

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Gereja Masehi Injili di Timor (GMIT) sebagai institusi iman sekaligus organisasi pelayanan publik dituntut untuk mewujudkan tata kelola yang transparan, akuntabel, dan terarah. Keberhasilan pelayanan gereja pada masa kini tidak cukup diukur semata-mata dari kekuatan doktrinal di atas mimbar, tetapi juga dari kemampuan organisasional dalam menerjemahkan visi teologis tersebut ke dalam kerja dan program nyata yang berdampak bagi jemaat. Dalam literatur manajemen strategis modern, disepakati bahwa masalah terbesar dalam sebuah organisasi bukanlah terletak pada ketiadaan atau perumusan rencana, melainkan pada proses eksekusi.¹ Kegagalan inisiatif strategis skala besar sering kali diakibatkan oleh munculnya *execution gap* atau kesenjangan antara tujuan yang direncanakan dengan hasil aktual, di mana strategi gagal diimplementasikan akibat tekanan rutinitas operasional.²

Salah satu persoalan utama organisasi bukan terletak pada ketiadaan strategi, melainkan pada lemahnya kemampuan mengeksekusi strategi secara konsisten. Hrebiniak menegaskan bahwa banyak organisasi gagal bukan karena tidak memiliki strategi, tetapi karena strategi tidak diterjemahkan ke dalam tindakan yang terarah, terkoordinasi, dan berkelanjutan.³ Hal senada juga ditekankan oleh McChesney, Covey, dan Huling dalam teori *The 4 Disciplines of Execution* bahwa organisasi kerap gagal mencapai tujuan penting karena terserap oleh rutinitas harian, kehilangan fokus, tidak mengukur tindakan pengungkit, dan tidak memiliki irama akuntabilitas.⁴

¹ Lawrence G. Hrebiniak, *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2005), 1–16.

² Chris McChesney, Sean Covey, dan Jim Huling, *The 4 Disciplines of Execution: Achieving Your Wildly Important Goals*, rev. ed. (New York: Free Press, 2016), 3–35.

³ Cepy Achmad Dkk., "Manajemen Stratejik sebagai Proses Manajemen Keterdesakan," *International Research Journal of Business Studies* 5, no. 1 (2012): 55.

⁴ Rahmat Hidayat, "Penerapan *The 4 Disciplines of Execution* (4DX) dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia pada Organisasi Publik," *Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik* 8, no. 2 (2023): 45.

Dalam konteks gereja, persoalan ini menjadi semakin penting karena strategi pelayanan tidak hanya menyangkut efektivitas organisasi, tetapi juga menyangkut kesetiaan gereja terhadap panggilan pelayanannya.

Kebutuhan GMIT akan tata kelola pelayanan yang sistematis dijawab melalui dokumen Haluan Kebijaksanaan Umum Pelayanan GMIT Periode 2024-2027 atau Tahap Penguatan II. HKUP merupakan arah kebijakan strategis pelayanan GMIT yang memberi pedoman bagi seluruh perangkat pelayanan, menjabarkan Rencana Induk Pelayanan GMIT 2011-2031 ke dalam perencanaan jangka menengah empat tahunan, menjadi dasar penyusunan Program Pelayanan Tahunan, serta menjadi tolok ukur keberhasilan pelaksanaan pelayanan dan penganggaran.⁵ Karena itu, HKUP tidak boleh berhenti sebagai dokumen formal persidangan, melainkan harus diterjemahkan secara konsisten ke dalam PPT, kegiatan operasional, monitoring, evaluasi, dan bukti capaian.

Salah satu penekanan penting HKUP Penguatan II adalah pencapaian perubahan atau *outcome*. Artinya, keberhasilan pelayanan GMIT tidak lagi cukup diukur dari terselenggaranya kegiatan atau terpenuhinya keluaran administratif, tetapi harus bergerak menuju perubahan perilaku, peningkatan kualitas hidup, penguatan kapasitas jemaat, dan dampak pelayanan yang dapat dikenali. Karena itu, Badan Pembantu Pelayanan Sinode dan Unit Pembantu Pelayanan Majelis Sinode berkewajiban menurunkan program strategis HKUP ke dalam PPT dan kegiatan yang jelas, terukur, realistis, serta dapat dipertanggungjawabkan.

Untuk menjembatani arah strategis HKUP dengan pelaksanaan program, GMIT menggunakan model evaluasi CIPP. Model CIPP yang dikembangkan oleh Stufflebeam memandang evaluasi sebagai proses sistematis untuk menghasilkan informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan, perbaikan program, dan akuntabilitas.⁶ CIPP mencakup empat komponen utama, yaitu *Context*, *Input*, *Process*, dan *Product*. Dalam konteks

⁵ Majelis Sinode Gereja Masehi Injili di Timor, *Haluan Kebijaksanaan Umum Pelayanan Gereja Masehi Injili di Timor Periode 2024–2027: Tahap Penguatan II* (Kupang: Sinode GMIT, 2024), 23–24.

⁶ Daniel L. Stufflebeam and Anthony J. Shinkfield, *Evaluation Theory, Models, and Applications* (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), 323–58.

GMIT, *Context* menilai kesesuaian program dengan kebutuhan pelayanan; *Input* menilai kesiapan sumber daya, strategi, anggaran, SDM, dan sarana; *Process* menilai bagaimana kegiatan dijalankan, dikoordinasikan, dimonitor, dan didokumentasikan; sedangkan *Product* menilai output, capaian indikator, sinyal outcome, serta keberlanjutan manfaat program. Dengan demikian, CIPP tidak boleh dipahami sebagai formulir administratif biasa, tetapi sebagai instrumen pengendalian strategis yang menghubungkan perencanaan, pelaksanaan, bukti verifikasi, evaluasi, dan keputusan tindak lanjut.

Kekhasan implementasi CIPP dalam konteks GMIT juga tampak melalui mekanisme verifikasi kontekstual di tingkat klasis. Setelah BPP/UPP melaksanakan kegiatan di jemaat, format CIPP diperbarui dengan memperhatikan realisasi kegiatan, bukti verifikasi, capaian output, serta sinyal outcome awal. Dalam proses ini, Ketua Majelis Klasis memberi catatan evaluatif dan menandatangani format sebagai bentuk validasi lapangan, pengawasan partisipatif, dan akuntabilitas presbiterial-sinodal. Mekanisme ini penting karena klasis berada pada posisi penghubung antara kebijakan sinodal dan realitas jemaat. Dengan demikian, laporan pelaksanaan program tidak hanya berasal dari pelaksana kegiatan, tetapi juga dikonfirmasi oleh pihak yang memahami konteks pelayanan setempat.

Walaupun HKUP dan CIPP telah menyediakan kerangka tata kelola yang kuat, hasil *desk review* BP4S Sinode GMIT terhadap dokumen PPT yang disusun oleh BPPS dan UPPMS tahun 2025 menunjukkan masih adanya kesenjangan implementasi. Berdasarkan *desk review* terhadap 27 badan dan unit pelayanan, hanya 14 unit atau 51,85% yang dinilai sesuai dengan format dan logika CIPP yang dituntut oleh HKUP, sedangkan 13 unit atau 48,15% belum sesuai standar.⁷ Temuan ini menunjukkan bahwa hampir separuh perangkat pelayanan yang diperiksa belum sepenuhnya mampu menurunkan arah strategis HKUP ke dalam PPT yang memenuhi logika evaluasi CIPP.

⁷ BP4S Sinode GMIT, *Laporan Evaluasi BP4S Sinode GMIT Tahun 2025* (Kupang: Sinode GMIT, 2025).

Tabel 1.1 Hasil *Desk Review* CIPP pada Perencanaan BPPS/UPPMS GMT 2025 dan Tinjauan Literatur Eksekusi

Jenis Kesenjangan Perencanaan (CIPP)	Jumlah Unit Terdampak	Persentase (dari 27 unit)	Analisis Kritis Eksekusi Literatur	Kesenjangan Berdasarkan
Masalah pada Input (Kekurangan rincian waktu, tempat, alat)	3	11,11%	Pengabaian aspek input melemahkan akuntabilitas alokasi sumber daya. Secara manajerial, ini menunjukkan ketidakmampuan memetakan kapasitas awal.	
Masalah pada Proses (Ketiadaan metode pelaksanaan)	6	22,22%	Tanpa rancangan proses yang jelas, kegiatan tidak dapat dipantau efektivitasnya. Ini mencerminkan kegagalan bertindak pada indikator proses (<i>lead measures</i>).	
Masalah pada Produk/Outcome (Kolom outcome kosong/kabur)	7	25,93%	Bertentangan dengan tujuan HKUP. Literatur menyebut ini sebagai hilangnya fokus pada sasaran akhir yang mutlak penting (<i>Wildly Important Goals</i>).	
Absennya Target & Indikator	3	11,11%	Terputusnya siklus pembelajaran organisasi. Tanpa indikator yang dapat diverifikasi, organisasi kehilangan mekanisme pertanggungjawaban (<i>cadence of accountability</i>).	

(Sumber: Diolah dari Laporan Evaluasi BP4S Sinode GMT, 2025)

Tabel 1.1 memperlihatkan bahwa kelemahan perencanaan tidak berdiri sendiri, tetapi tersebar pada empat titik kritis CIPP: input, process, product/outcome, serta target dan indikator. Kelemahan pada input memperlihatkan belum kuatnya kesiapan sumber daya. Kelemahan pada proses menunjukkan belum tertibnya metode pelaksanaan. Kelemahan pada product/outcome menunjukkan belum kuatnya orientasi perubahan. Sementara itu, absennya target dan indikator menunjukkan lemahnya

mekanisme akuntabilitas. Karena itu, masalah implementasi HKUP tidak cukup dijelaskan sebagai kekeliruan administratif, tetapi perlu dibaca sebagai masalah disiplin eksekusi.

Untuk memperjelas bahwa kesenjangan tersebut terjadi pada unit kerja nyata, hasil desk review BP4S juga dapat diklasifikasikan berdasarkan tingkat kesesuaian PPT dengan HKUP. Kategori “tinggi” digunakan untuk unit yang relatif menunjukkan keselarasan lebih baik antara PS, indikator, kegiatan, output, outcome, dan tindak lanjut. Kategori “rendah” digunakan untuk unit yang masih menunjukkan kelemahan dominan pada input, proses, produk/outcome, target, indikator, bukti verifikasi, atau konsistensi pelaksanaan.

Tabel 1.2 Hasil Desk Review CIPP pada Perencanaan BPPS/UPPMS GMIT 2025 dan Kategori Kesesuaian PPT dengan HKUP

No.	Nama BPP/UPP/S ekbid	Catatan Evaluatif BP4S dalam Draft Analisis PPT 2025	Aspek CIPP Dominan	Kategori Kesesuaian PPT dengan HKUP	Implikasi terhadap Disiplin Eksekusi
1	BPPPPS	Ada kegiatan penguatan kapasitas BP4 dan monitoring pelaksanaan PPT, tetapi masih dibutuhkan kesepahaman terkait pengisian format CIPP dan penguatan monev kualitatif.	Process/Product	Tinggi	Memiliki kontribusi strategis dalam pengendalian program, tetapi perlu memperkuat instrumen outcome dan pelatihan CIPP.
2	BPPPS	Pengawasan berjalan, tetapi belum semua BPPS/UPPMS menyiapkan dokumen secara baik dan lengkap; perlu penyeragaman format pelaporan.	Process/Product	Rendah	Menunjukkan masalah akuntabilitas dokumen dan kebutuhan penyeragaman sistem pelaporan.

3	BDG	Beberapa kegiatan terlaksana, tetapi ditemukan format laporan tidak diisi utuh, sasaran/output tidak tercapai, dan monev outcome masih dibutuhkan.	Product/Outcome	Rendah	Kegiatan berjalan, tetapi bukti dan ukuran dampak belum cukup kuat untuk membaca outcome.
4	Badan Pendidikan	Program perlu disinkronkan dengan Road Map Pendidikan GMT; kolom produk, khususnya output dan outcome, perlu diisi realisasinya.	Product/Outcome	Rendah	Cakupan program besar, tetapi disiplin outcome dan sinkronisasi road map perlu diperkuat.
5	BKPS	Advokasi hukum, HAM, safeguarding policy, TPPO, KDRT, dan monev berjalan dengan output pelayanan yang jelas, meskipun masih perlu penguatan penjemaatan dan kolaborasi.	Context/Process/Product	Tinggi	Memperlihatkan hubungan cukup kuat antara isu strategis, kegiatan advokasi, output, dan kebutuhan tindak lanjut.
6	BPAPE	Kegiatan pemberdayaan ekonomi dan pengembangan aset berjalan; terdapat catatan perlunya penguatan kolaborasi, data UMKM, legalitas aset, dan tindak lanjut <i>income generating</i> .	Context/Input/Product	Tinggi	Cukup selaras dengan orientasi diakonia transformatif, tetapi perlu penguatan data dan indikator dampak ekonomi.
7	BSTG	Ada kegiatan tidak terlaksana, beberapa output belum terealisasi, dan outcome belum	Process/Product	Rendah	Menunjukkan kebutuhan perencanaan waktu, fokus

		tersedia karena proses regulasi masih berlanjut.			kerja, dan tahapan produk hukum yang lebih terukur.
8	BPRB	Semua kegiatan terealisasi, tetapi terdapat ketidaksesuaian target pada sebagian kegiatan dan kebutuhan penguatan data kebencanaan serta materi pelatihan.	Input/Process/Product	Tinggi	Secara umum pelaksanaan kuat, tetapi akurasi target dan replikasi ke wilayah lain perlu diperkuat.
9	UPP Personil – Sekbid Administrasi	Kegiatan administrasi personil dan database berjalan; masih ada kelemahan pada kelengkapan data pribadi karyawan.	Input/Product	Tinggi	Menunjukkan kemajuan pada digitalisasi dan database, tetapi kedisiplinan input data perlu ditingkatkan.
10	UPP Personil – Sekbid Penilaian Kinerja	Semua kegiatan terealisasi; masih ada karyawan yang belum memahami pentingnya penilaian kinerja dan cara pengisian instrumen.	Process/Product	Tinggi	Pelaksanaan berjalan, tetapi literasi instrumen dan kepatuhan pengisian perlu diperkuat.
11	UPP Personil – Sekbid Penempatan dan Mutasi	Sebagian besar kegiatan terlaksana, tetapi masih ada kegiatan belum terealisasi, tahapan mutasi belum tertulis jelas, dan keterbukaan data kasus pendeta masih lemah.	Process/Product	Rendah	Menunjukkan kebutuhan SOP, jadwal, dan mekanisme data yang lebih disiplin.
12	UPP Pastoral – Sekbid Pastoral Umum	Dari tujuh kegiatan, empat terealisasi, dua berproses, dan satu belum terealisasi.	Process/Product	Rendah	Kesenjangan realisasi menunjukkan perlunya disiplin waktu, prioritas, dan

					pengendalian pelaksanaan.
13	Sekbid Pastoral Personil	Semua kegiatan terealisasi, tetapi terdapat outcome yang tidak tercapai, khususnya kegiatan Pekan Pastoral Pendeta yang tidak berjalan sesuai skala sasaran.	Product/Outcome	Rendah	Pelaksanaan kegiatan belum otomatis menghasilkan outcome; perlu indikator dampak yang realistis.
14	UPP Kategorial – PART, Lansia, dan Kaum Perempuan	Seluruh kegiatan terealisasi; beberapa output masih parsial, misalnya pelatihan digitalisasi belum dilakukan karena faktor biaya.	Input/Product	Tinggi	Kinerja pelaksanaan cukup baik, tetapi perlu penguatan input pembiayaan dan penyelesaian output parsial.
15	UPP Kategorial – Pemuda, Kaum Bapak, dan Insan dengan Disabilitas	Banyak kegiatan memiliki visi teologis kuat, tetapi ditemukan kelemahan analisis kebutuhan, indikator keberhasilan, RTL, metode, koordinasi, dan manajemen waktu.	Context/Process/Product	Rendah	Visi kuat belum sepenuhnya diikuti disiplin eksekusi, indikator terukur, dan rencana tindak lanjut.
16	UPP Litmuger dan Multimedia	Seluruh kegiatan terealisasi dan menghasilkan data/kajian liturgi, produk liturgi, serta penguatan pelayanan multimedia.	Product	Tinggi	Menunjukkan pelaksanaan yang relatif selaras dengan sasaran dan produk pelayanan.
17	UPP Fungsional, Profesional, Litmuger dan	Seluruh kegiatan terealisasi; terdapat catatan wilayah pelayanan belum sepenuhnya tersentuh dan perlunya	Process/Product	Tinggi	Kinerja pelaksanaan kuat, tetapi perlu pemerataan

	Multimedia – Sekbid PI/PD	penguatan kelanjutan hasil.			jangkauan dan monev dampak.
18	UPP Tata Usaha dan Kerumahtanggaan	Dari empat kegiatan, dua terealisasi dan dua belum terealisasi; terdapat kendala teknis aplikasi dan lambatnya proses pengerjaan.	Input/Process	Rendah	Menunjukkan hambatan input teknis, manajemen waktu, dan kapasitas pelaksanaan.
19	UPP Pengembangan Literasi	Lima dari enam kegiatan terealisasi; terdapat catatan kerentanan data digital dan satu kegiatan belum terealisasi.	Product	Tinggi	Pelaksanaan relatif baik, tetapi perlu penguatan keamanan data, konsistensi realisasi, dan penyelesaian produk yang belum tuntas.
20	UPP Humas dan Protokoler	Kegiatan terealisasi, tetapi sebagian tidak maksimal dan masih ada produk yang belum digunakan.	Product/Outcome	Rendah	Kegiatan berjalan, tetapi pemanfaatan produk dan outcome belum kuat.
21	UPP Kominfo	Sebagian besar kegiatan digital terealisasi, dengan produk perangkat lunak/keras, publikasi, dan pengelolaan media.	Product	Tinggi	Menunjukkan output komunikasi yang cukup kuat dan mendukung diseminasi pelayanan.
22	UPP Pengembangan Teologi	Semua kegiatan terealisasi dan menghasilkan draf/naskah teologi yang mendukung pendasaran pelayanan.	Product	Tinggi	Selaras dengan HKUP dalam penguatan dasar teologis dan produk

					konseptual pelayanan.
23	UPP PAG	Semua kegiatan terealisasi, termasuk penyediaan bahan pelayanan dan buku renungan.	Product	Tinggi	Menunjukkan kesesuaian pelaksanaan dengan kebutuhan pelayanan ajaran dan pemberitaan.
24	UPP Perbendaharaan – Keuangan dan Penggajian	Tiga kegiatan terealisasi dan dua berproses; masih ada catatan perubahan dari teritori serta panduan klasis/jemaat yang belum selesai.	Process/Product	Rendah	Menunjukkan perlunya penyelesaian produk dan sinkronisasi antartingkatan pelayanan.
25	UPP Perbendaharaan – Kolportase	Sebagian besar kegiatan terealisasi, tetapi masih ada satu kegiatan belum terealisasi dan perlu penguatan hilirisasi/manajemen produk.	Process/Product	Rendah	Kegiatan berjalan, tetapi disiplin penyelesaian semua target dan integrasi produk perlu diperkuat.
26	Sekbid Harta Milik	Empat dari lima kegiatan terealisasi, satu belum terealisasi; ada kegiatan tidak berjalan karena data belum lengkap.	Input/Product	Rendah	Lemahnya input data menghambat capaian produk dan akuntabilitas aset.
27	UPP Hubungan Oikumenis dan Kemitraan	Seluruh kegiatan terealisasi, termasuk monev kemitraan, dokumen kerja sama, dan penguatan jejaring.	Context/Process/Product	Tinggi	Menunjukkan kesesuaian cukup baik antara konteks kemitraan, proses

					koordinasi, dan produk kerja sama.
--	--	--	--	--	--

Sumber: Diolah dari Rangkuman Analisa BPPS dan UPPMS 2025 oleh BP4S Sinode GMIT. Kategori tinggi/rendah merupakan klasifikasi analitis peneliti berdasarkan kesesuaian unit terhadap logika CIPP-HKUP.

Berdasarkan Tabel 1.2, kategori “tinggi” tidak berarti bahwa suatu unit tidak memiliki kelemahan sama sekali. Kategori ini menunjukkan bahwa PPT dan pelaksanaan kegiatan relatif lebih selaras dengan logika CIPP-HKUP, terutama karena memiliki hubungan yang lebih jelas antara program strategis, indikator, kegiatan, output, outcome, dan tindak lanjut. Sebaliknya, kategori “rendah” menunjukkan bahwa unit terkait masih memiliki kelemahan dominan pada satu atau beberapa aspek CIPP, seperti input yang belum siap, proses yang belum tertib, produk yang belum jelas, outcome yang belum terukur, atau bukti verifikasi yang belum memadai.

Dengan demikian, Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 saling melengkapi. Tabel 1.1 menunjukkan pola masalah secara konseptual dan dibaca melalui literatur eksekusi, sedangkan Tabel 1.2 menunjukkan sebaran masalah pada unit kerja konkret. Dari kedua tabel tersebut tampak bahwa persoalan implementasi HKUP bukan hanya terletak pada kemampuan mengisi format, tetapi pada kedisiplinan perangkat pelayanan dalam menerjemahkan arah strategis menjadi tindakan yang fokus, konsisten, terukur, tepat waktu, terdokumentasi, dan dapat diverifikasi.

Kesenjangan ini menjadi semakin penting ketika dikaitkan dengan karakter organisasi gerejawi. Dalam organisasi gereja, pelaksanaan tugas tidak hanya digerakkan oleh struktur formal, tetapi juga oleh spiritualitas kerja dan komitmen terhadap misi bersama. Spiritualitas kerja memberi dasar bahwa pekerjaan pelayanan, termasuk penyusunan dokumen, pengisian indikator, penyediaan bukti verifikasi, dan pelaporan, merupakan bagian dari panggilan melayani Allah. Dalam tradisi teologi Kristen, terutama melalui konsep *coram Deo* dan *vocatio*, kerja dipahami

sebagai tindakan yang dilakukan di hadapan Allah dan karena itu harus dijalankan dengan integritas, ketekunan, dan tanggung jawab.⁸

Konsep *coram Deo* menolak pemisahan tajam antara yang dianggap “rohani” dan yang dianggap “administratif.” Dalam kesadaran hidup di hadapan Allah, seluruh tugas gerejawi, termasuk tugas perencanaan, pelaporan, dan evaluasi, merupakan ruang pengabdian iman. Calvin menekankan bahwa hidup orang percaya harus dijalani dalam kesadaran akan kehadiran Allah, sedangkan Kuyper memperluasnya dengan menegaskan bahwa tidak ada wilayah kehidupan yang berada di luar kedaulatan Kristus.⁹ Dengan demikian, tata kelola pelayanan bukan wilayah sekuler yang dingin, melainkan arena kesetiaan rohani yang konkret. Dalam perspektif ini, ketepatan menyusun PPT, keseriusan merumuskan indikator, dan kedisiplinan menyediakan bukti verifikasi merupakan bagian dari spiritualitas kerja.

Pemahaman tentang kerja sebagai panggilan juga penting untuk membaca hubungan antara spiritualitas dan disiplin eksekusi. Weber menunjukkan bahwa etika Protestan memberi tekanan kuat pada kerja sebagai panggilan yang melahirkan ketekunan, rasionalitas, dan tanggung jawab dalam kehidupan sosial.¹⁰ Meskipun pendekatan Weber bersifat sosiologis, gagasannya membantu menjelaskan bahwa panggilan iman memiliki konsekuensi terhadap etos kerja. Dalam konteks gereja, panggilan tidak boleh berhenti sebagai klaim rohani, tetapi harus menjadi energi yang membentuk ketekunan, konsistensi, dan akuntabilitas pelayanan. Dengan demikian, spiritualitas kerja yang matang seharusnya tampak dalam kedisiplinan mengeksekusi program pelayanan secara bertanggung jawab.

⁸ Timothy Keller and Katherine Leary Alsdorf, *Every Good Endeavor: Connecting Your Work to God's Work* (New York: Dutton, 2012), 19-45.

⁹ John Calvin, *Institutes of the Christian Religion*, trans. Henry Beveridge (Peabody, MA: Hendrickson, 2008), bk. 3; Abraham Kuyper, *Lectures on Calvinism* (Grand Rapids: Eerdmans, 1931), 28-35, 79-105.

¹⁰ Max Weber, *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, trans. Talcott Parsons (New York: Scribner, 1958), 79-92.

Namun, spiritualitas kerja tidak cukup bila tidak disertai komitmen organisasi. Komitmen organisasi membuat pelayan tidak hanya bekerja berdasarkan dorongan pribadi, tetapi juga bersedia menyelaraskan diri dengan arah bersama gereja. Meyer dan Allen menjelaskan bahwa komitmen organisasi mencakup dimensi afektif, normatif, dan keberlanjutan, yaitu keterikatan emosional terhadap organisasi, kesadaran kewajiban moral, serta kesediaan untuk menjaga kesinambungan peran dalam organisasi.¹¹ Dalam konteks GMIT, komitmen organisasi tampak dalam kesediaan perangkat pelayanan untuk menundukkan kepentingan sektoral, menjaga konsistensi terhadap HKUP, menyelesaikan tanggung jawab, dan membangun akuntabilitas pelayanan secara bersama.

Riset tentang spiritualitas kerja menunjukkan bahwa pengalaman makna, komunitas, dan keselarasan nilai dalam pekerjaan dapat membentuk kualitas perilaku kerja. Ashmos dan Duchon menyatakan bahwa spiritualitas di tempat kerja berkaitan dengan pencarian makna, rasa keterhubungan, dan kehidupan batin yang memengaruhi cara seseorang bekerja.¹² Fry juga menegaskan bahwa kepemimpinan spiritual dibangun oleh visi, harapan atau iman, dan kasih altruistik yang menghasilkan rasa keterpanggilan dan rasa memiliki dalam organisasi.¹³ Dengan demikian, spiritualitas kerja tidak hanya bersifat personal, tetapi juga memiliki implikasi organisasional karena membentuk motivasi, rasa memiliki, dan orientasi pelayanan.

Dalam kerangka tersebut, disiplin eksekusi menjadi titik uji yang penting. Disiplin eksekusi bukan sekadar kepatuhan mekanis terhadap prosedur, melainkan kemampuan menerjemahkan visi, kebijakan, dan program strategis ke dalam tindakan nyata yang terukur. McChesney, Covey, dan Huling menegaskan bahwa eksekusi yang efektif memerlukan fokus pada tujuan yang sangat penting, tindakan pengungkit, papan skor

¹¹ John P. Meyer and Natalie J. Allen, "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review* 1, no. 1 (1991): 61–89.

¹² Joelle M. Ashmos and Dennis Duchon, "Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure," *Journal of Management Inquiry* 9, no. 2 (2000): 134–45.

¹³ Louis W. Fry, "Toward a Theory of Spiritual Leadership," *The Leadership Quarterly* 14, no. 6 (2003): 693–727.

yang jelas, dan irama akuntabilitas.¹⁴ Jika gagasan ini dibaca dalam konteks GMIT, maka disiplin eksekusi tampak dalam kemampuan perangkat pelayanan menyusun indikator, menjaga ketepatan waktu, mendokumentasikan proses, menyediakan bukti verifikasi, serta melakukan monitoring dan evaluasi secara konsisten.

Secara teologis, disiplin eksekusi juga dapat dipahami sebagai bentuk penatalayanan. Gereja mengelola sumber daya, waktu, kepercayaan jemaat, dan mandat pelayanan yang tidak boleh diperlakukan secara sembarangan.

R. Scott Rodin menegaskan bahwa kepemimpinan dan kerja yang berakar pada *stewardship* menuntut integritas, akuntabilitas, dan kesadaran bahwa seluruh aktivitas manusia berada dalam pengawasan Allah.¹⁵ Dengan demikian, ketidakdisiplinan dalam pelaksanaan program bukan hanya masalah teknis, tetapi juga masalah penatalayanan. Dokumen yang tidak lengkap, indikator yang kabur, outcome yang tidak dirumuskan, dan bukti verifikasi yang tidak tersedia menunjukkan adanya jarak antara mandat pelayanan dan praktik pengelolaan yang bertanggung jawab.

Dalam konteks penelitian ini, perhatian diarahkan kepada perangkat pelayanan di lingkup Sinode GMIT, termasuk unsur BPP/UPP, BP2SBHN, BPAPE, dan satuan tugas terkait yang berperan dalam penyusunan dan pelaksanaan PPT. Mereka adalah aktor strategis yang menentukan apakah HKUP benar-benar turun menjadi gerakan pelayanan yang terukur. Karena itu, penelitian ini tidak semata-mata ingin membaca kelemahan teknis dokumen, tetapi hendak meneliti faktor internal yang memengaruhi kedisiplinan eksekusi, yaitu spiritualitas kerja dan komitmen organisasi.

Di sinilah letak celah penelitian ini. Berbagai penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa spiritualitas kerja dan komitmen organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja, kedisiplinan, dan efektivitas

¹⁴ Riza Aryanti, "Anteseden Keberhasilan Eksekusi Strategi: Sebuah Model dan Proposisi," *Jurnal Telematika* 6, no. 1 (2011): 42-43.

¹⁵ R. Scott Rodin, *The Steward Leader: Transforming People, Organizations and Communities* (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 2010), 25-40.

pelaksanaan tugas. Namun, sebagian besar penelitian tersebut lebih banyak dilakukan pada organisasi bisnis, lembaga pendidikan, atau institusi pelayanan umum. Penelitian yang secara khusus menempatkan disiplin eksekusi sebagai variabel utama dalam tata kelola pelayanan gerejawi, khususnya dalam implementasi HKUP GMIT, masih sangat terbatas. Padahal, disiplin eksekusi menjadi titik krusial karena di sanalah spiritualitas dan komitmen diuji secara konkret melalui kepatuhan pada indikator, ketepatan waktu, penyediaan bukti verifikasi, dan konsistensi evaluasi.

Kebaruan penelitian ini terletak pada objek, konteks, dan fokus analisisnya. Dari sisi objek, penelitian ini dilakukan dalam lingkup Sinode GMIT sebagai organisasi gerejawi yang memiliki sistem tata kelola pelayanan berbasis HKUP. Dari sisi konteks, penelitian ini membaca implementasi HKUP Penguatan II yang menekankan outcome, akuntabilitas, dan penguatan kualitas pelayanan. Dari sisi fokus analisis, penelitian ini menguji pengaruh spiritualitas kerja dan komitmen organisasi terhadap disiplin eksekusi, bukan sekadar terhadap kinerja umum. Dengan demikian, penelitian ini memberi kontribusi bagi pengembangan teologi manajemen gereja, khususnya dalam memahami bagaimana motivasi teologis dan komitmen kelembagaan berhubungan dengan kedisiplinan implementasi kebijakan pelayanan.

Penajaman kebaruan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: penelitian ini berangkat dari hasil kerja evaluatif BP4S atas BPPS/UPPMS melalui logika *CIPP*-HKUP, lalu mengujinya secara empiris dengan variabel spiritualitas kerja, komitmen organisasi, dan disiplin eksekusi. Novelty tesis ini bukan hanya pada penggunaan *4DX* dalam tata kelola gereja, tetapi pada tesis teologis bahwa kerja gerejawi harus dikerjakan dengan spiritualitas *coram Deo*, yaitu kesadaran tahu diri di hadapan Allah. Kesadaran itu memuat tiga daya formasi: tahu visi pelayanan, memelihara harapan perubahan, dan menghidupi *altruistic love* atau kasih tanpa pamrih sebagai energi pelayanan yang tidak direduksi menjadi sekadar target organisasi.

Secara ringkas, tesis ini menegaskan bahwa implementasi HKUP Penguatan II membutuhkan perjumpaan antara iman dan eksekusi: spiritualitas kerja yang berakar pada *coram Deo* terbukti menjadi faktor paling dominan dalam membentuk disiplin eksekusi, sedangkan komitmen organisasi yang tinggi belum otomatis menghasilkan perilaku kerja yang terukur bila tidak diterjemahkan ke dalam *SOP*, indikator, ritme akuntabilitas, dan budaya kerja yang dibentuk oleh kasih, integritas, serta tanggung jawab di hadapan Allah.

Penelitian ini juga memiliki posisi praksis yang penting karena peneliti bukan hanya pengamat dari luar, tetapi merupakan bagian dari kehidupan pelayanan GMIT. Posisi ini memberi tanggung jawab etis untuk membaca persoalan secara ilmiah, jujur, dan transformatif. Dengan kata lain, penelitian ini tidak berhenti pada kritik terhadap kelemahan pelaksanaan HKUP, tetapi diarahkan untuk membantu GMIT membangun budaya kerja yang lebih spiritual, lebih berkomitmen, dan lebih disiplin dalam mengeksekusi program pelayanan. Transformasi tata kelola pelayanan gereja tidak cukup dimulai dari perubahan format dokumen, tetapi dari perubahan cara pelayan memaknai kerja, memahami komitmen, dan menjalankan tanggung jawabnya di hadapan Allah.

Berdasarkan fenomena empiris, kerangka teologis, dan celah penelitian tersebut, penelitian ini memusatkan perhatian pada pengaruh spiritualitas kerja dan komitmen organisasi terhadap disiplin eksekusi dalam tata kelola pelayanan di lingkup Sinode GMIT. Penelitian ini penting karena HKUP Penguatan II hanya dapat menjadi instrumen perubahan apabila perangkat pelayanan memiliki spiritualitas kerja yang kuat, komitmen organisasi yang sehat, dan disiplin eksekusi yang terukur. Dengan dasar itu, penelitian ini diangkat dengan judul: **“Coram Deo dalam Tata Kelola Pelayanan GMIT: Pengaruh Spiritualitas Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Disiplin Eksekusi Implementasi HKUP.”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, pertanyaan penelitian dalam kajian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Sejauh mana pengaruh spiritualitas kerja terhadap tingkat disiplin eksekusi dalam implementasi HKUP Penguatan II di lingkungan Sinode GMIT?
2. Sejauh mana pengaruh komitmen organisasi para pelayan terhadap disiplin eksekusi program pelayanan tahunan?
3. Bagaimana pengaruh spiritualitas kerja dan komitmen organisasi secara simultan terhadap disiplin eksekusi yang berbasis pada indikator dan bukti verifikasi?
4. Variabel manakah di antara spiritualitas kerja dan komitmen organisasi yang memberikan kontribusi pengaruh paling dominan terhadap disiplin eksekusi di GMIT?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Memetakan kondisi objektif mengenai tingkat spiritualitas kerja, derajat komitmen organisasi, dan kualitas disiplin eksekusi di lingkungan pelaksana program Sinode GMIT.
2. Menganalisis dan membuktikan secara empiris signifikansi pengaruh spiritualitas kerja terhadap konsistensi integritas eksekusi program pelayanan.
3. Menganalisis dan membuktikan secara empiris peran komitmen organisasi dalam menjaga kepatuhan pelayan terhadap alur prosedur dan pemenuhan dokumen verifikasi.
4. Menemukan dan mendeskripsikan variabel yang paling dominan dalam memicu kedisiplinan eksekusi agar dapat menjadi prioritas pembinaan pelayan di masa depan.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoretis

Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu Teologi Manajemen dengan memadukan konsep manajemen

eksekusi dengan nilai-nilai teologis Reformed. Penelitian ini memberikan sumbangsih pada pengembangan teori perilaku organisasi berbasis iman yang mengonfirmasi bahwa kedisiplinan manajerial bersumber dari motivasi transendental dan keterikatan emosional pelayan.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. **Bagi Majelis Sinode GMIT:** Memberikan landasan empiris (*evidence-based policy*) untuk merancang sistem perencanaan dan pembinaan SDM pelayan yang menyentuh aspek spiritual, komitmen, dan disiplin kinerja.
2. **Bagi BPP/UPP Sinode GMIT:** Menjadi sarana evaluasi mandiri dalam meningkatkan kualitas eksekusi program agar sinkronisasi antara Program Pelayanan Tahunan dan standar CIPP HKUP tercapai secara terukur.
3. **Bagi Peneliti Lain:** Menjadi referensi lanjutan bagi kajian efektivitas kepemimpinan dan tata kelola organisasi keagamaan di Indonesia.

1.5. Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki fokus yang jelas dan tidak melebar ke seluruh aspek tata kelola pelayanan GMIT, maka penelitian ini dibatasi pada beberapa hal pokok. Pembatasan ini penting karena masalah utama yang dikaji bukan seluruh persoalan kelembagaan GMIT, melainkan disiplin eksekusi dalam implementasi HKUP Penguatan II, khususnya sebagaimana tampak dalam proses penyusunan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, dan pelaporan Program Pelayanan Tahunan (PPT).

Pertama, penelitian ini dibatasi pada implementasi HKUP GMIT Periode 2024–2027 atau Tahap Penguatan II, terutama dalam hubungannya dengan penyusunan dan pelaksanaan Program Pelayanan Tahunan. HKUP dipahami sebagai arah strategis pelayanan GMIT, sedangkan PPT menjadi instrumen operasional yang menerjemahkan arah strategis tersebut ke dalam program dan kegiatan tahunan. Dengan demikian, penelitian ini tidak membahas seluruh isi HKUP secara luas, tetapi memusatkan perhatian pada bagaimana arah HKUP dieksekusi melalui PPT yang berbasis indikator, target, proses, bukti verifikasi, dan evaluasi.

Kedua, penelitian ini dibatasi pada persoalan disiplin eksekusi dalam tata kelola pelayanan di lingkup Sinode GMIT. Disiplin eksekusi yang dimaksud bukan sekadar ketaatan administratif, tetapi kemampuan perangkat pelayanan menerjemahkan kebijakan strategis menjadi tindakan yang terukur, tepat waktu, terdokumentasi, dan dapat dipertanggungjawabkan. Karena itu, fokus penelitian ini diarahkan pada praktik penyusunan dan pelaksanaan PPT, penggunaan logika CIPP, pemenuhan indikator, penyediaan bukti verifikasi, serta konsistensi monitoring dan evaluasi.

Ketiga, penelitian ini dibatasi pada tiga variabel utama, yaitu spiritualitas kerja sebagai variabel bebas pertama, komitmen organisasi sebagai variabel bebas kedua, dan disiplin eksekusi sebagai variabel terikat. Spiritualitas kerja dipilih karena dalam organisasi gereja, pelaksanaan tugas pelayanan tidak hanya digerakkan oleh instruksi struktural, tetapi juga oleh kesadaran panggilan, integritas, dan pemaknaan kerja sebagai pelayanan di hadapan Allah. Komitmen organisasi dipilih karena implementasi HKUP menuntut kesediaan para pelayan untuk menyelaraskan diri dengan visi sinodal, menjaga konsistensi kerja, dan menempatkan kepentingan bersama di atas kepentingan sektoral. Sementara itu, disiplin eksekusi dipilih sebagai variabel terikat karena masalah utama yang ditemukan dalam pelaksanaan PPT berkaitan dengan kemampuan menurunkan strategi menjadi tindakan konkret, terukur, dan dapat diverifikasi.

Keempat, penelitian ini dibatasi pada pelaksana program di lingkup Sinode GMIT, terutama Badan Pembantu Pelayanan Sinode (BPP), Unit Pembantu Pelayanan Majelis Sinode (UPP), BP2SBHN, BPAPE, dan satuan tugas atau unsur terkait yang terlibat dalam penyusunan dan pelaksanaan PPT. Pembatasan ini dilakukan karena kelompok inilah yang secara langsung berperan sebagai aktor penyusun, pelaksana, dan pelapor program pelayanan tahunan. Dengan demikian, populasi penelitian tidak dipilih secara abstrak, melainkan ditentukan berdasarkan keterlibatan nyata responden dalam siklus implementasi HKUP, mulai dari perencanaan program, pelaksanaan kegiatan, penyusunan laporan, pengisian indikator, hingga penyediaan bukti verifikasi.

Kelima, jumlah responden dalam penelitian ini dibatasi pada 120 orang yang berasal dari unsur pelaksana program di lingkup Sinode GMIT. Jumlah ini dipilih karena mewakili kelompok yang memiliki pengalaman langsung dalam proses penyusunan dan pelaksanaan PPT. Mereka bukan responden umum, melainkan pihak yang berada pada titik kerja strategis antara dokumen HKUP dan praktik pelaksanaan program. Oleh karena itu, data yang dikumpulkan dari 120 responden tersebut diharapkan mampu menggambarkan secara lebih konkret hubungan antara spiritualitas kerja, komitmen organisasi, dan disiplin eksekusi dalam tata kelola pelayanan Sinode GMIT.

Keenam, penelitian ini tidak diarahkan untuk menilai kinerja pribadi atau menghakimi unit pelayanan tertentu, melainkan untuk membaca kecenderungan umum perilaku organisasi dalam implementasi HKUP. Penelitian ini hendak mengetahui apakah spiritualitas kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap disiplin eksekusi para pelaksana program. Dengan pembatasan ini, penelitian tetap berada dalam wilayah akademik yang objektif, etis, dan konstruktif, serta tidak berubah menjadi evaluasi personal terhadap individu atau unit tertentu.

Ketujuh, dari segi metode, penelitian ini dibatasi pada pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Karena itu, penelitian ini tidak menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipatif, atau studi etnografis untuk menggali pengalaman subjektif para pelaksana program. Data yang diperoleh dianalisis untuk melihat pengaruh spiritualitas kerja dan komitmen organisasi terhadap disiplin eksekusi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberi gambaran empiris mengenai hubungan antarvariabel, bukan uraian naratif mendalam mengenai seluruh dinamika kelembagaan Sinode GMIT.

Dengan batasan tersebut, penelitian ini menjadi lebih terarah. Fokusnya bukan pada seluruh persoalan pelayanan GMIT, melainkan pada hubungan antara kualitas internal pelaksana program dan disiplin eksekusi implementasi HKUP. Pembatasan ini juga menegaskan bahwa pemilihan BPP, UPP, BP2SBHN, BPAPE, dan satuan tugas terkait sebagai populasi dan sampel penelitian memiliki dasar yang kuat, sebab mereka adalah pelaku langsung dalam penyusunan dan pelaksanaan PPT. Karena itu, penelitian ini tidak bergerak dalam ruang yang abstrak, tetapi berangkat dari realitas kerja konkret perangkat pelayanan lingkup Sinode GMIT.

1.6. Penegasan Istilah

Sesuai dengan standar penulisan proposal tesis di lingkungan Universitas Kristen Artha Wacana (UKAW) Kupang, penegasan istilah diperlukan untuk menghindari ambiguitas dan perbedaan penafsiran konseptual. Istilah-istilah utama yang digunakan dalam penelitian ini didefinisikan secara operasional sebagai berikut:

1. **Spiritualitas Kerja:** Merupakan dimensi internal pelayan dalam memaknai pekerjaannya bukan sekadar sebagai tugas profesi atau beban administratif, melainkan sebagai panggilan Allah (*vocatio*). Hal ini diukur melalui integritas operasional, pemaknaan kerja sebagai ibadah di hadapan Allah (*Coram Deo*), dan kesadaran teologis.
2. **Komitmen Organisasi:** Merupakan derajat keterikatan psikologis dan moral pelayan terhadap GMIT yang membuat mereka bersedia menyelaraskan preferensi pribadi dengan visi strategis sinodal. Komitmen ini mencakup rasa bangga (afektif), kewajiban moral untuk taat (normatif), dan kesadaran menjaga kesinambungan misi gereja.
3. **Disiplin Eksekusi:** Merupakan manifestasi perilaku berupa kemampuan dan kepatuhan perangkat pelaksana dalam menerjemahkan arah HKUP menjadi tindakan terukur. Kedisiplinan ini ditandai dengan fokus pada target utama, kepatuhan menyusun indikator CIPP (Context, Input, Process dan Product), ketepatan waktu, serta penyediaan bukti verifikasi autentik pada setiap laporan.

1.7. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran yang komprehensif dan terstruktur mengenai alur penelitian, maka penyusunan tesis ini dibagi ke dalam lima bab dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan fondasi awal penelitian yang mencakup Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Penegasan Istilah untuk menghindari ambiguitas, serta Sistematika Penulisan yang memaparkan kerangka isi tesis.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORETIS

Bab ini mengeksplorasi kajian literatur dan fondasi teoretis yang meliputi landasan teologis spiritualitas kerja (*Coram Deo* dan *Vocatio*), komitmen organisasi dalam perspektif eklesiologis, dan konsep manajemen disiplin eksekusi yang diadaptasi dari teori *The 4 Disciplines of Execution* (4DX). Bab ini juga memuat Kerangka Konseptual, Kerangka Berpikir beserta visualisasinya, dan Hipotesis Penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini memaparkan desain metodologi yang digunakan untuk menguji hipotesis, yang meliputi Jenis dan Pendekatan Penelitian (kuantitatif eksplanatori), Populasi dan Sampel, Variabel dan Definisi Operasional, Teknik Pengumpulan Data (kuesioner Skala Likert), Instrumen Penelitian (uji validitas dan reliabilitas), serta Teknik Analisis Data (analisis regresi linear berganda) sesuai standar penulisan akademik yang berlaku di UKAW.

BAB IV: HASIL PENELITIAN, PEMBAHASAN, DAN REFLEKSI

TEOLOGIS Bab ini merupakan bagian inti analitis yang menyajikan secara sistematis hasil pengumpulan data dan temuan lapangan. Sistematisnya mencakup sajian data hasil pengujian hipotesis secara statistik (uji t parsial dan uji F simultan), dilanjutkan dengan pembahasan mendalam yang mengonfirmasi keterkaitan antarvariabel. Bagian ini kemudian secara khusus ditajamkan dengan **refleksi teologis** untuk memberikan makna dan relevansi doktrinal terhadap temuan disiplin tata kelola pelayanan gereja tersebut.

BAB V: PENUTUP

Bab ini merupakan bagian akhir dari tesis yang berisi **Kesimpulan** menyeluruh dari hasil penelitian yang menjawab secara langsung pertanyaan pada rumusan masalah. Selain itu, bab ini juga memberikan **Saran** berupa rekomendasi strategis, baik secara manajerial maupun teologis, bagi Majelis Sinode GMIT, perangkat pelayanan (BPP/UPP), serta bagi pengembangan ilmu dan penelitian selanjutnya.