
Dunamis: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristiani

Volume 9, Nomor 1 (Oktober 2024)

ISSN 2541-3937 (print), 2541-3945 (online)

<https://www.sttintheos.ac.id/e-journal/index.php/dunamis>

DOI: 10.30648/dun.v9i1.1381

Submitted: 4 April 2024	Accepted: 31 Mei 2024	Published: 2 Oktober 2024
-------------------------	-----------------------	---------------------------

Analisis Implementasi *Capacity Building* dalam Penguatan Organisasi Sekolah Tinggi Teologi

Benoni Dominica Kurniawan* ; Bambang Supriyono; Ainul Hayat

Magister Manajemen Pendidikan Tinggi, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

benoni_kurniawan@sttsati.ac.id*

Abstract

Theological Colleges (STT) in Indonesia have an important role in preparing religious leaders and strengthening religious organizations. Facing the challenges, STT needs organizational strengthening based on the development of right management science. This study aimed to analyze the implementation of Merilee Serrill Grindle's capacity building theory in organizational strengthening at STT. Using descriptive qualitative methods, this research was conducted through observation, document study, and in-depth interviews with leaders and staff at STT Satyabhakti (Sati). The result of this research showed that the implementation of capacity building in organizational strengthening at STT Sati is going well, but it is necessary to improve the activities of the incentive system and organizational structure, as well as maximizing the function of leaders in developing organizational goals and objectives.

Keywords: *Christian institution; higher education; leadership; management; organizing*

Abstrak

Sekolah Tinggi Teologi (STT) di Indonesia memiliki peran penting dalam mempersiapkan pemuka agama dan memperkuat organisasi keagamaan. Menghadapi tantangan dalam perkembangan zaman STT perlu melakukan penguatan organisasi berdasarkan perkembangan ilmu manajemen yang benar. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan teori *capacity building* Merilee Serrill Grindle dalam penguatan organisasi STT. Dengan metode kualitatif deskriptif, penelitian ini dilakukan melalui observasi, studi dokumen, dan wawancara mendalam kepada pimpinan dan staf di STT Satyabhakti (Sati). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi *capacity building* dalam penguatan organisasi di STT Sati berjalan dengan baik, namun perlu dilakukan peningkatan pada aktivitas sistem insentif dan struktur organisasi, serta pemaksimalan fungsi pimpinan dalam mengembangkan tujuan dan sasaran organisasi.

Kata Kunci: kepemimpinan; lembaga Kristen; manajemen; pengorganisasian; perguruan tinggi

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu aspek penting dalam pembangunan suatu bangsa. Pendidikan tinggi sebagai puncak jenjang pendidikan menjadi tumpuan optimal dalam pengembangan mutu SDM.¹ Manajemen pendidikan tinggi harus memperhitungkan pengaruh globalisasi, kemajuan teknologi, serta perubahan nilai-nilai sosial agar dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas.² Dalam hal ini, Sekolah Tinggi Teologi (STT) merupakan lembaga pendidikan tinggi yang memiliki andil dalam mempersiapkan pemuka agama dan pengajar di bidang keagamaan. Sebagai negara berketuhanan yang menjunjung tinggi nilai-nilai Pancasila, khususnya sila pertama, Indonesia harus memperhatikan penguatan organisasi pada lembaga-lembaga pendidikan tinggi keagamaan agar semakin berdayaguna dalam membangun masyarakat yang berakhlak, bermoral, serta berketuhanan yang maha esa.

Capacity building berperan penting dalam penguatan dan pengembangan sebuah organisasi karena di dalamnya terdapat proses peningkatan yang dilakukan secara berkala dan berkesinambungan.³ Nkamare, dkk. dalam penelitiannya menemukan bahwa *capacity building* memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas organisasi, kemampuan dan pengembangan produksi, serta kemampuan berelasi dan kinerja organisasi.⁴ Sri Juni Woro Astuti, dkk. Melihat hal serupa dalam penelitian yang dilakukan, di mana *capacity building* dilihat sebagai faktor yang memengaruhi performa organisasi.⁵

Mengutip Grindle (1997), Bambang Santoso Haryono, dkk. mengatakan bahwa *capacity building* merupakan sebuah usaha berkelanjutan dengan tujuan untuk mengembangkan berbagai macam strategi sehingga dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas kinerja.⁶ Thahir, dkk. juga mengutip Grindle (1997) dan mengatakan hal senada, yaitu *capacity building* menga-

¹ Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi: Strategi Menghadapi Perubahan* (Bandung: PT Refika Aditama, 2015), 21.

² Mohamad Mustari and M. Taufik Rahman, *Manajemen Pendidikan* (Jakarta: Rajagrafika Persada, 2014).

³ Muthahharah Thahir, Aan Komariah, and Dedy Achmad Kurniady, *Kapasitas Manajemen Mutu Dalam Peningkatan Layanan Sekolah* (Bandung: PT Refika Aditama, 2021), 58.

⁴ Nkamare et al., "The Mediating Effect of Covid-19 on Capacity Building and Organizational Performance in Banking Sector," *International Journal of*

Capacity Building in Education and Management (IJCBE) 4, no. 1 (2020): 26–34, <https://doi.org/10.36758/ijcbem/v4n1.2020/4>.

⁵ Sri Juni Woro Astuti et al., "Increasing the Capacity Building Program Based on Local Increasing the Capacity Building Program Based on Local Wisdom (Case Study in Kepatihan Village, Gresik Regency)," *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi* 28, no. 3 (2021): 158–68, <https://doi.org/10.20476/jbb.v28i3.1249>.

⁶ Bambang Santoso Haryono et al., *Capacity Building* (Malang: UB Press, 2017), 39.

cu kepada peningkatan kemampuan organisasi.⁷ Beberapa penelitian lain yang dilakukan oleh Abdul Nadjib,⁸ Sitti Rahmawati Arfah,⁹ Asih Widi Lestari dan Dhika Bagus Wicaksono,¹⁰ serta Sarifudin dan Dyah Pikanthi Diwanti¹¹ juga menunjukkan bahwa *capacity building* berperan penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Dapat dipahami bahwa *capacity building* merupakan tindakan yang dilakukan dalam upaya mengembangkan kemampuan individu atau kelompok guna meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsivitas kinerja.

Capacity building dapat dipahami dalam dua perspektif, yaitu mengembang-

kan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*) atau membangun (*constructing capacity*) sesuatu yang baru.¹² Dalam mengembangkan *existing capacity*, *capacity building* dapat berfungsi untuk mengembangkan (*developing*), memperkuat (*strengthening*),¹³ meneruskan (*sustaining*),¹⁴ dan membela (*advocacy/defence*).¹⁵ Dengan demikian, *capacity building* memiliki lima fungsi, yaitu *developing*, *strengthening*, *sustaining*, *advocacy*, dan *constructing*. Grindle (1997) membagi *capacity building* ke dalam tiga dimensi yang memiliki fokus dan aktifitas masing-masing seperti yang tertera dalam Tabel 1.¹⁶

⁷ Thahir, Komariah, and Kurniady, *Kapasitas Manajemen Mutu Dalam Peningkatan Layanan Sekolah*.

⁸ Abdul Nadjib, "Capacity Building of Local Government Bureaucracy In Improving Public Service Performance In Muara Enim Regency, South Sumatra Province," *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBA)* 4, no. 1 (2020): 283–90.

⁹ Sitti Rahmawati Arfah, "Pengaruh Capacity Building Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kota Makassar," *Jurnal Administrasi Negara* 24, no. 2 (2018): 115–26, <https://doi.org/10.33509/jan.v24i2.301>.

¹⁰ Asih Widi Lestari and Dhika Bagus Wicaksono, "Pengembangan Kapasitas Kelembagaan (Capacity Building) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN Kudus)," *REFORMASI* 9, no. 1 (2019): 76–81.

¹¹ Sarifudin and Dyah Pikanthi Diwanti, "Pengaruh Capacity Building Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pegadaian Syariah Wilayah Yogyakarta Dan Sekitarnya)," *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial* 8, no. 3 (2021): 144–57, <https://doi.org/10.31604/jips.v8i3.2021.144-157>.

¹² Haryono et al., *Capacity Building*.

¹³ Haryono et al.

¹⁴ Patricia Stringer, "Capacity Building for School Improvement: A Case Study of a New Zealand Primary School," *Educational Research for Policy and Practice* 8 (2009): 153–79, <https://doi.org/10.1007/s10671-009-9073-6>.

¹⁵ Gaelle Rivard Piche, "Maritime Security Capacity Building: Key Considerations" (Canada, 2020).

¹⁶ Merilee Serrill Grindle, *Getting Good Government: Capacity Building In The Public Sectors of Developing Countries* (Harvard Kennedy School, 1997), 9.

Tabel 1. Dimensi dan Fokus dalam Capacity Building

Dimension	Focus	Types of Activities
Human resource development	Supply of professional and technical personnel	Training, salaries, conditions of work, recruitment
Organizational strengthening	Management systems to improve performance of specific tasks and functions; microstructures	Incentive systems, utilization of personnel, leadership, organizational culture, communications, managerial structures
Institutional reform	Institutions and systems; macrostructures	Rules of the game for economic and political regimes, policy and legal change, constitutional reform

Para ahli manajemen sepakat bahwa tindakan optimalisasi kinerja pegawai merupakan kunci keunggulan kompetitif bagi sebuah organisasi.¹⁷ Berdasarkan Tabel 1, optimalisasi kinerja berkaitan dengan dimensi kedua dari *capacity building*. Itu sebabnya penelitian ini dikhususkan kepada dimensi kedua, yaitu penguatan organisasi yang berfokus kepada sistem manajemen dalam meningkatkan kinerja.

Penguatan organisasi merupakan pendekatan sistemik terpadu dan terencana guna meningkatkan efektivitas organisasi dengan memecahkan masalah yang menghambat efisiensi pada setiap tingkatan.¹⁸ Penguatan organisasi bertujuan untuk menciptakan iklim tim kerja yang kondusif, pengam-

bilan keputusan berdasarkan musyawarah, serta pemberlakuan peraturan-peraturan secara konsisten untuk memacu kinerja yang tinggi.¹⁹ Aktivitas-aktivitas penguatan organisasi yang direkomendasikan Grindle mengisyaratkan bahwa jantung penguatan organisasi terletak pada manajemen SDM.

Dalam kaitannya dengan manajemen pendidikan, Bain, Walker, dan Chan (2011) dalam Thahir, dkk. (2021) mengatakan bahwa *capacity building* sekolah merupakan sebuah proses yang dilakukan dengan sengaja guna memobilisasi setiap sumber daya yang ada di sekolah dalam rangka melakukan peningkatan.²⁰ Endang Setyorini dalam penelitiannya menemukan bahwa *capacity building* efektif meningkatkan kiner-

¹⁷ Choirul Saleh et al., *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur* (Malang: UB Press, 2013), 48.

¹⁸ Danang Sunyoto, Fathonah Eka Susanti, and Magister Alfatah Kalijaga, *Pengembangan Organisasi Dan Karier Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT Refika Aditama, 2022), 96.

¹⁹ Abdurahman, *Capacity Building, Aparatur Sipil Negara and Democratic Local Governance* (Bandung: Manggu Makmur Tanjung Lestari, 2020), 55.

²⁰ Thahir, Komariah, and Kurniady, *Kapasitas Manajemen Mutu Dalam Peningkatan Layanan Sekolah*.

ja pegawai PPPPTK Penjas dan BK dengan memperbaiki komunikasi, meningkatkan rasa percaya diri, motivasi kerja, upaya meraih prestasi kerja, kerja sama pada tim, pelayanan prima, dan kontribusi SDM pada kinerja lembaga.²¹ Sementara Heni Sukrisno, dkk. melakukan sebuah penelitian untuk memantau *capacity building* berkelanjutan pada pendidikan tinggi di Indonesia karena melihat pentingnya *capacity building* dalam memberikan jaminan kepuasan kepada pemangku kepentingan.²²

Kebermanfaatan *capacity building* telah dirasakan hingga lingkup pendidikan keagamaan, khususnya dalam lingkup Pendidikan Agama Islam. Dian, dkk. Melakukan penelitian di sebuah madrasah mengenai pentingnya *capacity building* dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan personil sehingga melahirkan komitmen, loyalitas, dan kinerja yang baik.²³ Bahkan sebuah penelitian telah dilakukan oleh Prasetyo, dkk. untuk mengeksplorasi model *capacity building* di sebuah Pesantren.²⁴ Sayangnya, dalam lingkup STT di Indonesia, *capacity*

building belum dianggap penting. Bahkan belum banyak STT di Indonesia yang mengetahui dan menerapkan *capacity building* berdasarkan sebuah teori yang utuh untuk penguatan organisasi. Tidak heran bahwa belum ada penelitian yang dilakukan berkaitan dengan *capacity building* pada STT di Indonesia.

Sebagai STT Pentakostal yang sudah berusia lebih dari 60 tahun, Sekolah Tinggi Teologi Satyabhakti (STT Sati) telah menunjukkan kemampuan dalam mempertahankan eksistensinya sebagai perguruan tinggi yang berkembang mengikuti tuntutan dan perubahan zaman. Sejak awal didirikan hingga saat ini STT Sati mengalami berbagai perubahan dalam upaya menyesuaikan diri dengan kebijakan pemerintah Indonesia dan menjawab kebutuhan gereja. Kebertahanan tersebut menarik untuk diteliti mengingat tidak semua STT di Indonesia berhasil menghadapi perubahan kebijakan pemerintah dan tuntutan zaman. Dalam sebuah observasi ditemukan bahwa praktik manajemen yang diterapkan di STT Sati memiliki kesesuaian

²¹ Endang Setyorini, "Efektivitas Capacity Building Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai PPPPTK Penjas Dan BK," *TEACHER : Jurnal Inovasi Karya Ilmiah Guru* 2, no. 1 (2022): 7–14, <https://doi.org/10.51878/teacher.v2i1.996>.

²² Heni Sukrisno, Lusy Tunik Muharlisiani, and Dina Chamidah, "Capacity Building Toward Global Competitiveness," *Journal of Management Info (JMI)* 5, no. 3 (2018): 8–11, <https://doi.org/10.31581/jmi.v5i3.81>.

²³ Dian, Irawan Faizal, and N Dewi Hasanah, "Leadership and Capacity Building; The Construction of Madrasah Quality Improvement," *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 06, no. 01 (2022): 79–90, <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i1.3179>.

²⁴ Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo, Bashori, and Masriani, "Model Capacity Building Pada Pesantren Perbatasan Binaan Dinas Pendidikan Dayah Provinsi Aceh," *INFERENSI, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* 14, no. 1 (2020): 71–96.

dengan aktivitas-aktivitas *capacity building* dalam penguatan organisasi. Kendati demikian diduga bahwa kesesuaian tersebut bukanlah suatu hal yang dibangun dengan sengaja. Menjadi suatu hal yang baik apabila ketidaksengajaan tersebut dapat ditingkatkan menjadi praktik manajemen yang lebih sehat berdasarkan sebuah teori yang benar.

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan teori *capacity building* milik Grindle dalam penguatan organisasi di STT melalui integrasi ilmu manajemen dan teologi. Dalam penelitian ini disajikan deskripsi penerapan enam aktivitas dimensi kedua *capacity building* di STT Sati dengan harapan untuk menemukan kesesuaian dan ketidaksesuaian teori Grindle apabila diimplementasikan pada STT di Indonesia. Itu sebabnya penelitian ini penting dan diharapkan dapat menjadi bahan kajian yang memotivasi pelaksanaan *capacity building* pada STT-STT di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif. Metode ini digunakan untuk meneliti objek dalam kondisi alamiah atau tanpa perlakuan tertentu.²⁵ Dengan tingkat eksplanasi deskriptif, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui nilai dari

satu atau lebih variabel independent tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan yang lain.²⁶ Penelitian deskriptif bertujuan untuk memaparkan, menggambarkan, dan memetakan fakta-fakta berdasarkan kerangka pikir tertentu.²⁷ Data penelitian diperoleh melalui observasi, studi dokumen, dan wawancara mendalam kepada pimpinan dan staf di STT Sati. Seluruh data yang diperoleh kemudian dianalisis untuk menemukan fakta sesuai topik penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Grindle menyebutkan bahwa terdapat enam aktivitas dalam penguatan organisasi yang berfokus pada sistem manajemen peningkatan kinerja, yaitu sistem insentif, pemberdayaan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, dan struktur organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi teori Grindle dapat membantu STT dalam mengatasi tantangan organisasi, khususnya dalam penguatan organisasi. Enam aktivitas yang ditawarkan Grindle dinilai tidak bertentangan dengan nilai-nilai Alkitabiah dan sesuai dengan konteks STT sehingga dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja dan memperkuat posisi STT di tengah perubahan lingkungan yang kian

²⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi: Dilengkapi Dengan Metode R & D* (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2010), 8.

²⁶ Sugiyono.

²⁷ Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2011), 100.

merebak. Oleh sebab itu diharapkan STT Sati dapat meningkatkan penerapan *capacity building* dalam praktik manajemen yang lebih terstruktur dan terencana.

Sistem Insentif

Insentif merupakan balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel tergantung pada kinerja pegawai.²⁸ Salah satu tujuan dibangunnya sistem pemberian insentif dalam sebuah organisasi, termasuk lembaga pendidikan, adalah untuk memotivasi pegawai.²⁹ Penghargaan berdasarkan penilaian kinerja yang baik akan memberikan kepuasan dan rasa bangga kepada pegawai sehingga memotivasi pegawai untuk bekerja dengan lebih baik.

STT Sati merupakan lembaga perguruan tinggi swasta yang bergerak dalam bidang keagamaan. STT Sati dikelola dalam bentuk organisasi nirlaba yang memberikan jasa tanpa mengejar keuntungan karena berorientasi pada misi keagamaan. Hal ini dapat dilihat dari nominal biaya pendidikan yang ditanggungkan kepada mahasiswa. UKT di STT Sati hanya memenuhi 60% biaya yang dibutuhkan mahasiswa selama masa studinya. Kekurangannya diperoleh dari donatur

dan usaha dana yang dilakukan oleh sekolah. Meski demikian, mahasiswa dapat mengakses semua fasilitas perkuliahan, tinggal di asrama dengan menggunakan listrik dan air, serta mendapat makan sebanyak tiga kali dalam satu hari.

Kondisi STT Sati sebagai lembaga nirlaba tidak menghilangkan pentingnya penghargaan terhadap pegawai. Dalam buku Pedoman Tertib Pegawai dijelaskan bahwa penghargaan yang diberikan kepada pegawai dapat berupa pujian lisan, tertulis, maupun pemberian insentif. Dalam sebuah wawancara, pimpinan bidang kepegawaian mengatakan bahwa insentif kepada tenaga kependidikan diberikan berdasarkan penghitungan jumlah jam kerja atau karena menyelesaikan sebuah proyek atau tugas tambahan. Dalam hal ini STT Sati menerapkan prinsip kepemimpinan hamba yang menekankan keseimbangan antara moralitas, pencapaian tugas, dan mempromosikan minat terbaik serta kesejahteraan para pegawai.³⁰ Kondisi finansial sebagai lembaga nirlaba tidak menggeser perhatian pimpinan terhadap kesejahteraan pegawai. Pemberian insentif dipandang sebagai salah satu wujud nilai kepemimpinan yang perlu diterapkan.

²⁸ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja* (Jakarta: Bumi Aksara, 2018), 238.

²⁹ Nurul Ulfatin and Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016), 129.

³⁰ Gary E. Roberts, *Christian Scripture and Human Resource Management* (New York: Palgrave Macmillan US, 2015), 2, <https://doi.org/10.1057/9781137440679>.

Wawancara kepada para tenaga kependidikan menunjukkan bahwa para pegawai menyadari nilai ketulusan dalam melakukan tugas yang diberikan. Bahkan diketahui bahwa para pegawai STT Sati bertahan lama karena mereka merasa bertumbuh dan mau melayani Tuhan, bukan karena insentif. Menurut para pegawai, besarnya insentif bukan tujuan atau alasan utama dalam mereka melakukan pekerjaan dengan baik. Para pegawai menerapkan prinsip bahwa apapun yang dikerjakan harus dilakukan dengan segenap hati seperti untuk Tuhan dan bukan untuk manusia (Kol. 3:23).

Kondisi tersebut tidak menghilangkan pentingnya pemberian insentif dalam pengelolaan pegawai di STT Sati. Pemberian insentif kepada pegawai merupakan salah satu wujud tindakan adil dan jujur yang dapat pimpinan berikan kepada pegawai (Kol. 4:1). Walau dalam jumlah yang tidak banyak, para pegawai mengaku bahwa mereka merasa senang menerima insentif yang diberikan, baik berupa uang ataupun barang seperti jam tangan. Para pegawai juga menyatakan bahwa pemberian insentif merupakan suatu hal yang penting untuk menambah semangat dalam melakukan tugas.

Kondisi sebagai lembaga nirlaba tidak menghilangkan pentingnya insentif dalam pengelolaan pegawai di sebuah STT.

Ketulusan para pegawai dalam memberikan pelayanan juga bukan berarti bahwa insentif tidak diperlukan. Konsep bahwa sistem insentif merupakan salah satu aktivitas penting dalam manajemen peningkatan kinerja tidak bertentangan dengan nilai Alkitabiah dan kondisi STT sebagai lembaga nirlaba. Sebaliknya, pimpinan memandang pemberian insentif sebagai wujud penghargaan kepada pegawai, di mana di dalamnya juga mencerminkan nilai spiritual, yaitu memberikan apa yang menjadi hak orang lain.

Meski demikian, bukan berarti STT Sati tidak memiliki kendala dalam praktik pemberian insentif bagi pegawai. Melalui wawancara kepada pimpinan diketahui bahwa insentif di STT Sati sangat bergantung dengan kondisi keuangan sekolah. Bahkan dikatakan bahwa insentif bagi pegawai berasal dari kelebihan anggaran honor pegawai tidak tetap, bukan dari anggaran khusus insentif pegawai.³¹

Selain itu, melalui studi dokumen diketahui bahwa kebijakan terkait sistem insentif di STT Sati dinilai kurang lengkap. Tidak ditentukan jumlah atau cara perhitungan besarnya insentif yang diperoleh seorang pegawai. Dalam kebijakan tertulis, “Bentuk dan nilai tali asih disesuaikan dengan tingkatan hasil penilaian yang ada dan kesanggupan keuangan sekolah.” Hal ini

³¹ Wawancara dengan LH, 4 Juli 2023 di Malang.

membuka peluang untuk sebuah penerapan yang tidak konsisten.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa sistem insentif di STT Sati kurang efektif dalam usaha penguatan organisasi. STT Sati berusaha memberikan hak pegawai di tengah keterbatasan finansial yang ada, namun dalam upaya tersebut diperlukan peningkatan praktik manajemen. Dapat dipahami bahwa kondisi keuangan menjadi salah satu faktor yang menghambat terwujudnya sistem insentif yang baik. Tidak heran bahwa dalam penelitiannya Harry Nenobais, dkk. mengatakan bahwa keberlanjutan keuangan merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan dalam penguatan organisasi.³²

Dapat dipahami bahwa keuangan merupakan salah satu faktor penting dalam penguatan organisasi. Kesadaran terhadap pentingnya pemberian insentif sebaiknya diimbangi dengan peningkatan sistem anggaran. Nilai-nilai moral dan spiritual yang dipahami dan dikembangkan dalam pengelolaan pegawai di STT tidak menghilangkan pentingnya keberlanjutan keuangan dalam penguatan organisasi.

Pemberdayaan Personil

Pemberdayaan personil merupakan suatu proses dalam mengembangkan dan meningkatkan potensi individu melalui kerja sama guna kemajuan, kemakmuran, dan kesejahteraan.³³ Pemberdayaan personil dapat dilakukan dengan cara memperbaiki sikap kerja, membangun hubungan yang baik antar pegawai dan pimpinan, manajemen produktivitas, efisiensi tenaga kerja, pembagian tugas, dan penempatan bidang kerja yang sesuai dengan kemampuan pegawai.³⁴ Singkatnya, pemberdayaan personil merupakan usaha untuk meningkatkan potensi individu dalam organisasi, yang pada gilirannya akan memperkuat organisasi. Dengan demikian, pemberdayaan personil merupakan praktik manajemen yang memberikan keuntungan bagi individu pegawai maupun organisasi.

STT Sati menggunakan sistem mentoring dalam mengelola pegawai. Pegawai senior atau pimpinan akan menjadi mentor bagi pegawai yang masih baru. Sistem ini dilakukan tidak hanya untuk mengembangkan kompetensi melainkan juga untuk mengembangkan karakter individu. Sistem mentoring diterapkan berdasarkan nilai bah-

³² Harry Nenobais, Azhar Kasim, and Irfan Ridwan Maksum, "Capacity Building of Nonprofit Organizations in the Growth Stage at Papua Pesat Foundation (An Action Research Based on the SSM)," *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik (JKAP)* 20 (2016).

³³ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang: Program Pascasarjana IAIN Walisongo Semarang Bekerjasama dengan PT. Pustaka Rizki Putra, 2015), 117.

³⁴ Syukur.

wa sebagai rekan sekerja setiap individu harus memiliki kebesaran hati untuk saling membangun, bukan menjatuhkan. Hal ini sesuai dengan ajaran Paulus dalam 1 Tesalonika 5:11, di mana setiap orang percaya diminta untuk saling menasihati dan membangun. Dalam hal ini nilai-nilai kasih menjadi landasan berpikir dan bertindak sehingga baik *mentee* maupun *mentor* sama-sama bertumbuh dalam kompetensi dan karakter.

Proses *mentoring* yang dilakukan dengan baik akan meningkatkan kompetensi, menumbuhkan karakter, dan juga kerohanian seseorang. Hal ini memungkinkan terjadinya sebuah proses pemuridan yang melibatkan investasi spiritual dan dilakukan berdasarkan hubungan pribadi dengan Tuhan. Sistem ini diharapkan dapat menghasilkan SDM yang berdayaguna, tidak terbatas pada lingkungan STT Sati saja, sehingga para pegawai dapat menjadi berkat bagi keluarga, gereja, dan masyarakat.

Pemberdayaan dan pemuridan merupakan dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Dalam pengembangan teori mengenai *Servant Leader Human Resource Management* (SLHRM) Gary E. Roberts menempatkan prinsip pemberdayaan dan pemuridan sebagai prinsip yang pertama dan juga sebagai elemen yang sangat penting.³⁵

Roberts berpendapat bahwa pegawai yang berhasil dimuridkan dengan baik (*servant followership*) akan dapat menjadi pemimpin yang baik (*servant leadership*).³⁶

Wawancara kepada para tenaga kependidikan menunjukkan bahwa sistem mentoring di STT Sati efektif sebagai metode pemberdayaan personil. Adapun sistem mentoring yang diterapkan di STT Sati cukup beragam, sesuai dengan kondisi yang ada. Bagi pegawai yang memerlukan pendampingan untuk memperbaiki etos kerja, mentoring dilakukan langsung oleh kepala bagian atau pegawai senior dalam bidang yang sama sehingga dapat memberikan pendampingan, nasihat, dorongan secara langsung sesuai dengan pengalaman-pengalaman kerja sehari-hari. Bagi pegawai yang melakukan pelanggaran cukup serius akan dilakukan pendampingan atau mentoring oleh pimpinan melalui jadwal pertemuan atau pembinaan yang ditentukan.

Melalui wawancara diketahui 71% tenaga kependidikan mengatakan alasan mereka bertahan bekerja di STT Sati adalah adanya suasana kekeluargaan yang penuh kasih, yang membawa perubahan karakter dan pertumbuhan rohani. Hal tersebut tidak hanya dirasakan oleh para pegawai. Salah seorang tenaga kependidikan bahkan me-

³⁵ Roberts, *Christian Scripture and Human Resource Management*.

³⁶ Roberts.

ngatakan bahwa istrinya memberikan dukungan untuk dia bekerja di STT Sati karena melihat perubahan sikap kerja, karakter, dan kerohanian. Istrinya mengatakan bahwa semenjak ia bekerja di STT Sati sikapnya menjadi semakin baik dan tidak emosional.³⁷

Disamping memperbaiki sikap kerja, sistem mentoring juga dapat menghasilkan produktivitas kerja yang baik. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa 80% pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target dan waktu yang ditetapkan. Rulinawaty, dkk. mengatakan bahwa keterikatan organisasi secara kolektif merupakan mekanisme utama dalam manajemen SDM yang dapat menghasilkan peningkatan kinerja.³⁸ Pernyataan tersebut sejalan dengan temuan penelitian ini di mana keterikatan pegawai yang terbentuk secara personal dan kelompok menjadi salah satu pendorong pencapaian target dalam pekerjaan yang diberikan.

Selain itu, pemberdayaan personil juga ditemukan memiliki kesesuaian konsep dengan talenta di mana setiap orang harus mengembangkan setiap talenta yang dimilikinya (Mat. 25: 14-30). Meski dalam data kepegawaian diketahui bahwa hanya

empat orang yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang kerja mereka, namun 80% pegawai yakin bahwa bidang kerjanya sesuai dengan kemampuan mereka. Hal ini terjadi karena mereka tidak hanya melihat latar belakang pendidikan, melainkan juga keterampilan yang mereka miliki.

Dapat dipahami bahwa pemberdayaan personil sesuai dengan nilai-nilai yang dikembangkan dalam sebuah STT. Hal ini menyebabkan pemberdayaan personil menjadi aktivitas yang juga dinilai efektif sebagai sarana peningkatan kinerja pegawai di lingkup STT. Pemberdayaan personil dapat diterapkan untuk penguatan organisasi dan peningkatan kinerja di STT.

Kepemimpinan

Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja, rasa saling percaya, dan menentukan dinamika organisasi secara keseluruhan.³⁹ Besarnya dampak yang ditimbulkan menjadikan kepemimpinan sebagai faktor penting dalam pencapaian kinerja pegawai dan organisasi. Kepemimpinan meliputi lima unsur penting, yaitu hubungan manusia, pengaruh, pe-

³⁷ Wawancara dengan AA, 10 Juli 2023 di Malang.

³⁸ Rulinawaty, Ojat Darajat, and Ajat Sudrajat, "Collective Organizational Engagement to Enhance Organizational Performance: Case of Indonesia Office Services," *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi*

Publik (JKAP) 26, no. 2 (2022): 127–43, <https://doi.org/10.22146/jkap.66886>.

³⁹ Kaswan, *Kepemimpinan: Dampak Dan Warisannya (Praktik Kepemimpinan Untuk Meraih Keunggulan Organisasi Jangka Pendek Dan Jangka Panjang* (Bandung: Alfabeta, 2019), 46.

ngorganisasian, tindakan kelompok (tim), menetapkan dan mencapai sasaran organisasi.⁴⁰

Mengacu kepada Markus 10:45, yang mengajarkan bahwa Anak Manusia juga datang bukan untuk dilayani melainkan untuk melayani dan memberikan nyawa-Nya menjadi tebusan bagi banyak orang, konsep fundamental dalam kepemimpinan Kristen adalah menunjukkan pelayanan, kasih, dan teladan Kristus. Seorang pemimpin tidak hanya memegang jabatan melainkan juga mengambil peran sebagai teladan yang memperlihatkan karakter Kristus dalam kepemimpinannya.⁴¹ Itu sebabnya kepemimpinan hamba menjadi salah satu konsep kepemimpinan yang banyak diterapkan dalam lembaga Kristiani. STT Sati juga menerapkan konsep kepemimpinan hamba dalam praktik kepemimpinan. Kepemimpinan hamba memberi penekanan pada pelayanan dan kerendahan hati, juga memberi perhatian terhadap kebutuhan orang lain. Nilai dasar kepemimpinan hamba adalah mengabdikan, menghormati, dan memerhatikan orang lain sebagaimana yang diajarkan dan diperlihatkan oleh Yesus.⁴²

Meski mengedepankan kasih, konsep kepemimpinan Kristen tidak menghilangkan otoritas seorang pemimpin. Kepe-

mimpinan Kristen mengajarkan praktik otoritas yang tetap menaruh perhatian kepada kepentingan orang lain dan tidak sewenang-wenang. Otoritas yang digunakan bukan karena adanya sebuah kekuasaan, melainkan otoritas yang lahir dari teladan hidup yang baik. Teladan hidup yang diberikan akan memberikan pengaruh sehingga dapat memaksimalkan kepemimpinan seseorang. Mengutip Blanchard dan Hodges (2005), Sonny Eli Zaluchu mengatakan bahwa, “Kepemimpinan adalah proses memberi pengaruh. Kapan pun Anda berusaha memengaruhi pemikiran, perilaku, atau perkembangan orang untuk mencapai tujuan dalam kehidupan pribadi atau profesional mereka, Anda mengambil peran sebagai pemimpin.”⁴³ Dengan kata lain, kepemimpinan sama halnya dengan membangun hubungan.

Berdasarkan perspektif para pegawai, kepemimpinan di STT Sati berjalan dengan baik. Para tenaga kependidikan mengatakan bahwa pimpinan STT Sati memiliki inisiatif untuk membangun hubungan dengan pegawai, bersikap ramah dan menunjukkan kepedulian kepada pegawai. Pimpinan STT Sati juga dinilai mampu memberikan pengaruh dan mengarahkan para pegawai untuk mencapai target yang dite-

⁴⁰ Kaswan.

⁴¹ Yakob Tomatala, *Kepemimpinan Kristen* (Jakarta: YT Leadership Foundation, 2002), 12-15.

⁴² Sonny Eli Zaluchu, “Kepemimpinan Hamba,” in *Tunaikan Tugas Pelayanan* (Bandung: Ciptapustaka Media Perintis, 2010), 44-45.

⁴³ Zaluchu.

tapkan. Salah seorang pegawai mengatakan bahwa sikap kerjanya berubah karena melihat sikap pimpinan yang menunjukkan kasih dan kepedulian, serta tidak semena-mena ketika mengatasi pelanggaran yang ia lakukan.⁴⁴ Pegawai lain mengatakan bahwa nasihat dari pimpinan dan lingkungan kerja yang baik menghasilkan perubahan hidup, yaitu amarah menjadi lebih terkendali, menumbuhkan ketaatan untuk berdoa dan beribadah.⁴⁵ Kepercayaan dari pimpinan juga dianggap sebagai sikap yang memotivasi para pegawai untuk terus mengembangkan diri dan berprestasi.

Meski demikian menurut pimpinan, kepemimpinan di STT Sati masih perlu ditingkatkan karena dirasa belum maksimal dalam menetapkan dan mengembangkan sasaran. Pimpinan mengakui bahwa penetapan dan pengembangan sasaran di STT Sati baru tiba pada kondisi di mana anggota organisasi mengetahui sasaran organisasi hanya sebagai sebuah informasi dan belum dapat menggunakannya sebagai pedoman dalam menetapkan program yang terintegrasi pada setiap bidang kerja.⁴⁶ Hal ini mengakibatkan kurang maksimalnya target yang dicapai oleh setiap bidang kerja.

Dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen peningkatan kinerja. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Eka Sunahwati, dkk. yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan unsur yang sangat penting dalam strategi meningkatkan kinerja organisasi.⁴⁷ Konsep kepemimpinan Kristen juga menyetujui pentingnya kepemimpinan dalam membangun hubungan kerja, mengarahkan pegawai, dan mengubah sikap hidup pegawai.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai dan norma perilaku yang diterima dan dipahami bersama oleh anggota suatu organisasi sebagai dasar untuk mengatur perilaku di dalam organisasi.⁴⁸ Budaya organisasi berperan penting dalam memengaruhi perilaku pegawai yang tercermin dari kesempatan berinovasi dan berkreasi, kebebasan dalam berpendapat, hubungan yang baik, dan sebagainya.⁴⁹ Budaya organisasi yang dilembagakan dengan baik akan menghasilkan suasana kerja yang baik dan meningkatkan produktivitas pegawai.

⁴⁴ Wawancara dengan S, 5 Juli 2023 di Malang.

⁴⁵ Wawancara dengan YT, 14 Juli 2023 di Malang.

⁴⁶ Wawancara dengan AD, 5 Juli 2023 di Malang.

⁴⁷ Eka Sunahwati, Muhammad Syamsul Maarif, and Anggraini Sukmawati, "Human Resources Development Policy as a Strategy for Improving Public Organizational Performance," *Jurnal Kebijakan*

Dan Administrasi Publik (JKAP) 23, no. 1 (2019): 50–62.

⁴⁸ Lijan Poltak Sinambela and Sartono Sinambela, *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, Dan Implikasi Kinerja* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2019), 556.

⁴⁹ Sinambela and Sinambela, 551.

Pentingnya budaya organisasi sama halnya dengan pentingnya sebuah identitas. Hal ini terlihat dalam sejarah perkembangan gereja mula-mula dan menjadi contoh bagi kehidupan masa kini. Sejarah gereja mencatat bahwa anggota kelompok gereja mula-mula memiliki nilai-nilai yang diterapkan dalam keseharian dan menjadi ciri khas identitas mereka. Dengan mengembangkan budaya yang baik, kelompok tersebut disukai oleh semua orang sehingga semakin banyak orang yang tergabung dalam kelompok tersebut.

Tantangan dalam membudayakan nilai-nilai dalam organisasi adalah terputusnya informasi kepada anggota baru dan mudarnya penerapan pada anggota lama. Di STT Sati proses melembagakan nilai-nilai organisasi dimulai dengan sosialisasi dalam rapat dan kerap kali didengungkan saat memecahkan masalah atau menyusun perencanaan. Dalam Alkitab, penanaman nilai juga dilakukan dengan tradisi oral, yaitu dengan memperkatakan dan mengajarkan nilai-nilai yang berlaku secara berulang-ulang kepada generasi selanjutnya. Alkitab kerap memberi peringatan agar umat Allah melakukan dan mengajarkan nilai-nilai yang ada (Kel. 18:20; Im. 10:11; Ul. 6:7; 1 Tim. 4:11). Lebih dari sekadar meneruskan budaya, perintah agar mengajarkan berulang seluruh

ajaran juga bertujuan untuk mempertahankan sikap hidup yang baik.

Tantangan tersebut pernah dialami STT Sati ketika beberapa pegawai senior dalam waktu yang hampir bersamaan mengakhiri pengabdianya di STT Sati dan digantikan dengan pegawai-pegawai baru. Hal-hal yang telah melekat dalam praktik kerja sehari-hari menjadi pudar dan kurang dipahami. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, pimpinan mengambil langkah praktis dengan mengadakan pertemuan dengan para pegawai dan membacakan kembali setiap ketetapan yang tercantum dalam buku Pedoman Tertib Pegawai. Selain itu, pimpinan juga menanamkan nilai-nilai penting yang harus dimiliki oleh setiap pegawai dalam memberikan layanan.

STT Sati mengembangkan budaya kasih dan kekeluargaan dalam penguatan organisasi. Budaya tersebut diterapkan baik dalam interaksi pimpinan dengan pegawai, interaksi antar pegawai, maupun dalam interaksi dengan para pengguna layanan. Para tenaga kependidikan mengungkapkan bahwa kasih dan kekeluargaan menjadi nilai yang mendasari interaksi dan pelayanan di STT Sati. Budaya kasih yang senantiasa ditanamkan tersebut ditemukan berhasil mewujudkan perubahan perilaku pegawai, menghasilkan hubungan baik antar anggota, me-

motivasi pegawai untuk berani mengambil keputusan serta bersikap inovatif dan kreatif dalam bekerja, menciptakan suasana keterbukaan, dan memupuk rasa bangga pegawai terhadap institusi. Temuan ini sejalan dengan prinsip kasih dalam surat 1 Korintus 13:4-7.

Komunikasi

Komunikasi merupakan sarana untuk orang mengklarifikasi harapan dan mengoordinasikan pekerjaan sehingga memungkinkan tercapainya tujuan organisasi dengan lebih efektif dan efisien.⁵⁰ Dalam konteks kerja, komunikasi merupakan proses dua arah yang berlangsung sepanjang tahun guna memastikan pelaksanaan tugas berjalan dengan baik, mengidentifikasi masalah sebelum berkembang, dan menjamin kesegaran informasi bagi setiap individu.⁵¹ Komunikasi yang baik akan menciptakan iklim kerja kondusif sehingga meningkatkan kreativitas dan dedikasi individu dalam organisasi.⁵²

Kenneth O. Gangel dan Samuel L. Canine mengatakan bahwa pemimpin yang ingin memenangkan dan mengembangkan manusia harus mengenali kondisi rohani, kemampuan dan keterbatasan, kekuatan serta kelemahan, juga kebutuhan para peng-

ikutnya, di mana dengan demikian pemimpin sedang melakukan pengembangan jaringan rohani dari hubungan interpersonal dan komunikasi interpersonal.⁵³ Dapat dipahami bahwa komunikasi merupakan unsur penting dalam kepemimpinan dan pengembangan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2011) yang dikutip oleh Wibowo, komunikasi organisasi mempunyai empat fungsi, yaitu mengontrol perilaku anggota organisasi, memperkuat motivasi anggota organisasi, sebagai mekanisme fundamental dalam kelompok kerja untuk menunjukkan kepuasan dan frustrasi mereka, serta memfasilitasi pengambilan keputusan dalam organisasi.⁵⁴ Adapun keempat fungsi komunikasi organisasi tersebut berkesesuaian dengan nilai-nilai yang diajarkan dalam kekristenan.

Komunikasi di STT Sati dinilai berfungsi dengan baik dalam mengontrol perilaku anggota organisasi. Kedua pimpinan yang diwawancarai memberikan penekanan yang sama terhadap praktik mentoring dalam mengontrol perilaku pegawai. Selain itu, 95% tenaga kependidikan mengatakan bahwa pegawai memiliki ruang untuk menyampaikan masukan atau kritik kepada sesama pegawai, baik secara langsung maupun melalui rapat evaluasi yang rutin dila-

⁵⁰ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, 3rd ed. (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013), 165.

⁵¹ Wibowo, 75.

⁵² Haryono et al., *Capacity Building*.

⁵³ Kenneth O. Gangel and Samuel L. Canine, *Communication and Conflict Management* (Malang: Gandum Mas, 2012), 19.

⁵⁴ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*.

kukan setiap semester. Hal ini menunjang terciptanya kondisi saling mengontrol perilaku antar pegawai. Adapun fungsi ini bertalian dengan Amsal 27:5 yang berbunyi, “Lebih baik teguran yang nyata-nyata dari pada kasih yang tersembunyi.” Itu sebabnya 1 Tesalonika 5:14 mengajarkan “tegorlah mereka yang hidup dengan tidak tertib.”

Berdasarkan beberapa pembahasan sebelumnya, diketahui bahwa pujian, dorongan, dan arahan dari pimpinan dapat memperkuat motivasi pegawai. Selain itu, hubungan yang baik antar pegawai juga menjadi salah satu hal yang memperkuat motivasi kerja. Adapun seluruh tenaga kependidikan di STT Sati sepakat bahwa setiap tenaga kependidikan dapat saling menghargai dan menghormati. Hal ini tentu meningkatkan kenyamanan kerja yang secara otomatis turut memperkuat motivasi kerja anggota organisasi. Dalam hal ini fungsi komunikasi berpadanan dengan Kolose 4:6, yaitu “Hendaklah kata-katamu senantiasa penuh kasih, jangan hambar, sehingga kamu tahu bagaimana kamu harus memberi jawab kepada setiap orang.”

Fungsi komunikasi sebagai mekanisme fundamental untuk menunjukkan kepuasan dan frustrasi kerja sesuai dengan ajaran Alkitab mengenai kejujuran dan keterbukaan. Di STT Sati para pegawai memiliki

ruang untuk mengungkapkan keluhan, usulan dan kritik kepada pimpinan. Hal ini dapat dilihat melalui adanya keterbukaan dalam komunikasi yang dibangun dalam organisasi. Selain itu, penghargaan yang disampaikan melalui pujian lisan juga menunjang efektifitas komunikasi dalam menunjukkan kepuasan dan frustrasi kerja.

Pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi, yang dilakukan dengan tidak semena-mena dan melibatkan orang lain merupakan sebuah model yang dicontohkan oleh para Rasul. Bahkan tercatat bahwa para rasul dan penatua gereja pernah melakukan sebuah sidang di Yerusalem untuk membahas dan memutuskan sesuatu (Kis. 15:6). Dalam hal ini, fungsi komunikasi sebagai sarana pengambilan keputusan dalam organisasi sesuai dengan contoh yang terdapat dalam Alkitab.

Meski demikian, komunikasi sebagai sarana pengambilan keputusan tidak harus dipandang sebagai sebuah sidang atau rapat. Pada dasarnya, keputusan-keputusan yang ada di STT Sati merupakan keputusan bersama yang diambil melalui rapat. Namun, apabila ada kemendesakan, grup *WhatsApp* dapat memudahkan koordinasi dan komunikasi dalam pengambilan keputusan sehingga tidak perlu menunggu rapat untuk mengatasi masalah-masalah yang relatif sederhana.

Struktur Organisasi

Seyogyanya struktur manajemen organisasi dapat mendukung proses peningkatan potensi individu. Pemilihan bentuk struktur organisasi yang kurang tepat akan mengakibatkan fungsi tersebut tidak berjalan dengan baik. Itu sebabnya pemilihan bentuk struktur organisasi merupakan salah satu faktor krusial dalam penguatan organisasi. Hasil penelitian Muhammad Shobaruddin menyatakan bahwa struktur organisasi merupakan salah satu faktor kelembagaan yang sangat penting dalam keberhasilan *capacity building*.⁵⁵ Pemilihan struktur organisasi yang tepat memastikan kompatibilitas dan proporsionalitas dengan pergerakan organisasi sehingga mendukung manajemen SDM dalam mewujudkan organisasi yang dinamis, inovatif, adaptif, dan responsif terhadap tuntutan perkembangan lingkungan.⁵⁶ Di dalam struktur manajerial yang baik seharusnya dapat diterapkan prinsip-prinsip manajerial secara optimal melalui koordinasi yang baik dan mendorong terbentuknya budaya organisasi yang baik.

STT Sati merupakan sebuah STT yang beraliran Pentakosta-Kharismatik. Secara umum, aliran Pentakosta-Kharismatik seringkali dinilai memiliki fleksibilitas da-

lam tata kelola organisasi yang memungkinkan untuk bersikap responsif terhadap perubahan, terutama dalam hal pengalaman rohani dan pelayanan. Hal ini bukan berarti bahwa organisasi yang beraliran Pentakosta-Kharismatik tidak perlu memiliki struktur organisasi. Meski menekankan pengalaman spiritual yang kuat, organisasi beraliran Pentakosta-Kharismatik tetap memerlukan kerangka kerja dan struktur organisasi untuk memfasilitasi pelayanan dan koordinasi.

Pentingnya struktur organisasi untuk mempermudah koordinasi dan mengurangi beban kerja secara efektif telah dicontohkan dan diajarkan di dalam Alkitab. Musa dalam kepemimpinannya memilih orang-orang yang cakap, taat kepada Tuhan dan dapat dipercaya menjadi pemimpin seribu orang, pemimpin seratus orang, pemimpin lima puluh orang, dan pemimpin sepuluh orang (Kel. 18:21-25). Kisah tersebut memberikan pemahaman bahwa untuk memaksimalkan layanan diperlukan jalur koordinasi yang diatur sedemikian rupa sehingga kebutuhan *stakeholder* dapat lebih cepat terpenuhi, dan pemberi layanan tidak terlalu lelah karena harus menangani segala sesuatu seorang diri.

⁵⁵ Muhammad Shobaruddin, "Critical Factor Influencing Electronic Government Capacity Building in Sragen Municipality Government Public Service

Delivery," *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik (JKAP)* 22, no. 2 (2018): 98–116.

⁵⁶ Haryono et al., *Capacity Building*.

Demikian juga dengan pelayanan para rasul dalam sejarah pertumbuhan gereja. Alkitab mencatat bahwa ketika jumlah murid makin bertambah banyak, para rasul menunjuk orang-orang tertentu untuk turut melakukan tugas pelayanan (Kis. 6:3). Pengalaman Musa di Perjanjian Lama mengajarkan hal yang sama dengan pengangkatan orang-orang tertentu untuk pelayanan dalam kisah gereja mula-mula. Penunjukan orang dan pembagian tugas secara bertingkat dan teratur merupakan cara untuk memaksimalkan layanan. Dalam kasus Musa, pembentukan struktur manajemen dimaksudkan untuk mempersingkat waktu layanan. Sedangkan dalam kasus gereja mula-mula, pembentukan struktur manajemen dilakukan untuk menghindari kelalaian dalam memberikan layanan.

Melihat pentingnya struktur organisasi dalam manajemen, penyusunan struktur organisasi seharusnya diperhatikan dengan seksama. Dalam hal ini STT Sati masih perlu berbenah. Meski memiliki struktur organisasi yang lengkap, namun bentuk struktur organisasi yang ada dinilai membingungkan dan saling tumpang tindih. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa struktur organisasi di STT Sati kurang efektif dalam mempermudah koordinasi. Salah seorang pimpinan mengatakan bahwa struk-

tur organisasi di STT Sati perlu dirampingkan karena membebani dan mempengaruhi kelincahan bergerak.⁵⁷ Hal ini sesuai dengan pendapat para tenaga kependidikan, di mana 32% tenaga kependidikan merasa jalur koordinasi di STT Sati membingungkan, dan 21% tenaga kependidikan menganggap jalur koordinasi di STT Sati berbelit-belit.

Selain itu, bentuk struktur organisasi di STT Sati juga dinilai kurang sesuai dengan model koordinasi di lapangan. Struktur organisasi STT Sati terasa gemuk diduga juga karena kekeliruan dalam menggambarkan letak komisi-komisi kerja. Seorang pimpinan menjelaskan bahwa komisi-komisi yang ada merupakan tim kerja yang berfungsi sebagai penggodok usulan kebijakan, yang sesekali dilibatkan untuk bekerja bersama. Berdasarkan pengamatan, anggota komisi-komisi identik dengan gabungan dari bagian-bagian tertentu dalam satu bidang atau gabungan dari bagian-bagian lintas bidang yang memerlukan koordinasi cukup intens. Bentuk tim kerja yang demikian lebih tepat digambarkan dalam struktur bentuk matriks, bukan garis. Penyesuaian letak komisi kerja dengan menggunakan struktur organisasi bentuk matriks akan merampingkan struktur yang dirasa gemuk.

Keberadaan STT sebagai lembaga pendidikan tinggi keagamaan yang mene-

⁵⁷ Wawancara dengan AD, 5 Juli 2023 di Malang.

kankan nilai-nilai dan pengalaman spiritual tidak bertentangan dengan pentingnya struktur organisasi dan tata kelola dalam penguatan organisasi. Contoh dalam Alkitab juga mengajarkan pentingnya sebuah struktur dalam mengelola sekelompok orang. Bahkan dapat dikatakan bahwa struktur organisasi yang baik dapat menunjang penerapan nilai-nilai spiritual dalam berorganisasi. Penguatan organisasi harus dimulai dari tata kelola dan struktur yang baik, yang mendukung terjadinya koordinasi dan pembagian beban kerja yang baik. Itu sebabnya STT Sati perlu memperbaiki struktur organisasi agar dapat memudahkan koordinasi dan mengurai beban kerja sehingga mencapai efektifitas tenaga kerja yang baik.

KESIMPULAN

Dalam studi kasus tersebut ditemukan bahwa implementasi *capacity building* dalam penguatan organisasi di STT Sati belum sepenuhnya sesuai dengan standar aktivitas dalam teori Grindle. STT Sati perlu melakukan peningkatan dalam sistem insentif dan struktur organisasi. Pada aspek kepemimpinan juga perlu dilakukan peningkatan dalam fungsi mengembangkan tujuan dan sasaran organisasi. Meski demikian, hal yang menjadi kekuatan dalam praktik manajemen di STT Sati adalah komunikasi, budaya kasih, dan hal-hal yang berkaitan dengan hubungan manusia. Dengan kata

lain, komunikasi dan hubungan yang baik, yang dibangun berdasarkan kasih menjadi sesuatu yang menutupi kekurangan yang ada.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis berterima kasih kepada Bapak Bambang Supriyono dan Bapak Ainul Hayat atas arahan dan dukungan dalam penelitian ini. Terima kasih juga penulis haturkan kepada pimpinan dan keluarga besar civitas akademik STT Satyabhakti yang bersedia membuka pintu untuk dilakukannya penelitian ini serta memberi dukungan moral, spiritual dan dana.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurahman. *Capacity Building, Aparatur Sipil Negara and Democratic Local Governance*. Bandung: Manggu Makmur Tanjung Lestari, 2020.
- Arfah, Sitti Rahmawati. “Pengaruh Capacity Building Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemerintah Kota Makassar.” *Jurnal Administrasi Negara* 24, no. 2 (2018): 115–26. <https://doi.org/10.33509/jan.v24i2.301>.
- Astuti, Sri Juni Woro, Esa Wahyu Endarti, Nuraini Kusuma Andriyani, and Mujiati Mujiati. “Increasing the Capacity Building Program Based on Local Increasing the Capacity Building Program Based on Local Wisdom (Case Study in Kepatihan Village, Gresik Regency).” *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi* 28, no. 3 (2021): 158–68. <https://doi.org/10.20476/jbb.v28i3.1249>.

- Dian, Irawan Faizal, and N Dewi Hasanah. "Leadership and Capacity Building; The Construction of Madrasah Quality Improvement." *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 06, no. 01 (2022): 79–90. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i1.3179>.
- Gangel, Kenneth O., and Samuel L. Canine. *Communication and Conflict Management*. Malang: Gandum Mas, 2012.
- Grindle, Merilee Serrill. *Getting Good Government: Capacity Building In The Public Sectors of Developing Countries*. Harvard Kennedy School, 1997.
- Haryono, Bambang Santoso, Sumartono, Soesilo Zauhar, and Bambang Supriyono. *Capacity Building*. Malang: UB Press, 2017.
- Kaswan. *Kepemimpinan: Dampak Dan Warisannya (Praktik Kepemimpinan Untuk Meraih Keunggulan Organisasi Jangka Pendek Dan Jangka Panjang*. Bandung: Alfabeta, 2019.
- Lestari, Asih Widi, and Dhika Bagus Wicaksono. "Pengembangan Kapasitas Kelembagaan (Capacity Building) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/KPPN Kudus)." *REFORMASI* 9, no. 1 (2019): 76–81.
- Mahmud. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2011.
- Mustari, Mohamad, and M. Taufik Rahman. *Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Rajagrafika Persada, 2014.
- Nadjib, Abdul. "Capacity Building of Local Government Bureaucracy In Improving Public Service Performance In Muara Enim Regency, South Sumatra Province." *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBA)* 4, no. 1 (2020): 283–90.
- Nenobais, Harry, Azhar Kasim, and Irfan Ridwan Maksum. "Capacity Building of Nonprofit Organizations in the Growth Stage at Papua Pesat Foundation (An Action Research Based on the SSM)." *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik (JKAP)* 20 (2016).
- Nkamare, Stephen Ekpo, Ubi, Johnson Johnson, Nwosu Eleazar Chimezie, Arrey, Vivian. Mbaze-Ebock, Awah, and Catherine I. A. "The Mediating Effect of Covid-19 on Capacity Building and Organizational Performance in Banking Sector." *International Journal of Capacity Building in Education and Management (IJCBE)* 4, no. 1 (2020): 26–34. <https://doi.org/10.36758/ijcbem/v4n1.2020/4>.
- Piche, Gaelle Rivard. "Maritime Security Capacity Building: Key Considerations." Canada, 2020.
- Prasetyo, Muhammad Anggung Manumanoso, Bashori, and Masriani. "Model Capacity Building Pada Pesantren Perbatasan Binaan Dinas Pendidikan Dayah Provinsi Aceh." *INFERENSI, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* 14, no. 1 (2020): 71–96.
- Roberts, Gary E. *Christian Scripture and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan US, 2015. <https://doi.org/10.1057/9781137440679>.
- Rulinawaty, Ojat Darajat, and Ajat Sudrajat. "Collective Organizational Engagement to Enhance Organizational Performance: Case of Indonesia Office Services." *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik (JKAP)* 26, no. 2 (2022): 127–43. <https://doi.org/10.22146/jkap.66886>.
- Saleh, Choirul, M. Irfan Islamy, Soesilo Zauhar, and Bambang Supriyono. *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur*. Malang: UB Press, 2013.

- Sarifudin, and Dyah Pikanthi Diwanti. "Pengaruh Capacity Building Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pegadaian Syariah Wilayah Yogyakarta Dan Sekitarnya)." *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial* 8, no. 3 (2021): 144–57. <https://doi.org/10.31604/jips.v8i3.2021.144-157>.
- Setyorini, Endang. "Efektivitas Capacity Building Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai PPPPTK Penjas Dan BK." *TEACHER: Jurnal Inovasi Karya Ilmiah Guru* 2, no. 1 (2022): 7–14. <https://doi.org/10.51878/teacher.v2i1.996>.
- Shobaruddin, Muhammad. "Critical Factor Influencing Electronic Government Capacity Building in Sragen Municipality Government Public Service Delivery." *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik (JKAP)* 22, no. 2 (2018): 98–116.
- Sinambela, Lijan Poltak. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara, 2018.
- Sinambela, Lijan Poltak, and Sarton Sinambela. *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran, Dan Implikasi Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2019.
- Stringer, Patricia. "Capacity Building for School Improvement: A Case Study of a New Zealand Primary School." *Educational Research for Policy and Practice* 8 (2009): 153–79. <https://doi.org/10.1007/s10671-009-9073-6>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi: Dilengkapi Dengan Metode R & D*. Bandung: Penerbit Alfabeta, 2010.
- Suharsaputra, Uhar. *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi: Strategi Menghadapi Perubahan*. Bandung: PT Refika Aditama, 2015.
- Sukrisno, Heni, Lusy Tunik Muharlisiani, and Dina Chamidah. "Capacity Building Toward Global Competitiveness." *Journal of Management Info (JMI)* 5, no. 3 (2018): 8–11. <https://doi.org/10.31581/jmi.v5i3.81>.
- Sunahwati, Eka, Muhammad Syamsul Maarif, and Anggraini Sukmawati. "Human Resources Development Policy as a Strategy for Improving Public Organizational Performance." *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik (JKAP)* 23, no. 1 (2019): 50–62.
- Sunyoto, Danang, Fathonah Eka Susanti, and Magister Alfatah Kalijaga. *Pengembangan Organisasi Dan Karier Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama, 2022.
- Syukur, Fatah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*. Semarang: Program Pascasarjana IAIN Walisongo Semarang Bekerjasama dengan PT. Pustaka Rizki Putra, 2015.
- Thahir, Muthahharah, Aan Komariah, and Dedy Achmad Kurniady. *Kapasitas Manajemen Mutu Dalam Peningkatan Layanan Sekolah*. Bandung: PT Refika Aditama, 2021.
- Tomatala, Yakob. *Kepemimpinan Kristen*. Jakarta: YT Leadership Foundation, 2002.
- Ulfatin, Nurul, and Teguh Triwiyanto. *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016.
- Wibowo. *Perilaku Dalam Organisasi*. 3rd ed. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013.
- Zaluchu, Sonny Eli. "Kepemimpinan Hamba." In *Tunaikan Tugas Pelayanan*. Bandung: Ciptapustaka Media Perintis, 2010.