualifikasi yang sudah disepakati bersama, sebagai suatu nilai-nilai dan kebijakan organisasi untuk dipakai dalam program pengembangan organisasi masa datang, khususnya program pemberdayaan sumber daya manusia.

Alkitab jelas memberikan gambaran ketika Yitro memanggil Musa memilih orang-orang yang bisa menerima pendelegasian tugas dengan kreteria; —Orang yang cakap dan takut akan Allah, orang-orang yang dapat dipercaya, dan yang benci kepada pengejaran suap, tempatkanlah mereka di antara bangsa itu menjadi pemimpin…‖ (Keluaran 18:21).

Mencari orang-orang yang memenuhi persyaratan yang tepat bukanlah hal yang mudah tapi juga bukanlah hal yang boleh diremehkan. Seringkali terjadi bahwa orang-orang yang kita kira berdedikasi, ternayata tidak, dan bahkan sering terjadi perusak karena mereka ternyata masih sangat duniawi. Nepotisme pun sering menjadi dasar penerimaan pekerja baru dan hasilnya sering tidak memuaskan.Yang penting diperhatikan adalah orang yang memenuhi syarat kerohanian dan memiliki kemampuan untuk tugas yang diberikan kepadanya.

Jadi, rekrutmen adalah sesuatu yang lazim dilakukan organisasi manapun termasuk gereja, hanya yang perlu diperhatikan dalam merekrutkan tidaklah asal jadi melainkan haruslah tepat karena berdampak kehidupan organisasi maupun pelayanan.

b. Appointment

Dalam era globalisasi, perkembangan teknologi yang sangat pesat, perubahan demografi dan perubahan sosio-kultural telah menyebabkan perubahan drastis dan mempengaruhi berbagai aspek kehidupan masyarakat di seluruh dunia. Tidak menutup kemungkinan bahwa gejolak dan perubahan tersebut sangat berpengaruh terhadap semua aspek kehidupan manusia di seluruh

dunia serta akan mempengaruhi kemampuan, eksistensi suatu organisasi untuk berkompetisi.

Salah satu prasyarat dasar untuk menciptakan keunggulan kompetitif adalah ketersediaan sumber daya manusia yang andal dan kompeten sesuai dengan karakteristik organisasi, visi, misi dan tujuan strategis perusahaan merupakan kemampuan utama *(core competence)* untuk dapat membangun sikap dan perilaku perusahaan yang mampu menghadapi perkembangan di masa depan. Persaingan perusahaan yang meningkat akan memaksakan perusahaan untuk memperhatikan masalah sumber daya manusia di dalam strategi pengembangan perusahaan.

Tercapainya tujuan perusahaan akan sangat tergantung pada bagaimana pegawai dapat mengembangkan kemampuannya baik di bidang manajerial, hubungan antar manusia, maupun teknis operasional. Oleh karena itu, wajar apabila manajemen sumber daya manusia mendapatkan perhatian yang serius dari pimpinan perusahaan. Hal ini terlihat pada program-program dan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari proses penarikan, penempatan, pemeliharaan, pengembangan sampai dengan tujuan untuk meningkatkan keandalan sumber daya manusia yang merupakan faktor penting dalam perusahaan.

Kualitas pegawai dapat dilihat dari pendayagunaan SDM dalam perusahaan. Pendayagunaan tersebut antara lain dapat dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, penempatan SDM, pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karier, pemberian kompensasi, kesejahteraan, keselamatan maupun kesehatan kerja. Perencanaan dan pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut harus didukung pula oleh analisis jabatan yang baik dan proses penilaian kerja yang obyektif.

Kesesuaian penempatan pegawai dalam suatu perusahaan merupakan suatu hal yang penting karena sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan yang di bangun oleh sebuah perusahaan tersebut. Oleh karenanya dalam penempatan pegawai harus tepat dan sesuai tuntutan pekerjaan dengan kualifikasi kemampuan dan profesionalismenya. Seseorang akan bekerja dengan baik dan berhasil apabila mengetahui dengan jelas posisinya dalam suatu perusahaan Kejelasan itu sangat penting artinya bagi setiap pegawai karena memungkinkan mengetahui peranan dan

sumbangan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan kerja secara keseluruhannya.

Dapat dikatakan bahwa sebagai aset utama, pegawai merupakan penggerak perusahaan untuk mewujudkan fungsi dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa berhasilnya suatu tujuan perusahaan sangat tergantung pada *the man behind the gun.*

Namun, fenomena yang sering terjadi dewasa ini adalah kurang efektifnya pegawai dalam bekerja karena tidak terlaksananya analisis jabatan pada bagian penempatan pegawai dengan baik sehingga pegawai tidak mengetahui dengan pasti pekerjaan yang ia lakukan dalam perusahaan tersebut bahkan ada pegawai yang bekerja untuk dalam beberapa bidang pekerjaan sekaligus, sehingga sulit membuat analisis jabatan karena nama jabatan seringkali tidak nyambung dengan pekerjaan sehari-hari atau malah pegawai tersebut tidak ahli dalam bidang pekerjaan yang ia pegang sehingga apa yang ia pekerjakan sehari – hari tidak sesuai dengan kemampuan yang ia miliki.

1) Pengertian Penempatan Pegawai

a) Menurut Siswanto (1989 : 88) penempatan pegawai adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi untuk dilakukan secara kontinuitas serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas fungsi dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab.
b) Menurut Bedjo Siswanto (1989: 88), penempatan tenaga kerja atau dengan kata lain pegawai adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara kontinuitas dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawaban segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut.
c) Menurut Burhannudin A. Tayibnapis (1995: 134), penempatan pegawai adalah suatu proses pendayagunaan pegawai dengan menempatkan calon pegawai pada unit kerja yang telah direncanakan menerima tambahan tenaga.

d) Menurut Schuller dan Jackson (1997:276) mengartikan bahwa penempatan pegawai berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya berdasarkan pengetahuan, ketrampilan serta kepribadian karyawan tersebut.
e) Menurut Faustino (2000:117) mengungkapkan bahwa penempatan pegawai merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, tepat tidaknya seseorang ditempatkan pada suatu posisi tertentu tergantung pada fungsi penempatan ini. Jika fungsi ini dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.
f) Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2002: 156), penempatan pegawai merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda.

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa penempatan pegawai merupakan salah satu usaha untuk menyalurkan kemampuan pegawai sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan pegawai pada posisi atau jabatan yang paling sesuai untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal.

2) Kriteria-Kriteria Dalam Penempatan Pegawai

Menurut Bernardin dan Russel (1993: 111) kriteria yang harus dipenuhi dalam pelaksanaan penempatan pegawai antara lain:

a) Pengetahuan

Merupakan suatu kesatuan informasi terorganisir yang biasanya terdiri dari sebuah fakta atau prosedur yang diterapkan secara langsung terhadap kinerja. Sebuah fungsi pengetahuan seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal, pendidikan informal, membaca buku dan lain-lain. Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan diharapkan dapat membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab

pekerjaannya, oleh karena itu karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaannya.

b) Kemampuan

Kemampuan menunjukan kesanggupan, kecakapan seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjan yang dibebankan kepadanya. Setiap pekerjaan menuntut pengetahuan, ketrampilan dan sikap tertentu. Kemampuan sangat penting karena bertujuan untuk mengukur prestasi kerja karyawan, maksudnya dapat mengukur sejauh mana pegawai bisa sukses dalam melakukan tugas dan pekerjaannya. Hal ini berkaitan dengan kenyataan bahwa setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik yang akan berpengaruh terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai tersebut.

c) Sikap

Kriteria selanjutnya yang harus dipenuhi dalam penempatan pegawai adalah sikap. Sikap merupakan pernyataan evaluatif yang baik dan menguntungkan, hal ini menyangkut mengenai obyek, orang atau peristiwa dimana sikap dapat mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu (misalnya benar, salah, setuju, tidak setuju).

c. Pemberdayaan

Salah satu tugas pemimpin adalah membangun orang lain menjadi pemimpin, itulah konsep pemimpin yang sukses. Salah satu tanggung jawab pemimpin adalah membangun, memberdayakan, memperlengkapi orang lain supaya dia bertumbuh lewat potensi yang dimilikinya. Pemimpin yang berhasil mengiinspirasi, membangun, dan mendorong rekanrekannya itulah yang meraih sukses jangka panjang dan akan selalu diingat di masa mendatang. Pengembangan ketrampilan, pengetahuan dan pengalaman dapat memperkuat bidang-bidang

yang lemah dalam kepemimpinan. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang bisa memberdayakan orang lain.

Dalam era John Wesley memimpin persekutuan atau kelompok Methodist sangatlah dikenal dengan adanya persekutuan yang namanya ―Kelas Methodist.‖ Pelayanan melalui ―Kelas Methodist‖ ini rupanya sangat berhasil. Kunci keberhasilan kelas ialah pemimpin kelas yang senantiasa membuat ―penjagaan terhadap hidup kerohanian satu sama lain‖ menjadi kenyataan. Pada zaman John Wesley setiap pemimpin kelas adalah angkatan Wesley sendiri dan apabila pemimpin kelas tidak aktif atau tidak berkelakuan baik maka Wesley sendiri memberhentikannya dan menggantikannya dengan orang lain yang dianggap mampu. Keberhasilan pemimpinan kelas atau ―*class meetings*" karena para pemimpin harus mengikuti *training* (pelatihan) dan seminar-seminar yang diadakan secara berkala sehingga mereka tetap segar dan kuat dalam pelayanan. Setiap pemimpin gereja haruslah memiliki tanggung jawab untuk memberdayakan orang lain. Orang yang telah diberdayakan akan tumbuh menjadi orang yang kuat, mapan dan energik untuk mengembangkan pelayanan yang lebih hebat lagi. Pelayanan tidak akan kuat dan berdaya jika meninggalkan tanggung jawab untuk memberdayakan para pelayan, hamba Tuhan baik dengan seminar, work shop, studi secara berkala, dan lain sebagainya.

Pemimpin gereja haruslah mengetahui bahwa anggotaanggota yang berpotensi dalam pelayanan untuk ditingkatkan melalui pemberdayaan lewat pendidikan ataupun pelatihan. Kalau seorang pemimpin tidak dapat atau tidak mau memberdayakan orang lain, ia ciptakan hambatan dalam organisasinya yang tak dapat diatasi orang lain. Kalau hambatan-hambatan ini didiamkan cukup lama, maka orang-orang akan menyerah atau mereka akan pindah ke organisasi pelayanan lain di mana mereka dapat memaksimalkan potensi mereka. Kalau seseorang ingin sukses sebagai pemimpin, ia harus menjadi pemberdaya. Pemimpin dalam Alkitab yang sukses memberdayakan dan mengangkat orang lain adalah Yusuf.

Kondisi yang memprihatinkan dalam Sumber Daya Manusia / Pelayan hanya bisa diubah lewat peningkatan kualitas para hamba Tuhan dengan memberikan kesempatan dan mendorong para hamba Tuhan untuk belajar serta mengembangkan diri dalam

organisasi, hal itu bisa membangkitkan semangat pekerja yang sebelumnya tidak maju.

Upaya mentransformasi pelayanan yang ada dalam gereja perlu diperhatikan pemberdayaan sumber daya manusia para hamba Tuhan sebagai satu kekuatan yang diharapkan untuk memajukan pelayanan gereja. Hal yang penting dilakukan oleh gereja adalah membuat perencanaan dari tingkat pusat ke tingkat distrik-distrik/lokal-lokal dalam peningkatan pendidikan para hamba Tuhan, merencanakan program pembinaan dan pelatihan bagi para hamba Tuhan dan majelis gereja. Dalam pelaksanaannya ditentukan berapa kali dalam satu tahun dan pelaksanaannya dikoordinir oleh masing-masing pimpinan distrik untuk menentukan siapa yang akan diutus secara berkala dan memberi pengawasan secara rutin selama program ini dilaksanakan dan jika program ini telah selesai maka dilakukan evaluasi hasilnya di lapangan pelayanan.

d. Kesejahteraan

Faktor jaminan kesejahteraan para pekerja atau hamba Tuhan di tengah-tengah pelayanan gereja juga satu permasalahan yang perlu mendapat perhatian secara organisatoris maupun manajemen kepemimpinan. Dalam setiap gereja yang menganut sistem '*episcopal church*' ada dikenal pemimpin jemaat (pendeta atau guru Injil) disebut _*episkopos / episkopoi*.'

Episkopoi' disebut juga _Penilik Jemaat'. Di dalam Perjanjian Baru, ―Diaken‖ selalu diidentikkan dengan penilik jemaat, tetapi diaken berada di bawah dan dibedakan dari penilik jemaat. Di dalam masyarakat Yunani Kuno, kata ―*overseer / penilik*‖ (*episkopos*) sudah merupakan sebutan jabatan yang dikenal, yang digunakan secara luas untuk menggambarkan jabatan apa saja yang bertindak sebagai mandor, pengurus, pengawas, pengawal, pengatur, inspektur atau penguasa. Paulus dan Petrus memerintahkan para penatua untuk menggembalakan dan menilik / mengawasi jemaat setempat (Kis. 20:17,28; I Ptr. 5:1,2). Jadi, tugas yang diemban kepada para penilik/penatua jemaat menurut Alkitab ialah melindungi jemaat, mengajar jemaat dan memimpin jemaat.

Dengan begitu kompleksnya tugas dan tanggung jawab dan bila semua itu dijalankan boleh dikatakan hampir keseluruhan waktu seorang gembala (pendeta atau guru Injil) ada dalam didalam pelayanannya. Tidak mengherankan dan hal yang amat memprihatinkan umumnya akhir kehidupan para hamba Tuhan (Pendeta dan Guru Injil). Pada waktu melayani, seluruh hidup dan waktunya diberikan kepada gereja dan umatNya, termasuk semua tantangan dan kepahitan yang harus dialaminya dan juga tidak jarang ada yang terancam hidupnya namun semua itu harus dijalani dalam pelayanan tanpa pamrih. Sekalipun tantangan selalu terjadi namun masih ada ketenangan dengan tempat untuk berteduh, berkumpul dengan keluarga, tempat mencari ketenangan sejenak di pastori yang telah disediakan oleh pihak gereja setempat. Akan tetapi setelah para pendeta dan guru Injil pension, keadaan berbalik total, kondisi seperti menjadi papah, tidak punya tempat untuk berteduh, selama melayani penghasilan pas-pasan, tidak punya kemampuan menabung, di saat pension tidak mampu mengontrak rumah.

Bishop sebagai pemimpin tertinggi dalam gereja yang bertugas mengawasi kehidupan kerohanian jemaat seharusnya juga ada kesediaan memperhatikan kesejahteraan pekerja gereja sebab Pimpinan Pusat yang juga bertanggung jawab terhadap bertumbuh tidaknya baik secara kualitas maupun kuantitas. Sebagaimana yang dikatakan Pdt.Dr. Richard M. Daulay dalam bukunya ―Mengenal Gereja Methodist Indonesia,‖ bahwa dewasa ini ada semacam lingkaran setan yang perlu segera diputuskan. Kenyataan, ada banyak pekerja Gereja Methodist Indonesia yang jauh dari kota (di desa) sangat memprihatinkan. Seorang pekerja menerima hanya kira-kira seratus sampai seratus lima puluh ribu rupiah setiap bulan. Padahal anaknya tiga atau lima orang, bahkan ada yang sudah mahasiswa. Secara logika, dengan ekonomi ini tidak menciptakan keluarga pendeta yang berhasil, menciptakan anak yang berhasil, menjadikan keluarganya mandiri dan sebagainya.

Akibatnya sang pendeta / guru Injil terpaksa memutar otak dan tenaga untuk membanting tulang mencari tambahan. Ada yang bertani (dengan menyewa sawah), ada yang menjadi guru honor, ada yang istrinya terpaksa bekerja di lading orang, ada yang berjualan sederhana bahkan terkadang ada yang terpaksa

menggunakan uang setoran jemaat ke kantor pusat atau distrik. Ini semua terpaksa dilakukan karena tuntunan ekonomi, keluarga dan kehidupan. Dampak dari situasi ini jemaat yang dilayaninya terlantar, tidak lagi menjadi perhatian utamanya. Khotbahpun asal ada, tidak ada waktu persiapan dengan baik, perkunjungan rumah menjadi terkendala, dalam kondisi ini boleh dikatakan semua sisi pelayanan hampir terhambat. Lalu, bagaimana lagi pertumbuhan kualitas jemaat bisa diharapkan terwujud?

Dilihat dari sisi pelayanan John Wesley yang begitu memperhatikan kehidupan sosial masyarakat haruslah menjadi contoh bagi pelayanan gereja masa kini. Pemimpin dan pelayan di gereja seharusnya meniru pola pelayanan John Wesley dalam hal menolong kesejahteraan warganya. Suatu ketika John Wesley melihat kondisi ekonomi, pendidikan dan kesehatan orang-orang Methodist yang sangat menyedihkan, Wesley mengorganisir pembukaan *Credit union*, sekolah-sekolah dan panti-panti asuhan, serta menggerakkan penyaluran obat-obatan di bawah pengawasan instansi kesehatan pemertintah.

Dalam menangani permasalahan ini, gereja perlu melakukan pola manajemen 3P yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Sudah waktunya jika gereja menentukan suatu anggaran yang mensejahterakan para pelayan / pekerja di gereja baik dalam Anggaran Dasar maupun Anggaran Rumah Tangga di mana para hamba Tuhan diberikan fasilitas rumah sederhana layak huni untuk hamba Tuhan yang sudah pension, memberikan bantuan biaya pengobatan bagi hamba Tuhan yang sudah pensiun dan tidak mampu, dan beberapa hal yang menyangkut kesejahteraan para hamba Tuhan. Ketentuan ini dilaksanakan bukan hanya hamba Tuhan yang akan pensiun melainkan juga hamba Tuhan yang sudah pension. Agar program ini bisa terlaksana dengan baik, perlu juga dibentuk departemen yang membawahi hal ini sebagai badan yang memberi pengawasan jalannya program ini. Dan apabila program ini memang bisa terlaksana diduga peningkitan kualitas pelayanan di gereja lebih ada kemungkinan untuk diwujudkan karena semua hamba Tuhan akan melayani dengan sepenuh hati sehingga kualitas pelayanan gereja akan meningkat.

e. Prinsip Efisiensi Dan Produktifitas Kerja.

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Menyesuaikan prinsip tersebut tidak mudah bagi seorang karyawan yang baru yang belum dikenal, karena alasan itulah maka penempatan pertama biasanya berstatus *"percobaan".* Penempatan karyawan baru ini harus dilakukan orientasi dan induksi. Orientasi artinya memberitahukan kepada karyawan baru tentang hak dan kewajibannya, tugas dan tanggung jawabnya, peraturan-peraturan perusahaan, sejarah dan struktur organisasi perusahaan serta memperkenalkannya kepada pada karyawan lama. Orientasi kurang tepat apabila dinyatakan sebuah langkah, oleh karena itu merupakan sebuah aktivitas yang berlangsung terus. Orientasi dimulai sebelum induksi dan setelah itu diikuti oleh apa yang dinamakan ―follow-up‖ (Tindak lanjut).

Menurut Winardi (2000:102) tujuan orientasi adalah membantu seorang karyawan baru (atau seorang karyawan yang baru saja dipindahkan atau yang baru saja bergabung dengan sebuah team kerja) dengan apa yang harus dirasakannya tentang unit baru dan hubungan-hubungan pekerjaan tersebut dengan sasaransasaran bagi organisasi secara keseluruhan .Induksi adalah kegiatan untuk mempengaruhi tingkah laku karyawan baru yang telah ditempatkan, agar ia menaati peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Perusahaan mengharapkan dengan induksi ini karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, sehingga karyawan tersebut dapat mengerjakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Kegiatan untuk menginduksi ini dilakukan oleh atasan langsung dan para karyawan senior dalam unit kerjanya. Jika induksi ini tidak berhasil maka karyawan percobaan ini kemungkinan besar akan dikeluarkan. Induksi merupakan tolok ukur apakah seorang karyawan dapat diterima menjadi karyawan suatu perusahaan. Perusahaan-perusahaan tertentu berusaha untuk mempertahankan seorang karyawan dengan jalan menyediakan penempatan temporer atau penempatan sementara pada pekerjaan tertentu apabila tidak terdapat lowongan pekerjaan yang cocok bagi karyawan tersebut. Karyawan akan segera

dipindahkan pada pekerjaan yang lebih seseuai bila ada lowongan pekerjaan yang lebih cocok bagi karywan tersebut. Penempatan karyawan merupakan usaha untuk menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya. Penempatan karyawan dilakukan dengan jalan menempatkan karyawan pada suatu tempat atau jabatan yang paling sesuai, dengan penempatan kerja karyawan yang tepat akan meningkatkan semangat kerja karyawan yang bersangkutan.

F

KEPEMIMPINAN KRISTEN

I. Pemimpin Kristen

A. Arti Pemimpin Kristen

Pemimpin Kristen adalah seseorang yang menjadi pemimpin dari antara sekian banyak orang Kristen (Titus 1 : 5). Pemimpin Kristen adalah seorang yang dipenuhi Roh Kudus, yang berjalan dalam iman dan menyebabkan orang lain menyerahkan dirinya kepada Kristus dan bertindak dalam kuasaNya. (Efesus 5 : 18 ; 1 Kor 2 :1 - 5). Pemimpin Kristen adalah seorang yang memiliki kerinduan besar untuk membantu penggenapan Amanat Agung dalam generasi ini serta memimpin orang lain dengan tujuan yang sama. (Kolose 1 : 25)

B. Sifat – Sifat Pemimpin Kristen

Seorang pemimpin jemaat tidak sama dengan pemimpin di luar jemaat. Pemimpin jemaat terpilih untuk melayani Tuhan dan pekerjaanNya di tengah-tengah jemaat. Dengan kata lain pemimpin Kristen dipanggil untuk pelayanan dan pembangunan tubuh Kristus (Ef 4 : 13). Jelaslah bahwa kedudukan seorang pemimpin dalam gereja adalah berdasarkan panggilan Tuhan. Oleh sebab itu seorang pemimpin Kristen dalam melaksanakan fungsinya harus meneladani kehidupan Kristus.

Beberapa sifat Kristus yang harus diteladani oleh para pemimpin Kristen ialah :

1. Kerendahan Hati (Mat 11 : 29)

Yesus menasehati kita agar kita rendah hati seperti Dia, supaya jiwa kita mendapat ketenangan. Yesus Kristus, Anak Allah itu telah datang ke dunia dengan kerendahan hati agar kita yang sebenarnya tidak layak lagi di hadapan Tuhan, dilayakkan sehingga kita dapat menghampiri Allah Yang Maha Agung.

2. **Kelemahlembutan (Mat 11 : 29)**
   Yesus Kristus dalam masa pelayananNya sebagai manusia, selalu bersikap lemah lembut terhadap semua orang. Contoh :
   a. Ia lemah lembut terhadap seorang perempuan berdosa (Luk 7 :37-39,44)
   b. Ia lemah lembut kepada Petrus, sebelum Petrus menyangkali Dia, maupun sesudah Petrus menyangkaliNya (Yoh 21:15)
   c. Ia lemah lembut kepada Yudas, walaupun Ia tahu bahwa Yudas akan menghianatiNya (Mat 26:50 ; Yoh 13:21)
   d. Ia lemah lembut terhadap orang-orang yang menyalibNya (Luk 23:34)

C. Apakah Pemimpin Kristen Itu?

1. Pemimpin Kristen bukanlah orang-orang yang dipilih atas dasar kemampuan pribadinya, atau kekayaannya, dan lain-lain. Tetapi pemimpin Kristen adalah seseorang yang dipilih berdasarkan persyaratannn rohani. Semenjak dia dipilih, Tuhan memakai dia untuk bertanggung jawab kepada saudara-saudara beriman yang lain (1 Tim 3 :1-7; Tit 1 : 5-9)
2. Pemimpin Kristen bukan suatu kekuasaan yang mengatur seperti kekuasaan pimpinan di luar gereja (dunia), tetapi suatu kepemimpinan rohani. (Kis 20:17,28 ; 1 Tim 5 :17 ; Ibr 13:17)
3. Pemimpin Kristen bukanlah seorang pengatur atau penilai pekerjaan seorang pendeta jemaat. Mereka bukanlah hakim yang memutuskan segala sesuatu berdasarkan kepentingan pribadi , tetapi mencari kemuliaan bagi Allah, dengan mengambil keputusan kasih berdasarkan ajaran-ajaran sehat Firman Tuhan. (Flp 2:2,3 Rm 12 : 16 , Yak 2 : 1)
4. Pemimpin Kristen bukanlah seorang penguasa tunggal yang memaksa orang – orang lain dalam jemaat untuk mengikuti keputusan-keputusannya, tetapi memimpin dengan baik, melayani dan menjagai jemaat dan memberikan dirinya sendiri untuk pelayanan ini.
   Pemimpin Kristen adalah pelayanan bukan penguasa. Kunci dari pemimpin yang sejati adalah dengan menjadikan dirinya sendiri teladan bagi orang –orang yang dipimpinya. Hal ini akan membuat jemaat menjadi bertumbuh. Kemampuan dan keinginan jemaat untuk bertumbuh banyak sekali bergantung kepada teladan yang diberikan oleh pemimpinnya (Ibr 13: 7,17)

5. Pemimpin Kristen bukanlah seorang yang melaksanakan keputusan-keputusan manusia, berdasarkan suara terbanyak dalam suatu pertemuan. Tetapi ia adalah seorang yang melaksanakan kehendak Roh Kudus dalam rencana Allah bagi gerejaNya. Kalau orang-orang berkumpul itu belum mengetahui betul akan kehendak Roh Kudus dengan benar, dalam rencana Allah bagi gerejaNya, haruslah mereka banyak berdoa dan membaca Firman Tuhan. (1 Kor 1:10, Flp 1:27 ; 2:2 ; Ef 4:3-6).
6. Pemimpin Kristen bukanlah penguasa dengan tangan besi, tetapi seorang pelayan dan hamba. (Mrk 10:42-45)

II. Syarat-Syarat Pemimpin Kristen

1. Seorang yang menginginkan pekerjaan yang indah

Artinya seseorang yang terpanggil untuk melakukan pekerjaan pelayanan yang indah dalam pandangan Tuhan, bukan menurut pandangan dunia. Pekerjaan ini dalam rangka memuliakan Allah.

2. Seorang yang tidak bercacat

Artinya memiliki hidup yang baik, yang berkenan di hadapan Allah dan manusia. Kehidupan rohaninya luar dan dalam memancarkan terang Kristus yang bisa dilihat dan disaksikan orang lain, terutama oleh setiap anggota jemaat.

3. Seorang yang menjadi suami dari satu istri

Artinya seorang laki-laki yang hanya memiliki satu istri, yang sejak semula dinikahinya untuk menjadi satu daging sesuai dengan Firman Allah. Bukan hasil dari pernikahan kedua setelah menceraikan istrinya pertama.

4. Seorang yang dapat menahan diri

Artinya seorang yang mampu mengendalikan diri, mampu mengambil sikap yang benar dan bijaksana, tidak tergesa-gesa dan sembrono, tidak ceroboh mengambil keputusan, tidak pemarah.

5. Seorang yang sopan

Artinya seorang yang mengerti cara-cara pergaulan yang berlaku, sejauh tidak melanggar Firman Allah, bersikap menghargai dan

menghormati orang lain, tahu cara menempatkan diri dan tidak menjadi batu sandungan dikarenakan tingkah lakunya yang tidak layak.

6. **Seorang yang suka memberi tumpangan**
   Artinya seorang yang bersedia dengan rela hati, memberikan rumahnya untuk tempat menginap bagi saudara-saudara seiman/hamba-hamba Tuhan yang memerlukan penginapan , karena perjalanan atau pelayanan. Selain itu juga bersedia menampung atau memberi tumpangan bagi setiap orang yang memerlukan penginapan karena hal-hal sama.

7. **Seorang yang cakap mengajar**
   Artinya seorang yang mempunyai kemampuan mengajar, menasehati, memberi kesaksian tentang injil, sehingga dengan ajaran dan nasehat serta kesaksiannya orang lain dikuatkan dalam iman, memperoleh penghiburan dan memperoleh keyakinan.

8. **Seorang yang bukan peminum**
   Artinya seorang yang tidak mempunyai kebiasaan atau kesukaan minum-minuman keras, bir, anggur, dan sebagainya yang bisa memabukkan, ataupun kebiasaan untuk meminum minuman dengan tujuan kesenangan daging.

9. **Seorang yang tidak pemarah melainkan peramah**
   Artinya seorang yang tidak mempunyai kebiasaan marah, atau seorang yang gampang marah perkara-perkara yang besar maupun kecil. Hal ini tidak berarti seseorang tidak bisa marah. Seseorang bisa saja marah asalkan tidak menimbulkan dosa.

10. **Seorang pendamai**
    Artinya orang yang suka dan bebeban untuk memperdamaikan perselisihan dengan kasih. Kalau itu menyangkut dengan diri sendiri ia suka memaafkan. Bila itu berhubungan dengan orang lain ia berbeban untuk menyelesaikan dengan baik-baik dan menjadikan mereka saling mengasihi.

11. **Seorang yang bukan hamba uang**
    Artinya seorang yang tidak menjadikan diirnya diperbudak, dikuasai oleh uang atau kekayaan dan harta yang dimiliki maupun yang dicarinya. Ia harus memperlakukan uang atau hartanya secara wajar atau sebagaimana mestinya, dimana uang atau harta dapat dipakai secara wajar tanpa mengurangi kemuliaan bagi nama Tuhan.

12. **Seorang kepala keluarga yang baik**
    Artinya seorang laki-laki yang sanggup menempati posisinya sebagai kepala keluarga, dengan menciptakan hubungan yang baik di antara semua anggota keluarganya, dengan mematuhi Firman Allah mengenai kedudukannya sebagai suami, istri dan anak-anaknya di dalam keluarga.

13. **Seorang yang dihormati/disegani oleh anak-anaknya**
    Artinya seorang laki-laki yang mampu menempatkan dirinya sebagai seorang bapak dari anak-anaknya, karena mengasihi mereka, tanpa mengabaikan sikap kepemimpinan dan kewibawaan sebagai seorang bapak di hadapan mereka.

14. **Seorang yang bukan mementingkan diri sendiri**
    Artinya seorang yang bersedia menerima segala sesuatu yang memang layak menjadi bagian atau haknya, sebagai berkat Tuhan dengan mengucap syukur. Ia juga seorang yang memperhatikan kepentingan orang lain dan tidak mempunyai keinginan untuk memperoleh apa saja yang bukan haknya atau yang dapat merugikan orang lain.

15. **Seorang yang menyukai akan hal yang baik**
    Artinya seorang yang senang pada hal-hal atau perkara yang berkenan di hadirat Allah dan di hadapan manusia. Ini juga berarti tidak melakukan hal-hal yang bercela dan merugikan.

16. **Seorang yang bijaksana**
    Artinya seorang yang mampu mengambil tindakan berhubungan dengan situasi yang dihadapi dengan mendasarkan diri pada hikmat yang dari Allah, sehingga hasil tindakan itu menjadi baik bagi semua pihak semua pihak dan nama Tuhan dipermuliakan.

17. Seorang yang adil

Artinya seorang yang mampu memperlakukan dua pihak atau lebih yang sedang dihadapi dengan tidak berat sebelah. Memperlakukan kedua belah pihak sesuai dengan hak dan tanggung jawab mereka.

18. Seorang yang saleh

Artinya seorang yang terus berusaha mempertahankan dan makin menyempurnakan hidup suci, sesuai dengan petunjuk Firman Allah, terutama kesucian hati yang memancarkan keluar yang terlihat dalam sikap hidup.

19. Seorang yang berpegang pada perkataan yang benar

Artinya seorang yang berpegang teguh pada Firman Allah dalam seluruh pertimbangan akal, kehendak dan perasaan. Itu berarti, orang tersebut tidak suka membicarakan hal-hal yang sia-sia, memfitnah dan menjelek-jelekkan orang lain.

20. Bukan seorang yang baru bertobat

Artinya seorang yang masih baru mnerima Kristus. Sebab bila ia segera diangkat, bisa menjadikan ia sombong dan merasa dirinya penting.

III. Tugas Pemimpin Kristen

A. Menjaga Hubungan Pribadi dengan Allah yang tetap Baik (Kis 20:28)

Allah meminta dua hal penting dari setiap pemimpin Kristen (dari setiap orang percaya juga) :

1. *Dipenuhi oleh Roh Kudus*
   Perintah Allah untuk dipenuhi oleh Roh Kudus artinya dipimpin dan dikuasai oleh Roh Kudus (Efesus 5 : 18). Hidup oleh Roh, menjauhi keinginan daging. (Galatia 5:16). Seorang pemimpin dipersiapkan untuk tugas yang mulia. (II Timotius 2:19-22).
2. *Bertumbuh dalam pengetahuan tentang Firman Tuahn, dengan jalan mempelajari dan menerapkannya*

Seorang pekerja yang tidak malu, yang berterus terang memberitakan perkataan kebenaran. (II Timotius 2:15). Bertekun dalam belajar dan mengajar Firman Tuhan (I Timotius 4:16). Hasil dari mempelajari dan menerapkan Firman Tuhan, adalah menanggalkan manusia lama dan kelakuan-kelakuannya. (Efesus 4:22-29).

B. Melayani Jemaat (Kis 20:28)

Allah telah mempercayakan penggembalaan jemaatNya yang telah ditebus dengan darahNya sendiri. Ini merupakan suatu kepercayaan dan tanggung jawab yang besar. Bukti mengasihi Tuhan Yesus adalah menggembalakan jemaat Allah dengan penuh rasa tanggung jawab. (Yohannes 21:15-17). Setiap orang dipimpin pada kesempurnaan dalam Kristus dengan mengajarkan FirmanNya. (kolose 1:28). Melayani jemaat tidak dengan paksa (1 Petrus 5:1-3). Melayani jemaat dengan suka rela. Melayani jemaat bukan untuk mencari kepentingan diri sendiri atau keuntungan. Melayani jemaat bukan dengan memerintah mereka, tetapi dengan menjadi teladan. Memimpin jemaat dengan baik (1 Timotius 5:17-18) Berkhotbah, mengajar. Pemimpin Kristen ini patut dihormati.

C. Memperhatikan dan melindungi jemaat (Kis 20:29-31)

Pemimpin Kristen wajib melindungi jemaat, karena aturan dengan ajaran sesatnya berusaha untuk masuk ke dalam gereja. Iblis mencari berusaha orang yang dapat diseatkan.(1 Petrus 5:8). Pengajar-pengajar sesat mencari orang-orang yang masih lemah imannya. (Efesus 4:14). Menjaga jemaat melalui persekutuan,dengan menolak pengembang yang sesat. (1 Yohannes 4:1-3). Mendisiplin orang-orang yang tidak mau Jemaat mendisiplin tubuh agar tubuhKristus dapat memberikan kesaksian yang benar. (Matius 18:15-17)

Serangan setan dari dua arah

1. Dari luar

   Dengan jalan menyusupkan orang-orang yang pura-pura percaya ke dalam persekutuan (Mat 13:24-25) ; 2 Kor 11:12-15).

2. Dari Dalam
   Dengan jalan yang mempengaruhi orang-orang percaya di dalam jemaat dengan ajaran-ajaran palsu, yang akhirnya membawa perpecahan jemaat 9 1 Tim 6:3-5 ; 2 Tim 2:16-17).

D. Berdoa dan belajar (Kis 20:32)

1. Berdoa
   Pemimpin Kristen haruslah selalu mempunyai hubungan dengan Tuhan melalui doa, dengan demikian akan memungkinkan untuk tetap dipimpin oleh Roh Kudus (Kis 6:4, 1Tes 5:17-20, Er 5:18; Yak 4:8)

2. Belajar
   Seorang pemimpin Kristen haruslah bertumbuh di dalam Firman Tuhan. karena Firman Tuhan akan membuatnya tetap murni dan menjadi semakin dewasa (1tim 4:13; 2Tim2:15:3:16-17)

E. Memuliakan Tuhan Yesus dalam hidup pelayanannya (Kis 20:33,35)

Seorang pemimpin Kristen haruslah menjadi contoh bagi jemaat dalam tujuan hidupnya. Bagi seorang pemimpin Kristen hanya ada satu tujuan yaitu memuliakan Tuhan Yesus Kristus. Mengenai hal ini, seorang pemimpin Kristen harus menjaga kemurnian tujuan pelayanannya (1Kor 10:31; Flp 3:14).

Pemimpin Kristen haruslah menjadi contoh dalam hal memberikan dirinya bagi kemuliaan Allah (1Ptr 5:2). Karena seorang tidak dapat melayani dua tuan sekaligus (Mat 6:24 bandingkan dengan Rm 13:8),

IV. Bahaya-Bahaya Pemimpin Kristen

Macam-macam bahaya bagi pemimpin Kristen

Di dalam kehidupan hamba-hamba Allah yang ada dalam Alkitab, dengan jelas dikatakan/diceritakan tentang bahaya-bahaya yang sering menjatuhkan mereka dari tugas yang mereka terima. Berikut ini merupakan beberapa bahaya atau hal-hal yang bisa membahayakan seorang pemimpin Kristen.

1. **Bahaya keinginan untuk berkuasa**

   Iblis dalam usahanya untuk menjatuhkan atau menggagalkan pelayanan Tuhan Yesus, telah menawarkan kekuasaannya kepadaNya sewaktu la sedang berpuasa. (Baca Luk 4:6). Demikian juga dengan Saul, karena ia takut kedudukannya sebagai raja akan digantikan oleh Daud, maka ia telah berusaha untuk membunuh Daud.

2. **Bahaya untuk menjadi sombong**

   Iblis yang tadinya adalah malaikat tertinggi diusir dari sorga dan diberhentikan dari jabatannya oleh Allah adalah karena kesombongannya, dan keinginannya untuk menyamai Allah (baca Yehez 28:1-9). Demikian juga dengan raja Herodes dipukul oleh malaikat, karena menganggap suaranya sebagai suara Allah (Kis 12:20-23).

3. **Bahaya keinginan untuk kaya/uang**

   Rasul Paulus dalam amanatnya kepada Timotius mengatakan bahwa akar dari segala kejahatan adalah mencintai uang, atau keinginan yang berlebihan unutk menjadi kaya (baca 1Tim 6:10). Demikian juga Demas yang tadinya merupakan teman sekerja Rasul Paulus telah meninggalkan pelayanannya, karena menuruti keinginan duniawi (baca II Tim 4:10)

4. **Bahaya karena perempuan/wanita**

   Iblis dalam usahanya menggagalkan rencana Allah yang indah terhadap kehidupan manusia telah memakai hawa untuk mencobai dan memperdayakan Adam, sehingga akhirnya ia jatuh ke dalam dosa (baca Kej 3:1-7). Demikian juga dengan Simson. la gagal menjadi hakim yang baik bagi bangsa Israel dikarenakan ia menuruti keinginannya untuk mengikuti perempuan dan perkataannya (baca Hak 16:15-22). Demikian juga dengan raja Daud, ia berbuat dosa dan keluarganya mendapat hukuman dari Allah ia berzinah dengan seorang istri prajurit (baca 2 Sam 11:2-5)

V. Harga Yang Harus Dibayar

Apakah harga-harga tersebut?

1. Pengorbanan diri

Pengorbanan diri merupakan bagian dari biaya yang harus dibayar setiap hari. Di jalan seorang pemimpin rohani terdapat sebuah salib dan ia harus rela untuk memikulnya. Menghindari salib berarti melepaskan kepemimpinan. Seorang pemimpin wajib berkorban bagi mereka yang dipimpinnya. (1 Yohannes 3:16).Seorang pemimpin haruslah menjadi hamba untuk semua, dan melayani. (Markus 10:44-45)

2. Kesepian

Seorang pemimpin rohani sering kali ditinggal oleh teman-temannya, kalau ia tetap berdiri berdasarkan kebenaran Firman Allah dan orang lain tidak setuju. Rasul Paulus ditinggalkan oleh teman-temannya karena mereka kembali mencintai dunia. Karena itu seorang pemimpin rohani haruslah seorang yang mempunyai sumber sukacita di dalam dirinya sendiri (karena Kristus), ketika ia berada seorang diri, ataupun ketika ia menghadapi perlawanan dari orang-orang yang tidak setuju dengan Firman Allah, ketika ia melaksanakan tanggung jawabnya. Ia harus bersedia untuk tinggal hanya seorang diri dengan Allah. (II Timotius 1:15)

3. Kritik

Tidak ada seorang pemimpin rohanipun yang luput dari kritik. Dan kerendahan hatinya terlihat sangat jelas di dalam hal ia menerima dan menanggapi kritik tersebut. (baca 1Kor 9:1-3, 13-18)

4. Penolakan

Seorang pemimpin rohani yang berusaha mempertahankan ukuran rohani yang tinggi, seringkali harus mengalami penolakan dalam pelayanannya. Tetapi ini merupakan suatu harga yang harus dibayar juga oleh seorang pemimpin,yaitu mau menyenangkan manusia atau Allah. (Gal 1:6-10).

5. Tekanan dan kebingungan

Ini adalah pengalaman yang dirasakan oleh Rasul Paulus, sehingga ia merasakan seolah-olah telah dijatuhi hukuman mati (2 Kor 1:3-11)

VI. Kepemimpinan Kehambaan (*Servant Leadership*)

A. Defenisi Servant Leadership

Pemimpin dengan sikap hamba adalah orang-orang yang diakui dan diteguhkan sebagai pribadi-pribadi yang telah dipanggil oleh Allah sebagai gembala spiritual dalam masyarakat. Mereka berkewajiban untuk memperhatikan dengan sebaik-baiknya visi Allah bagi jemaatnya. Mereka selanjutnya melayani Allah dan masyarakat dengan memperhatikan suatu visi untuk kebutuhan-kebutuhan rohani yang lebih luas dari anggota-anggota jemaat dan menguatkan para gembala lainnya untuk memperkuat dan mengembangkan kesatuan dalam jemaat.

Jadi, sikap kepemimpinan Kristen tradisional sebaiknya diganti dengan sikap kepemimpinan Kristen yang diteladankan oleh Yesus Kristus, yaitu kepemimpinan kehambaan (servant leadership). Para pemimpin Kristen sebaiknya terdiri dari para pemimpin yang rela bersikap sebagai hamba yang mengikuti teladan Yesus Kristus (Mat 20:21-22; 25-26). Mengikuti Kristus mengarah pada penderitaan (2 Tim3:12; Yoh 15:18-21), pada pelayanan (Mat 20:28), pada pengorbanan (Fil 2:5-8), padu penyederhanaan (Mat 10:42: 25:34-40).(suffering, service, sacriface, simplicity = 4 s. penderitaan, pelayanan, pengorbanan, penyederhanaan=4p).

B. Beberapa ciri kualitas kehambaan (servanthood)

1. Kualitas kehambaan tidak mengejar kepujian diri sendiri.

Setiap gembala sidang, pekabar Injil dan pemimpin gereja adalah manusia biasa. Tentu saja mereka menghargai kata-kata yang menguatkan dan memberi semangat yang datang dari anggota-anggota jemaat yang merasa dipuaskan oleh pelayanan mereka.

Tetapi para hamba Allah tidaklah memancing mereka, tidak menganjurkan mereka; para hamba Allah tidaklah seharusnya menjadi kecewa atau kehilangan semangat bila tidak mendapatkan pujian atau penghargaan itu, ataupun hanya mendapat penghinaan dan sindiran-sindiran yang tak menyenangkan. Rasul Paulus tidak mencari kepujian, sebaliknya mengalihkan pujian kepada Kristus. Paulus menganggap dirinya "hanyalah seorang pelayan".

2. Kualitas kehambaan mengalihkan perhatian pada orang lain:

Rasul Paulus tidaklah menaruh perhatian pada pujian jangka pendek dengan mengabaikan kebaikan jangka panjang dari orang/anak imannya. Perenungan yang lebih penting dari Paulus adalah mengakarkan anak-anak imannya dalam Kristus; meyakinkan mereka akan kualitas kehambaan, "sesuai dengan kasih karunia Allah yang dianugrahkan kepadaku. Aku sebagai ahli bangunan yang cakap telah meletakkan dasar....karena tidak ada seorangpun yang dapat meletakkan dasar lain dari pada dasar yang telah diletakkan, yaitu Yesus Kristus (1Kor 3:10,11) Janganlah hendaknya para hamba Allah mengungkapkan secara cerdik kerohanian mereka yang tinggi untuk manipulasi para murid itu, dengan maksud memegahkan diri. Ini tidak membangun atas Kristus, dan mengabaikan kwalitas kehambaan. Paulus katakan bahwa itu adalah membangun dengan kayu, rumput kering, dan jerami (1Kor 3:12).

3. Kualitas kehambaan tidak memandang teman-teman sebagai pesaing.

Allah menghendaki kita berterima kasih atas karunia-karunia kita dan tidak menjadi iri terhadap karunia-karunia teman seiman kita. Sama seperti anggota-anggota dari tubuh kita sendiri tidak saling berkompetisi untuk perhatian dan bahkan tidak iri bila ada satu anggota melampaui yang lain, demikianlah seharusnya juga tubuh Kristus. Orang-orang yang berpandangan sempit berkompetisi dalam gereja; mereka memandang orang-orang lain sebagai mempunyai keberhasilan kelebihan dari mereka; mereka bersikap kritikal dan kadang-kadang berwatak tidak baik.

Sangatlah berbeda dengan kualitas kehambaan Paulus, yang mengatakan "Kita adalah teman sekerja Allah" (1Kor 3:9)

Apakah orang lain mengembangkan jemaat yang jauh lebih besar dari pada jemaat saudara, apakah lebih banyak orang dewasa mengikuti kelas khusus dari pada dalam jemaat saudara, apakah nama saudara tidak pernah diumumkan di luar batas-batas dari jemaat saudara sendiri, sesungguhnya tak ada perbedaannya, "Kita adalah teman sekerja Allah". Kita sama-sama mempunyai kualitas kehambaan. (servanthood). Biarlah tiap orang bersyukur kepada Tuhan, yang terpanggil untuk pelayanan masing-masing, apakah pelayanan kita luas atau sederhana. Kita hanyalah pelayan-pelayan!

4. Yesus Kristus adalah Teladan kwalitas kehambaan (servanthood) sempurna dan tak ada yang lain:

Yesus Kristus merespon secara konsisten dan secara sempurna terhadap setiap pribadi yang mempunyai sikap dan kualitas kehambaan yang benar. Hanyalah Kristus yang sempurna, hanyalah Dia yang tidak bercela. Hanyalah Kristus yang harus dimuliakan, disanjung dan disembah. Para gembala sidang, para pengajar, para pemimpin gereja pada umumnya telah mengalami kegagalan. Tidaklah demikian dengan Kristus.

Hendaklah kita memuji Dia, dan menyembahnya dan hanyalah Dia. Karena la tidak hanya mengajar kita bagaimana kita menjadi seorang hamba, melainkan juga la menunjukkan kepada kita kualitas kehambaan (servant leadership) yang benar dan Alkitabiah. Marilah kita semua dengan tidak memandang tempat kita dalam gereja, menaikkan doa. "Tuhan, oleh karena kasih karuniaMu, kiranya saya tak pernah mengklaim menjadi seorang yang lebih dari ini, hanyalah seorang pelayan, seorang berkwalitas kehambaan" Amin.

**Gembala Sidang Gereja Presbiterian Injili Indonesia.*
Dosen Sekolah Tinggi Agama Kristen Protestan Negeri Tarutung.

Dosen Agama Unimed

DAFTAR PUSTAKA

A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Konerja SDM*, (Bandung : Refika Aditama, 2005)

A. Sitohang, Manajemen Sumber Daya Manusia,(Jakarta: PT Pradnya Paramita, 2007)

A.A. Anwar Prabu mangkunegoro, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2007)

A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*
(Bandung : Refika Herlina, 2005)

A.Mukti Ali, *Ilmu Perbandingan Agama*, (Yogyakarta: IAIN Press, 1965)

Abery Dulles, *Model-model Gereja,* (Ende: Nusa indah, 1990)

Agus Lay, *Manajemen Pelayanan, Pengantar & Lokakarya*(Yogyakarta : ANDI, 2006)

Ahcmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System)*, cet.ke-6 (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2001)

Ahcmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja* (*Performance Management System*)

Ahmad Ibrahim Abu Sinn,*Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), Ed. 1-2,. 79

Alan E. Nelson, *Spirituality & Leadership*(Bandung : Yayasan Kalam Hidup, 2007)

Alexander Strauch, *Diaken dalam Gereja, Penguasa atau pelayan?*(Yogyakarta : ANDI, 2008)

Alister E Mc.Grath, *Christian Theology*, Blackwell Publiher Inc.1997

Andy Stanley, *Visioneerin*(Yogjakarta, Penerbit Yayasan ANDI, 2002)

Anne Hommes, Perubahan Peran Pria Dan Wanita Dalam Gereja Dan Masyarakat, (Yogyakarta & Jakarta : Kanasisus
& BPK Gunung Mulia, 1992)

Aparaturnegara.bappenas.go.id../Dimensi&Dinamika Kepemimpinan Abad 21.doc.

Avery Dulles, *Model-Model Gereja*, (Ende : Nusa Indah, 1987)

B. S. Mardiatmadja, *Ekklesiologi Makna dan Sejarahnya*, (Jogjakarta: Kanisius, 1991)

Bob Adams, *Memahami Segalanya Tentang Kepemimpinan*, (Batam : Karisma Publishing Group, 2006)

Bob Briner, *The Management Methods of Jesus*, pen.Anton Adiwiyoto (Jakarta: Professional Books, 1997)

Bob Gordon, *Visi Seorang Pemimpin* (Jakarta : Nafiri Gabriel, 2000)

Bob Nelson, *1001 Cara Untuk Menjadikan Karyawan Bersemanga*,(Batam Centre : Karisma Publishing Group, 2007)

Buchari Alma – Ratih Hurriyati, *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2008)

Buchari Alma, Ratih Huriyati,, *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2008)

Buzzell, Boa & Perkins.*The NIV Leadership Bible*. MichiganUSA: Zondervan Publishing House,1998.

Carol A. O'Connor, *Kepemimpinan Yang Sukses Dalam*

Sepekan(Bekasi : Kesaint Blanc, 2003)

Daniel Alexander. *Menjadi Pemimpin Berkarakter Ilahi*. (Yogjakarta: ANDI,2005).

Dieter Becker, *Pedoman Dogmatika; Suatu kompendium singkat,* (Jakarta: BPK. Gunung Mulia,1993)

Dikutip dalam Yayasan Wahana Dharma, Kepemimpinan dan Pembinaan Warga Gereja (Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 1998)

Edgar Walz, *Bagaimana Mengelola Gereja Anda*, (Jakarta: BPK Gunung Mulia, 2004)

Eeng Ahmad dan Epi Indriani,*Bimbingan Kompetensi Ekonomi*,(Bandung: GrafindoMedia Pratama, 2007)

Eeng Ahmad dan Epi Indriani,*Bimbingan Kompetensi Ekonomi*,(Bandung: GrafindoMedia Pratama, 2007)

Eka Darmaputera dan lainnya, *Kepemimpinan Kristiani* (Jakarta : Sekolah Tinggi Teologi, 2003)

Emanuel Gerrit Singgih, *Bergereja, Berteologi,* (Yogjakarta: Taman Pustaka Kristen, 1997)

Ernie Tisnawati Sule & Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2008)\

Ernie Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah,*Pengantar Manajemen*,(Jakarta:Kencana, 2010), Ed 1,8

Every Dulles, *Models Of The Church,* New York Image Book, 1978)

Fajar Nur'aini DF, *Become A Good Manager*, (Yogyakarta : KOBIS, 2016)

Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : ANDI, 1995)

Finn Van Hauen – Bjarne Kastberg – Arlene Soden, *The Power Of Leadership*, (Yogyakarta : Amara Books, 2015)

Frances Hesselbein – Rob Johnston,ed, *On Mission And Leadership* (Jakarta : Elex Media Komputindo), 11.

Frances Hesselbein-Marshal Goldsmith (ed), *The Leaders Of The Future*(Jakarta : Elex Media Komputindo, 2006)

Fred R David, *Manajemen Strategis: Konsep*, Ed.Ketujuh, pen.Alexander Sindoro (Jakarta: Pearson Education Asia Pte.Ltd.-PT.Prenhallindo, 2002).

Fremont E. Kast – James E. Rosenzweig, *Organisasi & Manajemen-1* (Jakarta : Bumi Aksara, 2002) *Genesis*. Zondervan.(2001). ISBN 978-0-310-86620-6.

George R. Terry, *Principle of Management 3rdedt* (Homewood, Illinois Record D. Inc. 1960)

George R.Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Angkasa,2009)

H Malayu Hasibuan, "*Manajemen Dasar,Pengertian, dan Masalah*",(Jakarta: BumiAngkasa, 2006), Ed Revisi, 92

H. Berkhof-I. H. Enklar, *Sejarah Gereja,* (Jakarta:BPK. Gunung mulia, 2000)

H. Boscma, *Ringkasan Pengajaran Alkitab*, (Jakarta : BPK Gunung Mulia, 2006)

H.B.Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2008)

Hadari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja* : Perusahaan dan Industri, (Yogyakarta : GadjahMada University Press, 2 006)

Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik* (Yogyakarta: Gajahmada University Press, 2003).

Hadari. Nawawi, Manajemen Sumber Daya manusia, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press)

Harun Hadiwijono, *Iman Kristen*, (Jakarta : BPK Gunung Mulia, 2007)

Harun Hadjiwijono, *Teologi Reformatoris Abad ke- 20*, (Jakarta: BPK. Gunung mulia, 2000)

Henry Migliore, *Perencanaan Strategis dalam Gereja dan Pelayanan*, (Jakarta : BPK Mulia, 2010)

Husaini Usman, *Manajemen. Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2013)

Hussein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, (Jakarta : Gramedia, 2005)

Ike Kusdyah rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta ; ANDI, 2008)
Imam Suprayogo dan Tobroni, *Metodologi Penelitian SosialAgama*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001)
Ismail Solihin,*Pengantar Manajemen*, (Jakarta; PT Gelora Angkasa Pratama,2009)
J. Winardi, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta : Kencana, 2005)
Jahja Jonatan. *Transformasi Menjadi Anak Allah Yang Kudus & Berkuasa*(Bandung : Revival Publishing House, 2003)
James D Berkley, *Leadership Handbook of Management and Administration* (Grand Rapids, Michigan: Baker Books, 1999)
James M.Kouzes, Barry Z.Posner, *Leadership The Challenge*(Jakarta : Penerbit Erlangga, 2004),
Jerry C Wofford. *Kepemimpinan Kristen Yang Mengubahkan*. (Yogjakarta : Penerbit Yayasan ANDI, 2001)
John A Pierce II & Richard B Robinson, Jr., *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, 4th Ed.(Boston: Richard D. Irwin Inc., 1991)
John C. Maxwell, *21 Menit Paling Bermakna Dalam Hari-Hari Pemimpin Sejati*(Batam Centre : Interaksara, 2002)
John C. Maxwell, *Mengembangkan Kepemimpinan Didalam Diri Anda* (Jakarta : Binarupa Aksara, 1995)
John M. Ivancevich – Robert Konopaske,- Michael T. Matteson, *Perilaku Dan Manajemen Organisasi* (Jakarta : Erlangga, 2007)
Julina,*Pengantar Manajemen*, (Pekanbaru: SUSKA PRESS, 2008)
.J. Verkuyl, Ras, *Bangsa, Gereja Negara*, (Jakarta: Badan Penerbit Kristen, 1958)
Karl Rahner, *Theology And Pastoral Action*, (New Tork Herder and Herder, 1968)
Kartini Kartono, *Pemimpin Dan Kepemimpinan* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2008)
Kouzes & Posner, *A Leaders Legacy*(Jakarta : Bhuana Ilmu Populer, 2001)
Lukman Ali, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1995)
M. Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2010)
M. Nur Nasution, *Manajemen Perubahan*, (Bogor : Ghalia Indonesia, 2010)

M.H. Matondang, *Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Manajemen Strategik*(Yogyakarta : Graha Ilmu, 2008)
M.Manullang,*Dasar-dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press,2012)
Mahli Sembiring, *Manajemen dan Kepemimpinan Yesus Kristus* (Jakarta: Pustaka Gapi, 1997)
Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2007)
Myron Rush, *Manajemen menurut Pandangan Alkitab* (Malang: Penerbit Gandum Mas, 2002)
Myron Rush, *Manajemen Menurut Pandangan Alkitab*, (Malang : Gandum Mas, 2002)
Nielche Patric, *The Codes of A Leader* (Jakarta : Prestasi Pustaka Raya, 2007)
Noordegraaf, *Orientasi Diakonia Gereja,* (Jakarta: BPK. Gunung Mulia, 2004)
Olan Hendrix, *Management for Christian Leaders* (Grand Rapids, Michigan: Baker Book House, 1992)
P.Octavianus, *Manajemen Dan Kepemimpinan Menurut Wahyu Allah* (Malang :Gandum Mas,1 991)
Peter G. Northouse, *Kepemimpinan*, (Jakarta : Indeks, 2013)
Plunkett and Attner, *Management 6th Edition* (Ohio: Int'l Thomson Publishing, 1997)
Rheanald Kasali, *Change*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2005)
Richard M. Daulay*, Mengenal Gereja Methodist Indonesia* (Jakarta:PT. BPK. Gunung Mulia, 2004)
Rick Joyner, *Kepemimpinan : Kekuatan Dari Hidup Yang Kreatif,* 2001.
Robert L. Tobing, *John Wesley dan Pokok-Pokok Penting dari Pengajarannya*(Medan : Cipta Sarana Mandiri, 2005)
S. Badudu*, Kamus Umum Bahasa Indonesia,* (Jakarta: Pustaka Sinar, 1996), di bawah kata "Gereja"
Sigit Wijayanta, *Transformasi Masyaraka*,(Surakarta : YAKKUM Press, 2004)
Sindu Mulianto, DKK., *Panduan Lengkap Supervisi Diperkaya Perspektif Syari'ah*, (Jakarta : Elex Media Kompotindo, 2007)
Siswanto B. Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2002)

Soedarmono, *Kamus Istilah Teologi*, (Jakarta : BPK Gunung Mulia,2007)
Soegeng Hardianto dalam, *Agama dan Dialog,* Balitbang PGI (Peny), (Jakarta: BPK. Gunung Mulia,2001)
Sondang P. Siagian, *Peranan Staf dalam Manajemen*, (Jakarta : Gunung Agung 2002)
Sondang P. Siagian, *Manajemen Abad 21*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1998)
Sondang P.Siagian,*Fungsi-fungsi Manajerial*, (Jakarta; PT Bumi Angkasa) Edisi Revisi,37
Stacy T. Rinehart, *Paradoks Kepemimpinan Pelayan* (Jakarta : Immanuel, 2003)
Stacy T. Rinehart, *Paradoks Kepemimpinan Pelayan* (Jakarta : Immanuel. 2003)
Steven D. Francis, *Yusuf-Yusuf Dalam Generasi Tuhan* (Jakarta : Immanuel, 2000)
Sudomo. *Ciri Utama Kepemimpinan Sejati*. (Yogjakarta, Penerbit Buku ANDI, 2005)
Sugiyanto Wiryoputro, *Dasar-Dasar Manajemen Kristiani* (Jakarta: PT.BPK Gunung Mulia, 2004)
Sugiyanto, *Dasar-Dasar Manajemen Kristiani*, (Jakarta : BPK Gunung Mulia, 2008)
Suryadi Prawirosentono, *MSDM : Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta : BPPE 1999)
T.Hani Handoko,*Manajemen*, (Yogyakarta: BPFEYOGYAKARTA,2003)
Tim Prima Pena, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Gitamedia Press,tt), pada kata “Tugas”
[1]W. L. Welhig, *Sejarah Gereja Kristus 1*, (Yogjakarta: Kanisisus, 1972),
W.S. Lassor, *Pengantar Perjanjian Lama 1*, (Jakarta: BPK. Gunung Mulia, 2001)
Walton, John H. "*Creation*". Di T. Desmond Alexander, David Weston Baker. *Dictionary of the Old Testament: Pentateuch*. (InterVarsity Press. 2003), 17. ISBN 9780830817818.
Walton, John H. *Ancient Near Eastern Thought and the Old Testament: Introducing the Conceptual World of the Hebrew Bible*. (Baker Academic. 2006). ISBN 08010-2750-0.
Walton, John H. *Ancient Near Eastern Thought and the Old Testament: Introducing the Conceptual World of the Hebrew Bible*. (Baker Academic, 2006), 183 ISBN 08010-2750-0.

Wasisto Raharjo Jati, *Pengantar Kajian Globalisasi*, (Jakarta : Mitra Wacana Media,2013)
Wibowo, *Managing Change – Pengantar Manajemen Perubahan*, (Bandung : Alfabeta, 2006)
Wibowo, *Managing Change – Pengantar Manajemen Perubahan*, (Bandung : Alfabeta, 2006)
Wibowo, *Managing Change – Pengantar Manajemen Perubahan*, (Bandung : Alfabeta, 2006)
Wibowo, *Manajemen Perubahan*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2006)
Winardi, *Management Of Change*, (Bandung : Kencana, 2004)

INTERNET
http://onchyaramana.blogspot.co.id/2015/05/book-report-dasardasar-manajemen.html
http://ners-koplax.blogspot.co.id/2011/11/pendelegasian.html http://pendelegasianwewenang.blogspot.co.id/ http://lead.sabda.org/files/pendelegasian.htm
http://afandi-unmuhgres.blogspot.co.id/2013/10/makalahmanajemen-kinerja-tentang_27.html
http://ronawajah.com/2008/02/11 metode-penilaian-kinerjakaryawan/akses 6 mei 2008
http://angel.crysta-corp.com/. http://wordpress.com/tag/profeionalisme/.
[1]http://quantan.blogdetik.com/2008/02/17/hubungan-manajemendan-kepemimpinan/.
[1]http://www.opensubscriber.com/message/forum-pembacakompas@yahoogroups.com /11859825.html.
http://uncommon-leadership.blogspot.com/2008/06/pekerjaanakan-selesai-melalui-orang.html.
http://www. "Tahapan dalam change Management – Proses Perubahan Manajemen" (02 Februari 2011)
http://pgi.or.id/wp-content/uploads/2015/07/PTPB-20142019.pdf, 19 Pebruari 2016
http://meandpsy.blogspot.com/2013/03/pengaruh-analisisjabatan-terhadap.html, 18 Pebr.2016
http://fiasailormoon.blogspot.co.id/2012/12/faktor-penempatan-

sdm.html
http://ronawajah.com/2008/02/11 metode-penilaian-kinerjakaryawan/akses 6 mei 2008
http://ners-koplax.blogspot.co.id/2011/11/pendelegasian.html
http://pendelegasianwewenang.blogspot.co.id/

PROFIL PENULIS

Pdt.Dr.Heryanto M.Th.,D.Th
Lektor III-D / 399
NIDN : 2313096301
Web Of Science ResearcherID : AAG-9815-2019
Email : pdt@heryanto.com ; Drheryantodth@yahoo.co.id

Jurnal di Google Scholar : Heryanto

Heryanto, Lahir di Perbaungan, 13 September 1963. Menikah dengan Eva Chandra S.Pdk pada tahun 1984 dan dikaruniai seorang anak: Stevanus dan menantu Diana dan seorang anak angkat Della juga dikarunia 4 orang cucu: Maxwell, Larry, Josephine Goh dan Jonathan Goh. Bekerja sebagai Gembala Sidang GMI Bethesda Berastagi, Kab. Karo: Ketua Badan Pembina Yayasan Methodist Rahmani Indonesia di Berastagi. Kab. Karo. Lulus Doctor Of Minsistry tahun 2006 dan Doctor Of Theology In Christian Leadership tahun 2010 di HITS Lippo Karawaci-Tangerang; Lulus Doctor Ujian Negara dari STT Paulus Medan-Sumut di 1-3 Malang tahun 2012; Lulus Sertifikasi Dosen tahun 2011. Kepangkatan Dosen Lektor IIIC tahun 2013 dengan NIDN: 2313096301, Jabatan sebagai Ka Prodi S2 Teologi dan Dosen Pasca Sarjana (S2/S3) di STTSU Medan-Sumut. Dosen tidak tetap Pasca Sarjana di STT Lintas Budaya Batam; STT Baptis Medan. Pernah juga mengajar Pasca Sarjana di STTE Tanjung Enim, Sum-Sel, STT Paulus Medan dan STT Renatus P. Siantar Sumut dan juga Dosen luar biasa

Pasca Sarjana di STT Lintas Budaya Batam-Kepri sejak Tahun 2013 sampai sekarang.

1. The Influence Of The Lecture's Example Of Christian Education To The Development Of The Student's Character : F. Sarumaha – Heryanto, : Atlantis Press, 2017
2. Pendidikan Nasional Di dalam abad globalisasi : Heryanto – Generasi Kampus 7 (2), 2017
3. Signifikansi nilai budaya kristen dalam kepemimpinan guru di lingkungan sekolah kristen ; Heryanto - Generasi Kampus, Vol.11 No.1 2 , 2018
4. Kreativitas Guru Dalam Pengembangan Sumber Dan Metode Ajar Untuk :Pencapaian Tujuan Pendidikan Agama Kristen : Heryanto – Pendidikan Religius (Univ.Darma Agung, Medan), Edisi : April 2019
5. The Influence Of Teachers Creativity In Developing Teaching Method : Heryanto ; Atlantis Press, 2019

Pdt. Dr. Sampitmo Habeahan, M.Th., M.Pd.K
Email : hsampit11@gmail.com
No WA: 0812 6490 934

Pdt. Dr. Sampitmo Habeahan dilahirkan di Simsim Pakpak Bharat. Beliau merupakan Alumni S-1 Pendidikan Agama Kristen dari Universitas Kristen Imanuel Yogyakarta tahun 1990. S-2 Missiologi dari STII Yogyakarta tahun 2005. Doctor Teologi PAK (Pendidikan Agama Kristen) dari STII Yogyakarta tahun 2010 dan Doktor Teologi bidang Sistimatik tahun 2012 dari STT Baptis Semarang. Sekarang Lektor Kepala di Universitas Negeri Medan Hombase PPKn dalam matakuliah Pendidikan Agama Kristen, Pendidikan Nilai dan Moral serta Etika Profesi Keguruan. Sebagai ketua di STT Presbyterian Medan dan Ketua II Sinode Presbyterian Injili Indonesia.