

**PENGARUH DIKLAT PENATUA DAN SYAMAS
TERHADAP KINERJA PENATUA GEREJA TORAJA DI
KLASIS SANGALLA' BARAT.**

*THE INFLUENCE OF PENATUA AND SYAMAS' EDUCATION
AND TRAINING
ON THE PENATUAS' PERFORMANCE
IN WEST SANGALLA' AREA OF TORAJA CHURCH*

DUMA TONDA



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCA SARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

**PENGARUH DIKLAT PENATUA DAN SYAMAS
TERHADAP KINERJA PENATUA
GEREJA TORAJA DI KLASIS SANGALLA' BARAT.**

T E S I S

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Program Magister Manajemen
Kekhususan Manajemen Sumber Daya Manusia

Disusun dan diajukan oleh

DUMA TONDA

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

TESIS

PENGARUH DIKLAT PENATUA DAN SYAMAS TERHADAP KINERJA PENATUA GEREJA TORAJA DI KLASIS SANGALLA' BARAT.

Disusun dan diajukan oleh:

DUMA TONDA

Nomor pokok: P2100204596

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal 3 Januari 2007

Menyetujui
Komisi Penasehat,

Dr. Ria Mardiana, SE., M.Si
Ketua

Dra. HJ. Nurdjannah Hamid, M. Agr
Anggota

Ketua Program Magister
Manajemen

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Drs. H. Muhammad Toaha , MBA

Prof. Dr, dr. Abdul Razak Thaha, M. Sc

ABSTRAK

DUMA TONDA. *Pengaruh Diklat Penatua dan Syamas terhadap Kinerja Penatua Gereja Toraja di Klasis Sangalla' Barat* (dibimbing oleh Ria Mardiana dan Nurdjannah Hamid)

Penelitian ini bertujuan: (1). Untuk menganalisis Pengaruh Diklat Penatua dan Syamas terhadap Kinerja Penatua Gereja Toraja di Klasis Sangalla' Barat, (2). Untuk menganalisis variabel yang paling berpengaruh terhadap Kinerja Penatua Gereja Toraja di Klasis Sangalla' Barat.

Penelitian ini dilaksanakan di Klasis Sangalla' Barat, Kabupaten Tana Toraja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah survei lapangan dengan memberikan kuesioner kepada para responden. Populasi penelitian ini yaitu penatua yang telah mengikuti program Diklat Penatua dan Syamas Gereja Toraja di Klasis Sangalla' Barat pada angkatan I dan II, sebanyak 35 orang. Data dianalisis dengan menggunakan analisis kuantitatif dan kualitatif. Uji yang digunakan adalah regresi linier berganda, Uji F dan Uji t dengan bantuan program SPSS 11,5, yang dilanjutkan dengan uji *chi-square* dan koefisien kontingensi.

Hasil penelitian ini diperoleh f_h sebesar 0,515 dengan tingkat probabilitas 0,762 (signifikansi), sedangkan f pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) dan derajat kebebasan 30 ($n-k-1/35-4-1 = 30$) adalah sebesar 2,53. Karena probabilitas lebih besar dari 0,05 ($0,762 > 0,05$), dan f_h lebih kecil dari f_t ($0,515 < 2,53$), $F_h < F_t$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya secara statistik dapat dibuktikan bahwa semua variabel independen secara bersama-sama (simultan) tidak berpengaruh terhadap perubahan nilai variabel dependen (Y). Hasil regresi ini membuktikan bahwa Diklat Penatua dan Syamas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja penatua Gereja Toraja di Klasis Sangalla' Barat. Dengan demikian hipotesis pertama dari penelitian ini tidak dapat diterima kebenarannya.

Besarnya R^2 adalah 0,064. Hal ini menerangkan bahwa pengaruh seluruh variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4) secara bersama-sama terhadap kinerja penatua Gereja Toraja di Klasis Sangalla' Barat tidak signifikan. Prosentasenya hanya sebesar 0,064 atau 6,4 %, sedangkan sisanya 93,6 % dijelaskan oleh pengaruh dari faktor lain diluar variabel yang diteliti. Koefisien regresi multiple (R) sebesar 0,253, yang berarti tidak adanya indikasi hubungan yang kuat antara keseluruhan variabel bebas dengan variabel tidak bebas, yaitu hanya 0,253.

Dari pengolahan data secara partial, diperoleh hasil dimana nilai t hitung untuk variabel materi diklat adalah sebesar (-0,208) lebih kecil dari t -tabel yaitu 1,697, sehingga H_0 diterima dan menolak H_a . Artinya pengaruh kedua variabel yaitu materi diklat (X_1) terhadap kinerja penatua (Y) tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa, variabel bebas (X_1), yaitu materi diklat tidak dominan mempengaruhi variabel tergantung (Y) yaitu kinerja. Besarnya R Squared pada variabel ini adalah 0,0155, artinya kontribusi

materi diklat (X_1) terhadap kinerja penatua (Y) adalah 1,55 %, sisanya yaitu sebesar 98,45% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti. (*)

ABSTRACT

DUMA TONDA. *The Influence of Training and Education of Penatua and Syamas Through the Performance of Penatua in Klasis Sangalla Barat of Toraja Church* (Supervised by Ria Mardiana and Hj. Nurdjannah Hamid).

This research attempts : (1). To analyze the influence of Training and Education of Penatua and Syamas Through the Performance of Penatua in Klasis Sangalla' Barat of Toraja Church; (2). To analyze the variabel which most influence Through the Performance of Penatua in Klasis Sangalla' Barat of Toraja Church.

This research was conducted in Sangalla' Barat, Tana Toraja. The method was used in this research is the field research survey, by giving the questionnaire to the responden. The sample of this reseach is Penatua who had followed the Trainined and Education of Penatua and Syamas on the first and second work force, amounting to 35 people. The data was analyzed using the quantitative and qualitative analysis. The test was used is the Multiple Regression Analysis , F test and T test, and continued which chi-square test and contingency coefficient and assiste of SPSS 11.5.

The result of this research was gained $F_h = 0,515$ which $0,762$ probalility signifikansi, meanwhile F_t on the $95\% ? = 0,05$ confidence level and the degree of freedom $30 (n-k-1/35-4-1)$ was $2,53$. Because of the probablility was higher than $0,05$ and F_h lower than F_t hence H_o was accepted and H_a was refused. Further, it means statistically could proved that all independent variable simoultaneously don't influence through the change of dependent variable (Y). This regression result proves that Training and Education of Penatua and Syamas doesn't influence significantly through the performance of Penatua in Klasis Sangalla Barat of Toraja Church. Thus, the first hipotesis of this research could not be accepted.

The r^2 number is $0,064$ explain that the influence of all independent variable (X_1, X_2, X_3 and X_4) all together through the Performance of Penatua is not significant. The persentation is only $6,4\%$, meanwhile the reduction is $93,6\%$ was explained by the other factor out of the variable which examined. The multiple regression coeficient r is $0,253$. It means there is not strong corelated indication between Independent Variable and Dependent Variable.

From the Partially data processing, was gained the value of the Program Material (X_1) was gained t_h is $-0,028$ lower than $t 1,697$. Hence H_o was accepted and H_a was refused. It is mean the influence of Variable X_1 to the Dependent Variable isn't significant. It show that the Program Material of the Training and Education is not dominant to influence the performance of Penatua. R square of this variable is $0,0155$. It means the contribution of the Variable Programme Material of Tarining and Education through the Performance of Penatua is only $1,55\%$ and the reduction is $98,45\%$ explained by the other factor was not examined. (*)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan atas segala rahmatNya, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Penulisan tesis ini merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Dalam relasi horisontal yang kental, banyak pihak telah terlibat aktif memperikan peran dalam proses penulisan ini. Hal serupa terwujud dalam proses studi di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin. Semua itu menjadi wujud dari rasa kebersesamaan diantara kami dan kita yang amat tinggi. Karena itu dengan hawa kemanusiaan, penulis akan menghaturkan rasa terima kasih yang tulus kepada semua pihak, baik yang langsung ataupun yang tidak langsung, yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian tesis ini.

1. Ibu Dr. Ria Mardiana, S.E, M. Si, selaku pembimbing I dan Ibu Dra. Hj. Nurdjannah Hamid, M. M. Agr, selaku pembimbing II yang telah memberikan motivasi dan bimbingan kepada penulis.
2. bapak Dr. H. Fatta Kadir, S. E, S. U (Alhm.), selaku ketua Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin, dan selaku pembimbing I, yang telah memberikan bimbingan kepada penulis sebelum beliau wafat.
3. Bapak Rektor, Bapak Direktur Program Pascasarjana, Ibu Koordinator Akademik Program Magister Manajemen, Bapak/ Ibu

Dosen, serta seluruh Staf/ Pegawai Akademik Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin .

4. Pimpinan Gereja Toraja, baik di tingkat pusat, wilayah III Makale, Klasis Sangalla' Barat, dan Jemaat-jemaat se-Klasis Sangalla' Barat yang telah mendukung dalam proses penelitian yang dilakukan penulis.
5. Sahabat-sahabat seangkatan XXII, yang telah menjadi motivator, membantu dan mendukung penulis dalam proses penulisan.
6. Bapak Yonathan Para'pak, Bapak Martinus Monod, Bung Acis Tomaso, Bapak Y. A. Sarira, Yunus Buana Patiku, Cepi, yang telah membantu penulis dalam penulisan tesis ini.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu yang juga ikut memberikan dorongan, bantuan dan dukungannya kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
8. Untuk Omi, Eirene, Eunike, dan Eirskine, mereka adalah istri dan anak-anak tercinta penulis yang telah mengimplementasikan cinta dan pendampingan yang tulus dan hangat.

Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, besar harapan kami kiranya tesis ini dapat memberi manfaat bagi pembaca. Kiranya Tuhan yang penuh rahmat setia memberkati kita semua. Amin.

Makassar, Desember 2006

Penuli

DUMA TONDA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1. : Distribusi Responden Menurut Umur.....	77
Tabel 4.2. : Distribusi Jumlah Responden menurut Jenis Kelamin.....	77
Tabel 4.3. : Distribusi Jumlah Responden menurut Tingkat Pendidikan.....	78
Tabel 4.4. : Distribusi Responden berdasarkan Status Perkawinan...	79
Tabel 4.5. : Distribusi Responden berdasarkan Lamanya menjadi Majelis Gereja.....	80
Tabel 4.6. : Distribusi Responden berdasarkan Pekerjaan.....	81
Tabel 4.7. : Tabel Penilaian Kinerja Penatua	83
Tabel 4.8. : Jawaban Responden Terhadap Materi Diklat (X1)	84
Tabel 4.9. : Jawaban Responden Terhadap Metode Diklat (X2)	85
Tabel 4.10. : Jawaban Responden Terhadap Pemateri Diklat (X3).....	86
Tabel 4.11. : Jawaban Responden Terhadap Waktu Diklat (X4).....	87
Tabel 4.12, : Rangkuman Hasil Analisis Regresi Berganda (<i>Full Regression</i>).....	89

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Kinerja Penatua Gereja Toraja Klasis Sangalla' Barat
Lampiran 2	Kuesioner Diklat Penatua Gereja Toaraja Kalsis Sangalla' Barat
Lampiran 3	Kodeting Jawaban Atas Kinerja Penatua Gereja Toraja Klasis Sangalla' Barat
Lampiran 4	Kodeting Jawaban Atas Diklat Penatua Gereja Toraja Klasis Sangalla' Barat.
Lampiran 5	Tabulasi Data Kinerja Penatua Gereja Toraja Klasis Sangalla' Barat
Lampiran 6	Tabulasi Data Diklat Penatua Gereja Toraja Klasis Sangalla' Barat
Lampiran 7	Tabel F Derajat Kebebasan Untuk Pembilang
Lampiran 8	Print Out Hasil SPSS
Lampiran 9	Tabel T Derajat Kebebasan Untuk Pembilang
Lampiran 10	Bagan Mekanisme Jenjang Persidangan Gereja Toraja
Lampiran 11	Bagan Struktur Organisasi Gereja Toraja.
Lampiran 12	Bagan Struktur Organisasi Klasis Sangalla' Barat.
Lampiran 13	Bagan Struktur Organisasi Jemaat-Jemaat
Lampiran 14	Biodata Penulis

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. : SDM Dan Tujuan Organisasi.....	13
Gambar 2.2. : Langkah-Langkah Proses Seleksi.....	23
Gambar 2.3 : Proses Pendidikan Dan Latihan.....	33
Gambar 2.4 : Hubungan Antara Kinerja Individu, Kinerja Kelompok, Dan Kinerja Perusahaan.....	40
Gambar 2.5 : Skema Kerangka Pikir.....	56

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERSETUJUAN.....	i
ABSTRAK.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR LAMPIRAN.....	vii
DAFTAR GAMBAR/ SKEMA.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
BAB I	PENDAHULUAN
A.	Latar Belakang..... 1
B.	Rumusan Masalah..... 9
C.	Tujuan Penelitian..... 10
D.	Manfaat Penelitian..... 10
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA
A.	Sumber Daya Manusia..... 11
B.	Manajemen Sumber Daya Manusia..... 15
1.	Perencanaan Sumber Daya Manusia.. 17
2.	Rekrutmen 19
3.	Seleksi..... 22
4.	Pengembangan Sumber Daya Manusia..... 24
1.	Pendidikan 26
2.	Pelatihan 27
3.	Pendidikan dan Latihan (Diklat)..... 29
5.	Kinerja..... 30
C.	Sumber Daya Manusia Gereja Toraja 44
C. 1.	Majelis Gereja..... 45
C. 1. 1.	Pendeta..... 46
C. 1. 2.	Penatua 46
C. 1. 3.	Syamas 48
C. 2.	Pengurus Organisasi Gereja Toraja 48
C. 3.	Sekolah Penatua dan Syamas 50

	D. Kerangka Pikir.....	52
	E. Hipotesis.....	57
BAB III	METODE PENELITIAN.....	58
	A. Lokasi Penelitian.....	58
	B. Populasi	58
	C. Definisi Operasional	59
	D. Cara Pengumpulan Data.....	61
	E. Metode Analisis.....	61
	F. Pengujian Hipotesis (Uji F).....	65
BAB IV	GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN DAN HASIL PENELITIAN.....	68
	A. Sejarah Gereja Toraja.....	68
	B. Bentuk Organisasi Gereja Toaraja	70
	C. Klasis Sangalla' Barat	73
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	76
	A. Deskripsi Variabel Penelitian	76
	A. 1. Deskripsi Non Variabel Penelitian.....	76
	A. 2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	81
	A. 2. 1. Variabel Kinerja Penatua (Y).....	81
	A. 2. 2. Variabel Materi Diklat (X1).....	83
	A. 2. 3. Variabel Metode Diklat (X2)	84
	A. 2. 4. Variabel Pemateri Diklat (X3).....	85
	A. 2. 5. Variabel Waktu Diklat (X4)	86
	B. Hasil Penelitian.....	87
	C. Pengujian Hipotesis	89
	C. 1. Uji Serentak (Uji F).....	89
	C. 2. Uji Partial (Uji T).....	93
BAB VI	PENUTUP	99
	A. Kesimpulan.....	99
	B. Saran.....	100

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi memiliki sejumlah perangkat dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Tugas dan fungsi tersebut dilaksanakan guna mencapai tujuan organisasi yang sudah disepakati bersama. Melalui pelaksanaan fungsi dan tugas itu, masing-masing perangkat bersinergi satu dengan yang lain demi terwujudnya tujuan organisasi. Hal tersebut merupakan suatu kondisi nyata yang dihadapi oleh setiap organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta dan agama, organisasi besar maupun kecil, baik yang bersifat *provit* dan *non provit*.

Tugas-tugas yang diemban oleh setiap organisasi sangat bervariasi sehingga tugas-tugas itu terbagi pada beberapa bagian yang telah ditentukan relevansinya dengan tugas-tugas tersebut. Selain pembagian atas bagian-bagian tersebut, aspek personil merupakan faktor dominan dalam pelaksanaan selanjutnya baik kuantitas maupun kualitas. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Abdul Hayat yang mengemukakan bahwa, "Aspek yang terpenting dalam suatu organisasi adalah aspek personil yang melaksanakan tugas-tugas organisasi tersebut. Aspek tersebut meliputi kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya sesuai dengan obyek pekerjaan yang dihadapi". (Abdul Hayat, 1998:76).

Jelas bahwa satu pekerjaan atau tugas dapat terselesaikan sesuai rencana atau sasaran yang diharapkan apabila didukung oleh kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang sesuai dan sekaligus memiliki relevansi yang kuat dengan tugas-tugas tersebut.

Output yang dihasilkan oleh suatu organisasi merupakan hasil dari suatu proses yang diakui setelah menghadapi tantangan untuk peluang yang tersedia. Jika peluang tersebut dapat dimanfaatkan dengan baik serta dilaksanakan orang-orang yang memiliki pengetahuan dan keterampilan, maka output yang dihasilkan merupakan cerminan produktifitas kerja yang meyakinkan.

S. Hasibuan mengemukakan bahwa, "Produktivitas yang dihasilkan oleh suatu lembaga bersumber dari kinerja karyawan dari lembaga tersebut; karena benar-benar memanfaatkan sumber daya manusia sebagai modal tenaga yang produktif dalam memanfaatkan segala sumber daya yang tersedia". (S. Hasibuan, 1994:76).

Abad ke-21, antara lain dicirikan oleh globalisasi. Tidak ada satu negara dan organisasi/ lembaga manapun, tak terkecuali organisasi/ lembaga keagamaan yang dapat menolak dan menghindari globalisasi. Hal itu mengharuskan organisasi atau lembaga dikelola secara modern dengan ditopang oleh sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

SDM yang handal menjadi pengendali dari perubahan-perubahan dan pengembangan yang terjadi. Manusia yang mampu adaptif dalam perubahan atau gelombang perubahan sebenarnya adalah manusia yang memiliki kompetensi tinggi, memiliki sikap dan etos kerja tinggi,

profesional dan antisipatif terhadap perubahan yang terjadi. SDM semacam itu diharapkan memiliki integritas, kepribadian yang tangguh, dan memiliki karakter yang tahan uji.

Kemampuan sumber daya manusia tersebut merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan pengelolaan sumber daya lainnya. Peranan sumber daya manusia yang berkualitas sangat penting dalam upaya untuk mengarahkan dan merumuskan kebijakan serta strategi yang diambil oleh suatu organisasi. SDM merupakan aset organisasi/lembaga yang paling berharga dan memegang peranan penting bagi kesinambungan dan kelangsungan hidup suatu organisasi. SDM sekaligus juga menjadi faktor penentu daya saing organisasi di era global ini.

SDM yang handal, baik, dan berkinerja tinggi akan dicapai jika dimotivasi dan ditingkatkan, antara lain melalui pendidikan, pelatihan, pembinaan, pengembangan, dan pengelolaan keahlian dan keterampilan serta peningkatan pengetahuan terhadap pekerjaan dan pelayanan, agar tercapai profesionalisme dalam bekerja dan melayani, sehingga pelayanan kepada warga jemaat dan masyarakat dapat lebih efisien dan efektif.

Untuk mencapai peningkatan kinerja SDM suatu organisasi, maka perlu dilakukan manajemen terhadap kinerja yang merupakan salah satu pendorong dalam meraih pemberdayaan SDM yang akan menghubungkan ke tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Demikian Cook dan Steve bahwa manajemen kinerja sebaiknya menekankan pengembangan dan bukan hanya penilaian satu pihak oleh para manajer, sehingga

pemberdayaan SDM akan menawarkan kesempatan lebih besar bagi gabungan antara kinerja manajemen yang berhasil dan meningkatkan produktivitas guna tercapainya efisiensi dalam pelayanan (Cook, S dan Steve M. : 1997).

Disamping itu peningkatan kinerja sumber daya manusia juga didukung oleh strategi organisasi dibidang *human resource* (HR), iklim organisasi, dan gaya kepemimpinan yang dikembangkan, yang tentunya selaras dengan visi dan misi organisasi yang bersangkutan.

Gereja Toraja merupakan salah satu organisasi yang bertujuan membina warganya menjadi warga negara yang sadar akan tugas panggilannya ditengah-tengah gereja, masyarakat, bangsa, dan negara. Berdiri sejak 25 Maret 1947, Gereja Toraja kini sudah menjadi organisasi yang besar dengan jumlah anggota sebanyak kurang lebih 590.000 jiwa (Laporan BPS-GT, 2006:13). Jumlah ini tersebar di seluruh Indonesia. Gereja Toraja dilayani oleh Majelis Gereja yang terdiri dari pendeta, penatua, dan syamas.(Tata Gereja Toraja, Bab II). Selain itu terdapat pula pengurus pemuda, pengurus wanita, dan pengurus Sekolah Minggu.

Visi Gereja Toraja tahun 2001-2011 adalah "Damai Sejahtera Bagi Semua". (Keputusan SSA 21). Visi itu merupakan perumusan yang mendalam dari visi lima tahunan (2001 – 2006) yaitu : " Terwujudnya Gereja Toraja yang Kekuatan dan Mazmurnya Adalah Tuhan dalam Menghadirkan Tanda-Tanda Kerajaan Allah di Dunia Ini". Dalam visi itu Gereja Toraja menyatakan cita-cita untuk mewujudkan kondisi ideal pada periode itu. Gereja Toraja terpanggil untuk membawa damai sejahtera

dalam dunia yang diliputi oleh berbagai gejolak sosial yang bersifat horisontal, serta krisis multi dimensional yang muncul dan dialami oleh warga gereja dan masyarakat. Visi itu dijabarkan dalam misi yang dirumuskan sebagai berikut: Mengembangkan kualitas persekutuan, kesaksian, dan pelayanan dalam rangka mewujudkan Indonesia baru yang demokratis, adil, dan damai sejahtera. Secara strategi penjabaran visi dan misi itu diwujudkan dalam program-program kerja tahunan yang dilaksanakan pada berbagai aras dan jenjang, dan dimaksudkan untuk pemberdayaan organisasi atau lembaga dengan memperhatikan SDM yang ada.

Organisasi gereja dituntut untuk terus menerus mengembangkan kualitas SDM yang dimiliki. Oleh karena itu, Gereja Toraja mengadakan pendidikan, pembinaan, dan pelatihan bagi warga gereja. Pendidikan warga jemaat, khususnya penatua dan syamas merupakan suatu strategi dan sekaligus metode untuk mengikutsertakan warga jemaat dalam membangun jemaat misioner dengan mengembangkan daya mampu sendiri. Dalam Kitab Efesus 4: 11-16 digambarkan prinsip strategis ini dari segi tujuan yang dikehendaki Yesus Kristus, yaitu setiap anggota dan semua bagian dalam jemaat dipanggil untuk terlibat dalam membangun Tubuh Kristus di dunia.

Untuk memenuhi panggilan itu, maka seluruh warga jemaat, secara khusus penatua dan syamas harus dikembangkan, dikelola dan direncanakan semaksimal mungkin. Upaya itu antara lain melalui perekrutan, seleksi, pelatihan, pembinaan, pendidikan dan

pengembangan serta evaluasi guna mewujudkan tujuan di masa datang sesuai dengan visi, misi, dan strategi yang diinginkan.

Dalam rangka itu, Gereja Toraja menerbitkan Kurikulum Pembinaan Warga Gereja sebagai pedoman pelaksanaan pendidikan bagi seluruh pelaku organisasi Gereja Toraja, terutama Majelis Gereja. Dalam kurikulum tersebut jelas dikatakan bahwa Pembinaan Warga Gereja dalam lingkungan Gereja Toraja dilaksanakan secara konseptual, terpadu dan berkesinambungan. Pembinaan konseptual dimaksudkan pembinaan yang direncanakan dengan baik, terarah, dan sungguh-sungguh dapat memenuhi kebutuhan warga Gereja Toraja. Pembinaan terpadu dimaksudkan pembinaan yang dilakukan secara bersama-sama oleh berbagai lembaga atau unit kerja dalam Gereja Toraja yang terkait dengan Pembinaan Warga Gereja. Pembinaan berkesinambungan dimaksudkan pembinaan yang direncanakan dan dilaksanakan secara berproses dalam tahapan-tahapan waktu dan dievaluasi secara berkelanjutan terus sepanjang masa. (Komisi Persekutuan dan PWG, 2000:4).

Majelis Gereja, dalam hal ini Pendeta, Penatua dan Syamas merupakan roda penggerak organisasi Gereja Toraja. Kemajuan pelayanan Gereja Toraja ditentukan oleh kualifikasi sumber daya manusia yang dimiliki oleh Majelis Gereja tersebut. Dalam kerangka itu maka Gereja Toraja menyusun Kurikulum Pembinaan Majelis Gereja Toraja. Kurikulum tersebut diadakan untuk menjawab kebutuhan akan perlunya melaksanakan pembinaan secara konseptual dan integratif. (Kurikulum

PMGT, 2002 : 1). Kurikulum ini lahir melalui proses yang panjang, mulai dari modifikasi Pedoman Dasar dan Kurikulum Pembinaan Warga Gereja (PWG) tahun 2000 sampai Lokakarya PWG Tahun 2002 dan Rapat Kerja Gereja Toraja Tahun 2002 dan akhirnya menghasilkan rumusan Kurikulum Pembinaan Majelis Gereja yang disahkan dalam SSA 22 Bulan Juli Tahun 2006 di Jakarta. Dalam kurikulum ini dijabarkan tentang input, proses, dan hasil pembinaan Majelis Gereja, khususnya Penatua dan Syamas.

Kinerja penatua dan syamas ini dapat lebih ditingkatkan lagi jika pengelolaan dan pengembangannya dilakukan secara terarah, terpadu, konseptual, dan berkesinambungan berdasarkan visi dan misi serta strategi Gereja Toraja. Kinerja penatua dan syamas ini jika dikembangkan secara maksimal akan membawa pada suatu perubahan ke arah yang lebih unggul, terutama dalam hal kualitas manusia. Dan pada gilirannya akan memiliki keunggulan daya saing yang tinggi, demikian Pfeffer (1996).

Dalam kenyataannya hasil pembinaan warga gereja di Gereja Toraja belum maksimal. Evaluasi lima tahunan melalui Sidang Sinode Am (SSA), khususnya melalui SSA 22, 3-8 Juli 2006 di Jakarta, menggaris bawahi masih lemahnya sistem pembinaan warga gereja. Pembinaan warga gereja belum dijadikan prioritas oleh jemaat-jemaat, baik dari segi program maupun pendanaan. Umumnya jemaat-jemaat lebih mengutamakan pembangunan fisik, seperti berlomba-lomba membangun gedung gereja yang bagus, sementara pengembangan SDM kurang diprioritaskan. SSA 22 juga menilai bahwa terdapat sejumlah besar potensi warga jemaat yang belum dikelola dan didayagunakan secara

optimal bagi pengembangan jemaat yang missioner. (Himpunan Keputusan SSA 22, 2006 : 142). Badan Pekerja Sinode (BPS) Gereja Toraja juga menilai bahwa pembinaan-pembinaan yang dilaksanakan di berbagai lingkup pelayanan Gereja Toraja masih cenderung bersifat sporadis, mendadak, dan sangat bervariasi. (Laporan BPS Gereja Toraja, 2006 : 185).

Kenyataan tersebut menjadikan Pendidikan Penatua dan Syamas yang dilaksanakan oleh Gereja Toraja Klasis Sanggalla' Barat menarik untuk dikaji. Menarik sebab inilah untuk pertama kali dalam Gereja Toraja diadakan pendidikan penatua dan syamas dengan waktu yang cukup lama (lamanya satu tahun). Klasis Sanggalla' Barat adalah salah satu dari 78 Klasis dalam lingkungan Gereja Toraja. Diklat Penatua dan Syamas di Klasis Sanggalla' Barat akan menjadi proyek percontohan bagi klasis-klasis yang lain guna peningkatan SDM Penatua dan Syamas. Persoalannya adalah apakah diklat tersebut berpengaruh terhadap kinerja Penatua dan Syamas. Namun sejauh ini evaluasi yang komprehensif dan ilmiah terhadap diklat tersebut belum pernah dilakukan.

Hal inilah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian terhadap pendidikan Penatua dan Syamas di Gereja Toraja, Klasis Sanggalla' Barat. Dalam penelitian itu akan dikaji judul : ***Pengaruh Diklat Penatua dan Syamas Terhadap Kinerja Penatua Gereja Toraja di Klasis Sanggalla' Barat.***

Untuk memberi suatu pemahaman yang jelas terhadap judul diatas maka dapat disampaikan bahwa makna daripada judul yang disampaikan adalah bahwa pendidikan dan latihan (diklat) sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Oleh karena itu untuk dapat memperoleh hasil kinerja yang optimal, maka dipandang perlu memperlengkapi sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Sehingga dalam menjalankan fungsinya para subjek didik (penatua dan syamas) dapat bertindak secara rasional dan terampil

B. Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang di atas, jelaslah pokok permasalahannya bahwa belum dilakukan penelitian terhadap Diklat Penatua dan Syamas , sehingga belum ada gambaran apakah diklat tersebut signifikan atau tidak. Berdasarkan instrumen penelitian diklat sumber daya manusia, maka akan diteliti variabel-variabel: materi diklat, metode diklat, pemateri diklat, dan waktu pelaksanaan diklat. Sehubungan dengan itu maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah Diklat Penatua dan Syamas di Klasis Sangalla' Barat yang terdiri dari variabel: materi diklat, metode diklat, pemateri diklat, dan waktu pelaksanaan diklat berpengaruh terhadap kinerja Penatua Gereja Toraja, Klasis Sangalla' Barat.

2. Variabel mana yang dominan berpengaruh terhadap kinerja penatua Gereja Toraja di Klasis Sangalla' Barat.

C. Tujuan Penelitian

Karya tulis ini dibuat dengan tujuan :

1. Untuk menganalisis pengaruh diklat penatua dan syamas terhadap kinerja penatua Gereja Toraja di Klasis Sangalla' Barat.
2. Untuk menganalisis variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja penatua Gereja Toraja di Klasis Sangalla' Barat.

E. Manfaat Penelitian

1. Sebagai bahan masukan bagi Gereja Toraja, khususnya Klasis Sangalla' Barat dalam upaya mengembangkan organisasi tersebut sesuai tugas dan fungsinya.
2. Sebagai masukan dalam upaya pembinaan warga gereja guna mencapai kinerja yang optimal.
3. Sebagai bahan informasi dan referensi bagi peneliti yang berminat pada objek yang berkaitan dengan penelitian sumber daya manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. SUMBER DAYA MANUSIA

Setiap organisasi mempunyai tujuan. Berdasarkan sifatnya, maka ada tujuan jangka pendek, ada tujuan jangka menengah, dan ada tujuan jangka panjang. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi memberdayakan secara maksimal semua potensi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Di antara sumber daya tersebut, sumber daya manusia adalah aset yang paling penting, karena dengan sumber daya manusia membuat sumber daya lain yang dimiliki organisasi dapat difungsikan.

Sumber daya manusia yang berkualitas amat penting untuk mengorganisir dan mensinergikan semua sumberdaya yang dimiliki oleh suatu organisasi guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Sumber daya manusia itu tidak hanya menyangkut kuantitas, tetapi yang jauh lebih penting adalah kualitasnya.

Moh. Agus Tulus (1992: 2) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah suatu unsur masukan (input) yang bersama unsur lainnya seperti bahan, modal, mesin, dan teknologi diubah melalui proses manajemen menjadi keluaran (output) berupa barang dan jasa dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Veithzal Rivai (2004 : 6) mengatakan bahwa Sumber Daya Manusia adalah seseorang yang siap, mau, dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi.

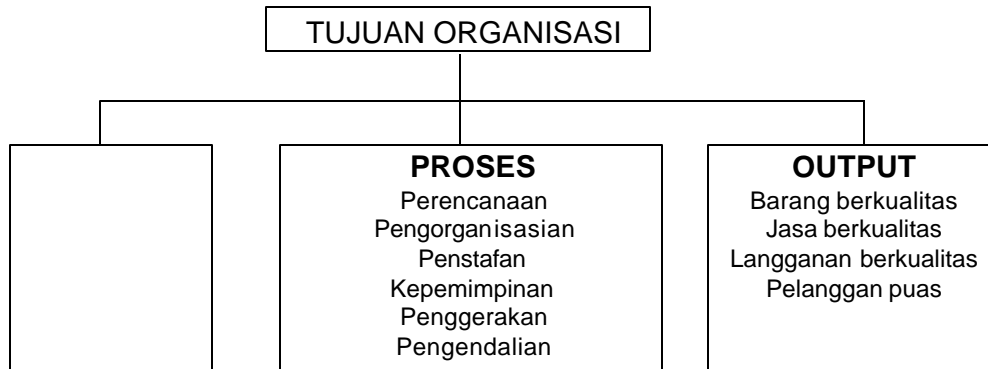
Ahmad S. Ruki (2003 : 9) mengatakan bahwa ada tiga sumber daya stratejik yang mutlak dimiliki oleh organisasi yaitu *financial resources*, *informational resources* dan *human resources*. Dari ketiga *resources* stratejik tersebut, *human resources* adalah yang paling penting.

Dapat dipahami bahwa walaupun organisasi telah memiliki teknologi yang mutakhir, tetapi tanpa sumber daya manusia, maka teknologi tersebut tidak dapat beroperasi sebagaimana mestinya. Soewarno Handayaningrat (1984:42) berpendapat bahwa, "Berhasil tidaknya tujuan yang akan dicapai oleh organisasi tergantung sepenuhnya oleh faktor manusia".

Berdasarkan definisi dari para ahli tersebut sangat jelas Sumber Daya Manusia adalah aset penting yang mutlak dimiliki setiap organisasi. Kemajuan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia adalah kekuatan utama sebuah organisasi, bahkan bisa disebut sebagai kekayaan sebuah organisasi. Sumber daya manusia yang dimiliki organisasi selanjutnya akan menggerakkan sumber daya yang lain seperti modal, mesin, dan teknologi untuk mencapai tujuan organisasi.

Gambaran tentang peran sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam mewujudkan tujuan organisasi digambarkan oleh Veithzal Rivai dalam dalam skema berikut :

Gambar 2.1. SDM dan Tujuan Organisasi



Sumber: Veithzal Rivai (2004)

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, maka sangat faktual jika kualitas sumber daya manusia terus ditingkatkan dan dikembangkan. Itulah sebabnya setiap departemen *human resources* suatu organisasi merencanakan pembinaan dan pelatihan sumber daya manusia guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensinya.

Djoko Adinegoro (1998: 117) berpendapat bahwa, "Pembinaan sumber daya manusia adalah segala usaha dan tujuan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja manusia dengan tujuan untuk mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien".

Pembinaan yang dilakukan oleh organisasi mempunyai tujuan dan manfaat untuk pengembangan organisasi. S. P. Siagian (1997:185) mengemukakan bahwa, "Pelatihan memiliki nilai-nilai manfaat yang besar antara lain" :

1. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik

2. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional
4. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya
5. Meningkatkan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustasi, dan konflik dalam dirinya
6. Tersedianya informasi mengenai berbagai program yang dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual
7. Meningkatkan kepuasan kerja
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang
9. Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri
10. Mengurangi menghadapi tugas-tugas baru di masa depan

Di samping itu pembinaan sumber daya manusia akan menghasilkan pribadi yang berkualitas, berbudi pekerti, bertanggung jawab, disiplin, dan mempunyai dedikasi dan loyalitas terhadap tugas-tugas yang diembannya.

Dari pendapat itu, kita tahu bahwa pembinaan sumber daya manusia adalah kebutuhan mutlak bagi suatu organisasi yang ingin maju dan berkembang. Pembinaan sumber daya manusia akan menghasilkan karyawan atau tenaga kerja yang bermutu, yaitu mereka yang mempunyai kecakapan dan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang

dibebankan kepadanya serta dapat memelihara dan meningkatkan kecakapan itu secara terus-menerus.

B. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen merupakan proses pendayagunaan semua potensi dan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya yang akan bersinergi dalam pencapaian tujuan.

Menurut Henry Simamora (2004 : 4), manajemen sumber daya manusia (*human resources managemen*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya, yaitu orang-orang yang bekerja bagi organisasi.

Henry Simamora berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan

organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai tujuan.

John M. Ivancevich (1995 : 3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan yang efektif dari manusia dalam pekerjaan mereka, dan meneliti hal-hal yang dapat dan harus dilakukan untuk menjadikan orang yang bekerja menjadi lebih produktif dan lebih puas.

R. Wayne Mondy & Robert M. Noe (1993 : 4) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan aset-aset insani perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang berhubungan dengan organisasi.

Lebih lanjut R. Wayne Mondy & Robert M. Noe menggambarkan manajemen sumber daya manusia dalam bentuk poligon dengan 6 garis yang tidak terpisahkan satu dengan lainnya. Keenam garis itu adalah simbol dari 6 unsur penting dalam manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning, recruitment and selection*)
2. Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*)
3. Kompensasi dan keuntungan (*compensation and benefits*)
4. Kesehatan dan keamanan (*safety and health*)
5. Hubungan antar karyawan (*employee and labor relation*)

6. Penelitian sumber daya manusia (*human resources research*)

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, nampak bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen secara efektif dalam rangka perencanaan, perekrutan, pemilihan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi agar dapat bermanfaat secara optimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang menyeluruh dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi terhadap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Melalui keseluruhan proses ini, akan dihasilkan produk sumber daya manusia yang berdaya guna untuk meningkatkan kinerja organisasi. Semakin baik manajemen sumber daya manusia semakin baik pula kinerja yang dihasilkan organisasi. Dengan demikian, setiap organisasi dituntut untuk mampu menerapkan sistem manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan organisasi.

B. 1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM dilakukan untuk menentukan jumlah dan kualifikasi SDM yang dibutuhkan organisasi, baik dalam jangka pendek, menengah, dan jangka panjang yang dibutuhkan untuk tercapainya tujuan organisasi. Karena itu menurut Rivai Vethzal bahwa manajer SDM dituntut untuk mampu menyesuaikan suplai dan permintaan terhadap SDM (Rivai, Vethzal; 2004 : 46).

Perencanaan merupakan awal yang sangat menentukan untuk menetapkan tujuan apa yang akan diraih dalam jangka waktu tertentu dan dengan apa serta bagaimana tujuan itu akan diwujudkan. Demikian juga perencanaan SDM merupakan proses awal untuk menentukan siapa yang akan direkrut untuk menjadi bagian dari SDM di sebuah organisasi. Ini merupakan awal yang menentukan kelangsungan hidup organisasi ke depan.

R. Wayne Mondy & Robert M. Noe (1993 : 146) menyatakan bahwa, "Perencanaan SDM adalah proses yang sistematis untuk melihat kebutuhan SDM untuk memastikan bahwa jumlah karyawan dan kemampuan yang dimiliki tersedia ketika dibutuhkan. Perencanaan SDM merupakan proses untuk menyesuaikan kebutuhan tugas dan pekerjaan dalam organisasi dengan personil yang akan mengerjakan tugas dan pekerjaan tersebut".

Perencanaan SDM menghimpun dan menggunakan informasi untuk menunjang keputusan investasi sumber daya dalam berbagai aktivitas sumber daya manusia. Informasi ini meliputi tujuan di masa depan, trend, dan kesenjangan antara hasil aktual dan yang dianggarkan. Pada intinya perencanaan ini merupakan proses untuk menganalisis kebutuhan SDM organisasi di tengah kondisi yang berubah dan melakukan aktivitas untuk memenuhi kebutuhan itu (Simamora, Henry : 2004 : 50).

Perencanaan SDM yang efektif antara lain ditentukan oleh banyaknya informasi yang relevan yang tersedia bagi pengambilan

keputusan. Melalui proses perencanaan ini, semua informasi yang tersedia dipilih mana yang paling diperlukan untuk memprediksi kebutuhan masa depan. Nilai perencanaan SDM tergantung pada implementasi yang efektif. Dengan demikian perencanaan SDM bukan hanya tanggung jawab departemen SDM saja, tetapi juga menjadi tanggung jawab manajemen organisasi.

Perencanaan SDM sangat ditentukan oleh ketersediaan informasi dan analisis pekerjaan. Berdasarkan informasi dari analisis pekerjaan dan desainnya, maka perencanaan SDM organisasi dalam hal permintaan dan persediaan karyawan/tenaga kerja untuk masa yang akan datang dapat diramal secara sistematis (Rivai, Veithzal; 2004 : 35).

Lanjut Rivai bahwa perencanaan SDM yang baik adalah jika memenuhi beberapa kriteria , seperti:

1. Perencanaan SDM berkaitan langsung dengan tujuan organisasi.
2. Perencanaan untuk mencapai tujuan yang akan datang.
3. Perencanaan selalu meliputi keputusan tentang kegiatan atau tindakan yang akan dilakukan.
4. Perencanaan memiliki perhitungan yang akurat, teruji, fleksibel, dapat dipertanggungjawabkan, secara periode dievaluasi untuk kemungkinan dilakukan penyesuaian bila diperlukan sesuai kebutuhan.

B. 2. Rekrutmen

Rekrutmen SDM adalah suatu proses pencarian dan pemikatan para calon tenaga kerja (karyawan) yang mempunyai kemampuan sesuai

dengan rencana kebutuhan suatu organisasi (Sekidjo Notoadmojo, 2003 : 130). Rekrutmen adalah proses untuk mencari dan menemukan pelamar yang cocok dengan pekerjaan yang dibutuhkan (R. Wayne Mondy & Robert M. Noe (182). Rekrutmen adalah sebuah proses mencari dan menarik pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan tertentu (Ahmad S. Ruky, 2003 : 144). Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi (Faustino Cardoso Gomes, 2003 : 105).

Dari sejumlah pendapat para ahli di atas, sangat jelas rekrutmen adalah proses menentukan, mencari, dan menemukan calon karyawan yang dianggap sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dalam sebuah organisasi. Melalui rekrutmen, akan ditemukan sejumlah pilihan calon karyawan yang selanjutnya akan diseleksi menjadi karyawan.

Proses rekrutmen dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan dan dikumpulkan. Hasilnya adalah sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu, rekrutmen juga dapat merupakan proses untuk mendapatkan sejumlah SDM yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan sumbernya, proses rekrutmen dapat dilakukan dalam 2 cara yaitu dari sumber lingkungan internal organisasi dan dari sumber lingkungan eksternal organisasi. Dari sumber lingkungan internal, perekrutan dapat dilakukan melalui penawaran terbuka kepada karyawan jika ada jabatan yang lowong (*job posting program*) dan perbantuan

pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja yang lain (*departing employees*). Kedua cara ini menggunakan tenaga kerja yang sudah ada. Bila mana dalam proses ini karyawan tersebut berprestasi atau dianggap cocok, dapat diangkat secara defenitif untuk menduduki jabatan tersebut.

Keuntungan perekrutan secara internal adalah tidak terlalu mahal, dapat memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar antara para karyawan dan sudah terbiasa dengan suasana organisasi. Kelemahannya adalah dapat terjadi pembatasan terhadap bakat-bakat karyawan, mengurangi peluang, dan dapat meningkatkan perasaan puas diri.

Dari sumber lingkungan eksternal organisasi, perekrutan dapat dilakukan melalui *walk-in* dan *write-in*, dimana pelamar yang datang sendiri dan menulis lamaran kerjanya, melalui rekomendasi dari karyawan, melalui iklan di media massa, melalui agen tenaga kerja, melalui lembaga pendidikan dan pelatihan, melalui organisasi profesi dan keahlian, melalui asosiasi pekerja, dan melalui open house.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, jelas bahwa rekrutmen merupakan salah satu proses yang menentukan kesinambungan perencanaan SDM sebuah organisasi, dimana melalui rekrutmen tersebut organisasi akan mendapatkan calon-calon tenaga kerja/karyawan yang baru. Setelah sekian banyak calon tersedia, tugas selanjutnya adalah memilih mana yang diterima dan mana yang tidak, yang disebut proses seleksi.

B. 3. Seleksi

Seleksi merupakan kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan. Pada tahap ini dilakukan kegiatan yang tujuannya memilih calon yang terbaik dari sejumlah pelamar yang memenuhi syarat tersebut.

Seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk porsi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini (Henry Simamora, 2003 : 203). Seleksi adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak (Soekidjo Notoatmodjo, 2003 : 134). Seleksi adalah proses pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau ditolak (Veithzal Rivai, 2004 : 170).

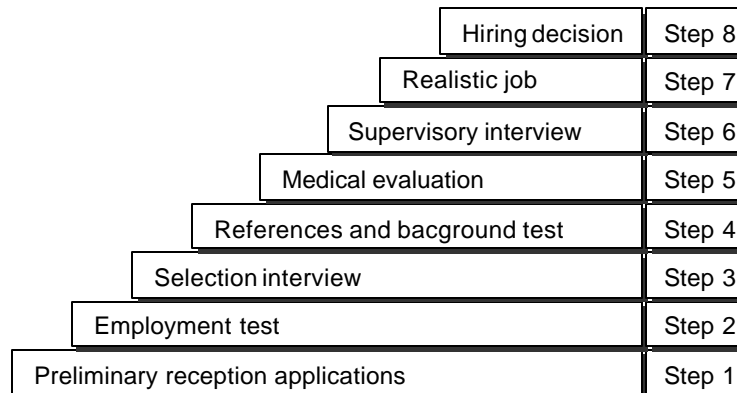
Pendapat di atas dapat memberikan gambaran tentang proses seleksi, yang intinya adalah proses untuk memutuskan pelamar yang akan diterima. Tujuan proses seleksi adalah mencari calon yang dianggap paling tepat untuk mengisi sebuah jabatan, dimana orang tersebut dianggap mempunyai potensi untuk dikembangkan agar bisa mengisi jabatan-jabatan lain yang mungkin lebih berat tanggung jawabnya.

Dengan demikian, tujuan seleksi tidak hanya mencari orang yang baik atau *qualified* tetapi juga orang yang tepat bagi jabatan tersebut dalam iklim organisasi.

Proses seleksi dan proses rekrutmen adalah dua hal yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Seleksi merupakan proses yang panjang terhadap sejumlah calon karyawan yang sudah melalui proses rekrutmen. Pada awal seleksi masih terdapat sejumlah nama yang masuk menjadi nominasi, dan jumlah ini akan terus berkurang sampai pada tahap akhir seleksi.

Tahapan-tahapan proses seleksi itu terdiri dari penerimaan pendahuluan, tes seleksi, wawancara seleksi, pemeriksaan referensi, tes kesehatan, wawancara akhir, dan keputusan penerimaan. R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe (1993 : 216) menggambarkan tahapan tersebut sebagai berikut:

Gambar 2.2. Langkah-Langkah Proses Seleksi



Sumber: R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe (1993 : 216)

Gambar 2.2 di atas menunjukkan 8 langkah dalam proses seleksi SDM. Dimulai dengan penerimaan pendahuluan dan diakhiri dengan

pengambilan keputusan, tentang siapa yang diterima dan siapa yang ditolak. Dengan pengambilan keputusan ini, maka proses rekrutmen dan seleksi telah selesai dilaksanakan. Tugas selanjutnya adalah bagaimana mendayagunakan karyawan/tenaga yang baru dipilih tersebut yaitu melalui kegiatan pengembangan sumber daya manusia.

B. 4. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam organisasi (Henry Simamora, 2004 : 273). Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Soekidjo Notoatmodjo, 2003 : 3). Dari kedua definisi ini dapat dikatakan pengembangan SDM adalah usaha yang terencana dan berkesinambungan yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan kerja karyawan sebagai persiapan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang lebih besar dalam sebuah organisasi.

Tujuan pengembangan SDM adalah memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan, yang dapat dicapai dengan pengembangan pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan dan sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya (Susilo Martoyo, 2000 :62).

Pengembangan SDM bukanlah suatu kegiatan sesaat dan berdimensi jangka pendek, melainkan berdimensi jangka panjang. Karena itu pengembangan harus bersifat konseptual, bertahap, terpadu, dan berkesinambungan. Kenyataan menunjukkan bahwa perubahan lingkungan internal maupun eksternal organisasi terjadi sangat cepat dan mungkin dramatis dan drastis. Oleh karena itu setiap organisasi yang ingin berubah harus selalu memberdayakan pegawainya agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan atau bahkan mampu mengikuti perubahan sejalan dengan perusahaan itu sendiri.

Dalam konteks manajemen modern, pengembangan SDM harus berlangsung secara berkesinambungan karena adanya tuntutan perbaikan atau peningkatan kualitas secara berkesinambungan pula. Konsep *continuous improvement* menghendaki perbaikan atau peningkatan kualitas yang harus diimplementasikan dalam setiap aktivitas organisasi agar tidak tersingkir dari lingkungan persaingan.

Pada satu sisi, pengembangan SDM dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan atau kemampuan kerja dalam melakukan berbagai macam aktivitas organisasi. Di sisi lain pengembangan SDM berhubungan erat dengan usaha peningkatan taraf hidup.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik apabila karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan efektif dan efisien, yang dapat diwujudkan melalui usaha pengembangan SDM. Pada dasarnya upaya pengembangan SDM dapat

dilaksanakan dengan pendidikan (*education*) dan pelatihan (*training*).
Kedua hal ini lebih dikenal dengan istilah diklat.

B. 4. 1 Pendidikan

Esensi pendidikan nasional (Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, 2005) adalah berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Edwin B. Flippo (1984) mengatakan bahwa, "Pendidikan adalah hubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh". Sementara itu Andrew F. Sikula (1981) mengemukakan bahwa, "Pendidikan adalah proses jangka panjang yang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana pimpinan/manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum".

Pendidikan (*education*) pada hakekatnya bertujuan mengubah tingkah laku sasaran didik dan tingkah laku baru (hasil perubahan). Selanjutnya dirumuskan dalam suatu tujuan pendidikan (*educational objective*). Pada dasarnya tujuan pendidikan adalah suatu deskripsi dari pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan, dan sebagainya yang

diharapkan akan dimiliki sesuai sasaran pendidikan pada periode tertentu (UU Sisdiknas). Pendidikan adalah proses belajar mempersiapkan individu untuk pekerjaan yang berbeda pada masa mendatang. Pendidikan didesain untuk memungkinkan pekerjaan belajar tentang perbedaan dalam organisasi yang sama. Pendidikan apapun bentuknya dan tingkatannya pada akhirnya menuju pada suatu perubahan perilaku baik individu, kelompok, maupun masyarakat. Perubahan perilaku dimaksud mencakup pula perubahan/peningkatan kemampuan di tiga bidang, yakni *cognitive, affective, dan psychomotor*.

B. 4. 2 . Pelatihan

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori (Veithzal Rivai, 2004 : 226). Flippo (1987) mengemukakan bahwa pelatihan diarahkan untuk mengembangkan individu dan organisasi, pelatihan operasional, pengembangan manajemen, dan kebutuhan manajer program pengembangan.

Pelatihan sangat penting bagi pengembangan organisasi, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Pelatihan diarahkan pada peningkatan keterampilan seperti keterampilan fisik (*physical skill*), keterampilan intelektual (*intellectual skill*), keterampilan sosial (*social skill*), keterampilan manajemen (*managerial skill*), dll. Walaupun pelatihan dapat

membantu karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka saat ini, keuntungan dari program pelatihan dapat diperoleh sepanjang kariernya dan dapat membantu peningkatan kariernya di masa mendatang.

Pelatihan pada hakekatnya harus didasarkan pada metode-metode yang baku, yang didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai yaitu :

1. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau *technical skill*
2. Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau *manajerial skills* dan *conceptual skills*

Berdasarkan konsep tersebut ada 4 (empat) metode dasar yang digunakan yaitu:

1. Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*).
2. Sekolah.
3. Magang.
4. Kursus-kursus.

Pelatihan di tempat kerja dapat dipelajari dalam jangka waktu relatif singkat. Metode ini banyak digunakan karena mempunyai kelebihan dalam memberi motivasi kepada peserta pelatihan. Keberhasilan pelatihan di tempat kerja ini tergantung pada instruktur dalam menjelaskan seperangkat prosedur untuk melaksanakan tugas tertentu dan dikembangkan dari pengalaman dan penelitian.

Sekolah diarahkan untuk mengatasi masalah pelatihan di tempat kerja yang secara fungsional dikhususkan untuk melengkapi pegawai dengan wawasan ilmu pengetahuan yang memadai.

Magang dan kursus dirancang untuk memenuhi kemampuan pengetahuan dan keterampilan yang lebih tinggi dalam pekerjaan tertentu.

Pelatihan harus dirancang dengan strategi agar menghasilkan luaran yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan. Menurut Barthos (1998) dalam strategi pelatihan dikenal adanya trilogy latihan kerja yakni :

- a. Latihan kerja harus sesuai kebutuhan pasar kerja dan kesempatan kerja.
- b. Latihan kerja harus senantiasa mutakhir sesuai dengan perkembangan dan teknologi.
- c. Latihan kerja merupakan kegiatan yang bersifat terpadu dalam arti proses pendidikan, latihan dan pengembangan yang berkaitan satu dengan lainnya.

Strategi pelatihan diarahkan agar mampu berfungsi memenuhi tuntutan pasar kerja. Strategi pelatihan kerja menggunakan pendekatan sistem dan dibina secara terpadu, berkesinambungan, berperan secara optimal dan menghasilkan tenaga kerja yang siap pakai, terampil, disiplin, dan produktif.

B. 4. 3 Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat)

Dalam sebuah organisasi, seringkali proses pengembangan SDM ditempuh dengan menggabungkan pendidikan dan pelatihan sekaligus. Bila keduanya digabung dalam sebuah program yang bersamaan sering disebut pendidikan dan pelatihan yang lebih dikenal dengan sebutan diklat. Kalau dalam pendidikan titik beratnya adalah pengembangan

pengetahuan, sedangkan dalam pelatihan fokus pada pengembangan keterampilan, maka dalam diklat kedua hal tersebut dapat diperoleh.

Diklat adalah merupakan upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia (Soekidjo Notoadmodjo, 2003 : 28). Dalam sebuah organisasi, penanganan diklat dilakukan oleh satu unit tersendiri yang lazim disebut pusdiklat (pusat pendidikan dan pelatihan). Ada perbedaan mendasar antara pendidikan dan pelatihan. Dalam sebuah pendidikan orientasi atau penekanannya pada pengembangan kemampuan umum, sedangkan pelatihan, orientasi, dan penekanannya pada tugas yang harus dilaksanakan (*job orientation*). Pelatihan pada umumnya menekankan kepada kemampuan psikomotor, meskipun didasari pengetahuan dan sikap, sedangkan dalam pendidikan, ketiga area kemampuan tersebut (*kognitif, afektif, dan psikomotor*) memperoleh perhatian yang seimbang.

Diklat dapat dipandang sebagai sebuah bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka diklat bagi karyawannya harus mendapat perhatian yang besar. Barthos (1984) mengatakan bahwa pendidikan dan latihan dipandang sebagai suatu hal yang mutlak diadakan dengan maksud :

1. Menyesuaikan kecakapan, pengetahuan, dan kepribadian pegawai dengan pekerjaan yang harus dilakukan.
2. Mempertinggi kualitas pekerjaan yang harus dilakukan.
3. Menguasai secepat mungkin cara-cara kerja baru.

Pentingnya diklat bagi sebuah organisasi dijelaskan oleh Soekidjo Notoatmodjo (2003 : 30-31) dalam 4 pokok, yaitu :

- a. SDM yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan sebenarnya yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya formasi. Oleh karena itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
- b. Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelas akan mempengaruhi organisasi/instansi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang akan menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- c. Promosi dalam suatu organisasi/institusi adalah suatu keharusan, apabila organisasi itu mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu *reward* dan *insentive*. Kadang-kadang kemampuan seorang karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tersebut masih belum cukup. Untuk itulah diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan.
- d. Di dalam masa pembangunan ini, organisasi-organisasi atau instansi-instansi, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar

diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Pentingnya diklat seperti diuraikan di atas, bukanlah semata-mata bagi karyawannya atau pegawainya saja, tetapi juga keuntungan bagi organisasi. Karena dengan meningkatnya kemampuan atau keterampilan para karyawan, dapat meningkatkan produktivitas kerja para karyawan. Produktivitas kerja karyawan meningkat, berarti organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan.

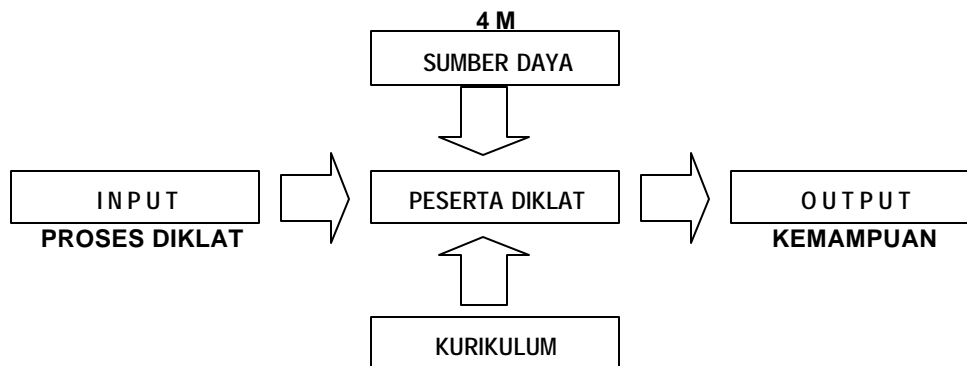
Diklat adalah suatu proses yang akan menghasilkan suatu perubahan perilaku sasaran diklat. Secara kongkret perubahan perilaku itu berbentuk peningkatan kemampuan dari sasaran diklat. Kemampuan ini menyangkut kognitif, afektif, dan psikomotor. Apabila dilihat dari pendekatan sistem, maka proses diklat itu terdiri dari *input* (sasaran diklat) dan *output* (perubahan perilaku), dan faktor yang mempengaruhi perubahan tersebut.

Perangkat lunak dalam sebuah proses diklat adalah kurikulum, organisasi diklat, peraturan-peraturan, metode belajar mengajar, tenaga pengajar, dan pelatih itu sendiri. Sedangkan perangkat keras yang juga besar pengaruhnya terhadap proses diklat ialah fasilitas-fasilitas, yang mencakup gedung, perpustakaan (buku-buku referensi), alat bantu pendidikan, dan sebagainya.

Pendekatan lain mengatakan bahwa faktor fasilitas, tenaga pengajar atau pelatih, alat bantu pendidikan atau peraga, metode belajar mengajar itu digolongkan menjadi sumber daya yang terdiri dari 4 M (*man*,

money, materil, and methods). Sedangkan kurikulum itu merupakan faktor tersendiri yang sangat besar pengaruhnya terhadap proses pendidikan dan pelatihan. Di dalam manajemen, sumber daya (4M) dimasukkan ke dalam input, sehingga hanya ada tiga unsur yakni input, proses, dan output. Secara skematis, proses diklat tersebut di atas digambarkan secara jelas oleh Soekidjo Notoatmodjo (2003 : 32) dalam gambar di bawah ini:

Gambar 2.3. Proses Pendidikan dan Pelatihan



Sumber: Soekidjo Notoatmodjo (2003 : 32)

Diklat dalam suatu organisasi sebagai upaya untuk pengembangan SDM adalah suatu siklus yang harus terjadi terus-menerus. Hal ini terjadi karena organisasi itu harus berkembang untuk mengantisipasi perubahan-perubahan di luar organisasi tersebut. Untuk itu maka kemampuan SDM harus terus menerus ditingkatkan seiring dengan kemajuan dan perkembangan organisasi. Siklus Diklat secara garis besar adalah sebagai berikut:

a. Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan dari kegiatan ini antara lain untuk mencari atau mengidentifikasi kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan oleh karyawan dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi/institusi. Untuk mempertajam analisis ini seyogyanya ditunjang dengan survei peninjauan kebutuhan (*need assessment*). Tahap ini pada umumnya mencakup 3 jenis analisis.

1. Analisis organisasi

Pada hakikatnya menyangkut pertanyaan: di mana atau bagaimana di dalam organisasi atau institusi ada personel yang memerlukan diklat. Setelah itu dipertimbangkan biaya, alat-alat, dan perlengkapan yang dipergunakan. Kemudian dilakukan analisis iklim organisasi, sebab hal ini akan berpengaruh terhadap keberhasilan suatu program pelatihan. Sebagai hasil dari analisis iklim organisasi dapat diketahui kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Aspek lain dari analisis organisasi ialah penentuan berapa banyak karyawan yang perlu dilatih untuk tiap-tiap klasifikasi pekerjaan. Cara-cara untuk memperoleh informasi-informasi ini ialah melalui angket, wawancara, atau pengamatan.

2. Analisis pekerjaan (*job analysis*),

Antara lain menjawab pertanyaan: apa yang harus diajarkan atau diberikan dalam diklat, agar para karyawan yang bersangkutan mampu melakukan pekerjaan secara efektif. Tujuan utama analisis tugas ialah untuk memperoleh informasi tentang tugas-tugas yang harus dilakukan oleh karyawan, tugas-tugas yang telah dilakukan pada saat itu, tugas-

tugas yang seharusnya dilakukan, tetapi belum atau tidak dilakukan oleh karyawan, serta sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan sebagainya.

Untuk memperoleh informasi-informasi ini dapat dilakukan melalui tes-tes personel, wawancara, rekomendasi-rekomendasi, evaluasi rekan sekerja, dan sebagainya.

3. Analisis pribadi

Menjawab pertanyaan: siapa yang membutuhkan pendidikan dan pelatihan macam apa. Untuk hal ini diperlukan waktu untuk mengadakan diagnosis yang lengkap tentang masing-masing personel mengenai kemampuan-kemampuan mereka. Untuk memperoleh informasi ini dapat dilakukan melalui *achievement test*, observasi, dan wawancara.

Dari ketiga jenis analisis seperti diuraikan di atas diharapkan akan keluar status kemampuan atau lebih tepat dikatakan kinerja (*performance*) pada karyawan, dan seterusnya akan dijadikan dasar penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan.

Untuk itu diperlukan analisis lebih lanjut, untuk mengetahui apakah diklat yang akan dilakukan itu merupakan intervensi atau terapi yang tepat. Ada teori yang mengatakan untuk menentukan apakah *performance* dari hasil suatu analisis itu perlu diklat atau tidak. Teori ini berangkat dari faktor-faktor yang mempengaruhi *performance* karyawan, yang disingkat menjadi *ACHIEVE* (Soekidjo Notoatmodjo, 2003 : 34), yang artinya:

Ability (kemampuan yang dapat dikembangkan).

Capacity (kemampuan yang sudah ditentukan/terbatas).

Help (bantuan terwujudnya *performance*).

Incentive (intensif material maupun nonmaterial).

Validity (pedoman/petunjuk, dan uraian kerja).

Evaluation (adanya umpan balik hasil kerja).

Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi *performance* seseorang tersebut, ternyata yang dapat diintervensi atau terapi melalui diklat hanyalah faktor yang pertama yakni *ability*. Sedangkan faktor yang lain adalah di luar jangkauan diklat.

b. Menetapkan Tujuan

Tujuan diklat pada hakikatnya ialah merumuskan kemampuan yang diharapkan dari diklat tersebut. Karena tujuan pendidikan dan pelatihan ini adalah perubahan perilaku (kemampuan), maka tujuan diklat dirumuskan dalam bentuk perilaku (*behavior objectives*). Misalnya, setelah mengikuti pelatihan ini diharapkan peserta dapat melakukan pencatatan dan pelaporan secara benar. Dasar untuk menyusun tujuan diklat ini adalah hasil dari analisis kebutuhan pelatihan yang telah dilakukan.

c. Pengembangan Kurikulum

Dari tujuan-tujuan diklat yang telah dirumuskan tadi akan dapat diketahui kemampuan-kemampuan apa yang harus diberikan dalam diklat. Maka selanjutnya diidentifikasi materi-materi atau bahan-bahan pelajaran yang akan diberikan dalam pendidikan atau pelatihan. Dengan kata lain materi-materi apa yang dapat mengembangkan atau meningkatkan

kemampuan para peserta diklat. Selanjutnya dilakukan identifikasi waktu yang diperlukan untuk tiap-tiap materi atau topik/subtopik yang lebih terinci. Setelah itu ditentukan metode belajar mengajar yang bagaimana yang akan dipakai, serta alat bantu belajar yang diperlukan dalam diklat tersebut. Proses ini disebut pengembangan kurikulum (*curriculum development*).

d. Persiapan Pelaksanaan Diklat

Sebelum pelatihan dan pendidikan dilaksanakan, terlebih dahulu dilakukan persiapan, yang pada umumnya mencakup kegiatan-kegiatan administrasi, antara lain:

- 1) menyusun silabus dan jadwal diklat (penjabaran kurikulum kegiatan pembelajaran)
- 2) pemanggilan dan seleksi peserta
- 3) menghubungi para pengajar
- 4) penyusunan materi diklat serta penyediaan bahan-bahan referensi
- 5) penyiapan tempat, akomodasi peserta (bila perlu), dan sebagainya.

e. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan diklat, antara lain, adanya penanggung jawab harian, adanya monitoring pelaksanaan diklat melalui evaluasi harian, adanya alat-alat bantu yang diperlukan (OHP, *flip chart*, dan sebagainya).

f. Evaluasi

Setelah berakhirnya pendidikan dan pelatihan, seyogyanya dilakukan evaluasi, yang mencakup:

- 1) Evaluasi terhadap proses, yang meliputi:
 - Pengorganisasian penyelenggaraan diklat, misalnya: administrasi, konsumsinya, ruangnya, para petugasnya, dan sebagainya.
 - Penyampaian materi diklat, misalnya: relevansinya, kedalamannya, pengajarannya, dan sebagainya.
- 2) Evaluasi terhadap hasilnya, yang mencakup evaluasi sejauh mana materi yang diberikan itu dapat dikuasai atau diserap oleh peserta diklat. Lebih lanjut lagi apakah ada peningkatan kemampuan atau keterampilan, pengetahuan, dan sikap dari para peserta diklat.

Cara melakukan evaluasi ini dapat secara formal dalam arti dengan mengedarkan kusioner yang harus diisi oleh para peserta diklat. Tetapi juga dapat dilakukan informal, yakni melalui diskusi antara peserta dengan panitia.

Uraian-uraian di atas menggambarkan manajemen SDM merupakan proses yang panjang, yang harus dilakukan secara terencana, sistematis dan berkesinambungan dengan sasaran akhir yaitu dihasilkannya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, sikap, dan perilaku yang sesuai dengan kebutuhan sebuah organisasi. Sebagai tahap akhir dari proses manajemen SDM maka dilaksanakan penilaian kinerja (*performance appraisal*) untuk melihat dan menilai apakah semua tahapan proses manajemen SDM yang dilakukan selama ini berhasil atau tidak.

B. 5. Kinerja

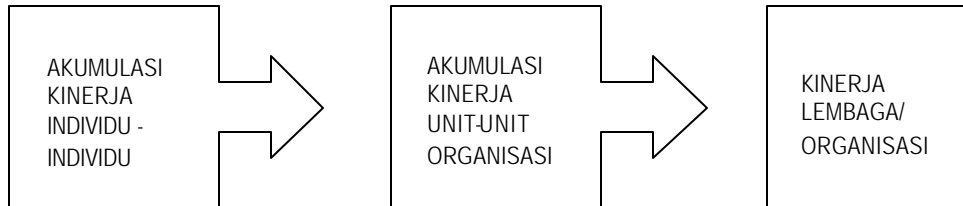
Ada beberapa definisi dari para ahli tentang kinerja. Kinerja adalah hasil atau keluaran dari sebuah proses (August W. Smith, 1982 : 393). Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Suyadi Prawirosentono, 1999 : 2). Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Payaman J. Simanjuntak, 2005 : 1).

Dari definisi-definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian yang optimal dari seorang tenaga kerja/karyawan yang sesuai dengan tugas-tugasnya. Hasil pencapaian yang optimal dari sekelompok tenaga kerja/karyawan dalam satu unit/bagian akan membentuk kinerja unit/bagian. Selanjutnya hasil pencapaian yang optimal dari semua unit/bagian akan membentuk kinerja perusahaan. Jadi dalam hal ini dikenal kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja perusahaan.

Kinerja individu mengacu pada tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas-tugas individu dalam satu organisasi. Kinerja kelompok mengacu pada tingkat pencapaian hasil dari sejumlah individu dalam satu unit kerja atau kelompok. Sedangkan kinerja organisasi adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Hubungan antara kinerja individu, kinerja kelompok dan kinerja organisasi

di gambarkan oleh Payaman Simajuntak (2005 : 3), dalam skema berikut :

Gambar 2.4. Hubungan antara kinerja individu, kinerja kelompok, dan kinerja perusahaan.



Sumber: Payaman Simajuntak, (2005 : 3).

Sebuah lembaga, baik lembaga pemerintah, lembaga perusahaan maupun lembaga sosial dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui saran dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang (*group of humanbeing*) yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi yang bersangkutan. Tercapainya tujuan organisasi tersebut hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku, yaitu individu-individu dalam organisasi tersebut.

Dalam hal ini, terdapat hubungan yang sangat erat antara kinerja individu (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*). Apabila kinerja individu baik, maka kemungkinan besar kinerja lembaga akan baik juga. Kinerja individu akan baik jika mempunyai keahlian yang tinggi yang mendukung pelaksanaan tugas-tugasnya. Untuk mengukur pencapaian kinerja tersebut dilaksanakan salah satu tahapan dari manajemen SDM yaitu penilaian kinerja (*performance appraisal*).

Penilaian kinerja dimaksud adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik maupun non fisik. Setiap pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana diatur dalam *job description*, perlu dinilai hasilnya setelah tenggang waktu tertentu. Usaha tersebut merupakan kegiatan manajemen SDM yang berangkai dengan kegiatan-kegiatannya yang lain.

Penilaian kinerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi atau perusahaan (Hadari Nawawi, 2005 : 237). Dari definisi ini kita bisa menguraikan hal-hal yang terkandung dalam penilaian kinerja.

Pertama adalah penekanan pada adanya aspek-aspek yang dinilai dalam pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja yang dinilai. Dengan demikian keberhasilan atau kegagalan dalam bekerja dapat terjadi pada salah satu atau sebagian atau seluruh aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Usaha pengelolaan berikutnya dalam melaksanakan berbagai kegiatan manajemen SDM lainnya, harus disesuaikan dengan hasil penilaian pada setiap aspek masing-masing.

Kedua, penekanan pada penilaian kinerja harus difokuskan pada pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja, yang ikut mempengaruhi atau menentukan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian penilaian kinerja harus difokuskan pada pekerja utama (pekerja kunci) dan para manajer lini atau berhubungan langsung dengan produk perusahaan. Penekanan tersebut disebabkan

oleh karena para pekerja tersebut merupakan penentu keberhasilan atau sukses akhir dari sebuah organisasi. Keberhasilan ini hanya dapat dicapai apabila para pekerja mampu bekerja sesuai dengan tuntutan dan persyaratan kerjanya.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah kegiatan pengukuran (*measurement*), sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Disini ditegaskan mengenai tolok ukur untuk dijadikan pembanding dalam menilai keberhasilan pelaksanaan tugas, yaitu standar pekerjaan, yang bersumber dari analisis pekerjaan (*job analysis*).

Berdasarkan uraian-uraian di atas dapat disebut unsur-unsur yang berkaitan dengan kinerja yaitu :

- i) Efektivitas yaitu suatu ukuran dalam membandingkan penggunaan masukan yang direncanakan dengan menggunakan masukan yang sebenarnya.
- ii) Efisiensi adalah suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
- iii) Kualitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh pekerjaan telah dilaksanakan.

Adapun indikator-indikatornya adalah sebagai berikut :

- a. Penerapan profesionalisme.
- b. Penerapan keterampilan kerja

- c. Penerapan *human relations*
- d. Penerapan Tanggung Jawab Pelayanan.

Menurut Manulung (1999) bahwa secara umum kinerja mengandung pengertian perbandingan terbaik antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input). Perbandingan tersebut berubah dari waktu ke waktu karena dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain :

- a. Tingkat pendidikan
- b. Disiplin kerja
- c. Keterampilan
- d. Sikap kerja
- e. Motivasi
- f. Lingkungan kerja
- g. Partisipasi pimpinan
- h. Peralatan kerja dan lain-lain

Faktor-faktor tersebut besar artinya bagi penciptaan suasana kerja yang optimal untuk menunjang pencapaian kinerja yang memenuhi batasan standar kinerja.

Kinerja dikatakan meningkat apabila :

1. Volume/kuantitas keluaran bertambah besar, tanpa menambah jumlah masukan.
2. Volume/kuantitas keluaran tidak bertambah akan tetapi masukannya berkurang.

3. Volume/kuantitas keluaran bertambah besar sedangkan masukan juga berkurang.
4. Jumlah masukan bertambah asalkan volume/kuantitas keluaran bertambah berlipat ganda.

Dengan kata lain bahwa kinerja memiliki dua dimensi. Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah pada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Dimensi kedua yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan input yang direncanakan dengan input yang sebenarnya. Apabila input yang sebenarnya digunakan semakin besar penghematannya, maka tingkat efisiensi semakin tinggi. Tetapi semakin kecil input yang dapat dihemat akan rendah tingkat efisiensinya. Efektivitas merupakan ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai.

C. SUMBER DAYA MANUSIA GEREJA TORAJA

Gereja Toraja adalah lembaga keagamaan yang bersifat nonprovit. Tujuan Gereja Toraja adalah: Mewujudkan panggilannya di Indonesia sebagai gereja yang adalah kepunyaan Allah sendiri untuk menerima dan memberitakan kebaikan Tuhan, memuliakan Dia, serta menjadi berkat bagi dunia.

Dalam rangka perwujudan tujuan tersebut, Gereja Toraja merumuskan visi sepuluh tahunan. Visi Gereja Toraja tahun 2001-2011 adalah, "Terwujudnya Gereja Toraja Yang Kekuatan Dan Mazmurnya Adalah Tuhan Dalam Menghadirkan Tanda-Tanda Kerajaan Allah Di Dunia Ini". Visi Gereja Toraja ini disingkat : "DAMAI SEJAHTERA BAGI SEMUA". Dalam visinya Gereja Toraja menyatakan cita-cita untuk mewujudkan kondisi ideal pada periode itu. Gereja Toraja terpanggil untuk membawa damai sejahtera dalam dunia yang diliputi oleh berbagai gejala sosial yang bersifat horisontal, serta krisis multi dimensional yang muncul dan dialami oleh warga gereja dan masyarakat. Dalam mewujudkan tujuan tersebut, Gereja Toraja didukung oleh sumber daya manusia, yang secara umum dapat dikategorikan : Majelis Gereja (pendeta, penatua, dan syamas), pengurus organisasi intra gerejawi (OIG) dan pengurus unit-unit kerja.

C. 1. Majelis Gereja

Majelis Gereja adalah lembaga jabatan pelayanan dalam Gereja Toraja yang terdiri dari pendeta, penatua dan syamas. Para pejabat itu memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda-beda dari non gelar, S1 sampai S-3 . Masing-masing pejabat itu mempunyai tugas yang berbeda. Dalam gereja dikenal adanya jabatan gerejawi. Jabatan gerejawi itu adalah pendeta, penatua, dan syamas. Jabatan gerejawi itu melembaga dalam apa yang disebut dengan majelis gereja. Demikianlah, maka dalam Gereja Toraja mengakui adanya jabatan. Jabatan gerejawi dimaksudkan

agar pelayanan yang dilaksanakan dapat berjalan lancar, teratur dan tertib. (TGT).

C. 1. 1. Pendeta

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia pendeta berarti orang pandai; yaitu pemuka atau pemimpin agama atau jemaat.

Dalam Tata Gereja Toraja diatur bahwa yang dapat memangku jabatan pendeta ialah anggota sisi, yang mempunyai pengetahuan teologi yang cukup untuk jabatan itu. Lolos seleksi dan telah melaksanakan pelayanannya dengan baik sebagai calon pendeta sekurang-kurangnya setahun di tengah-tengah jemaat. Pendeta ditetapkan melalui pengurapan sesuai ketetapan Badan Pekerja Sinode. Diuraikan tugas pendeta sebagai berikut:

1. Melayani pemberitaan Firman Tuhan.
2. Melayani sakramen (simbol-simbol sakral dalam pelayanan gereja).
3. Melayani katekisasi (pelajaran khusus untuk pendewasaan iman anggota jemaat).
4. Meneguhkan sisi (sidi=dewasa dalam iman)
5. Meneguhkan pejabat-pejabat khusus (penatua dan syamas)
6. Melaksanakan pemberkatan nikah anggota jemaat

C. 1. 2. Penatua

Kata penatua berasal dari Bahasa Yunani "*presbiter*" artinya tua-tua, yaitu mereka yang memiliki legitimasi dan kewenangan dalam

memutuskan soal-soal agama dan jika perlu mengucilkan orang dari rumah sembahyang Yahudi. (Doglas, J.D, at all, 1996).

Dalam Tata Gereja Toraja diatur bahwa: Yang dapat dipilih memangku jabatan penatua ialah anggota sidi yang tidak sedang kena siasat gerejawi. Yang mempunyai pengetahuan alkitab dan dapat mengajarkan dasar-dasar iman kristen, serta punya nama baik di dalam, maupun diluar jemaat. Penatua dipilih oleh warga jemaat melalui proses pencalonan, pemilihan, penetapan, dan peneguhan, yang dilakukan dalam ibadah jemaat. Penatua memiliki masa tugas secara periodik yaitu selama tiga tahun dan dapat dipilih kembali untuk periode berikutnya. (TGT).

Selanjutnya diatur tentang tugas dan wewenang penatua:

1. Bersama sama dengan pendeta dan syamas memelihara, melayani, dan memerintah jemaat berdasarkan Firman Tuhan dan menjalankan siasat gerejawi.
2. Memperhatikan segala pengajaran dan khotbah di semua pelayanan Firman Tuhan dan memberikan peringatan kepadanya apabila tidak sesuai dengan Firman Tuhan dan Pengakuan Gereja Toraja.
3. Turut bertanggung jawab atas pelayanan sakramen.
4. Mengunjungi anggota-anggota jemaat.
5. Memberitakan inji.
6. Memegang teguh rahasia jabatan.
7. Dapat diangkat menjadi guru jemaat.

C.1. 3. Syamas

Berasal dari Bahasa Yunani "*diakonos*" artinya pelayan atau hamba. (J.L.Ch.Abineno, 1997).

Dalam kamus besar Bahasa Indonesia dipakai kata "sama" atau "syamas" artinya perawat atau penolong orang miskin. (Hasan Alwi, 2005).

Dalam Tata Gereja Toraja disebutkan tentang tugas tugas syamas, sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan dengan kasih sayang terciptanya kesejahteraan anggota-anggota jemaat dan sesama manusia yang berkekurangan.
2. Mengusahakan dana dan pekerjaan-pekerjaan diakonia dalam arti yang luas.
3. Mengunjungi anggota jemaat yang membutuhkan pertolongan.
4. Bersama-sama dengan pendeta dan penatua memelihara, melayani, dan memerintah jemaat berdasarkan Firman Tuhan, serta menjalankan siasat gerejawi.
5. Memegang teguh rahasia jabatan.
6. Memberitakan injil.

C. 2. Pengurus Organisasi Intra Gerejawi (OIG)

Pengurus organisasi intra gereja (OIG) terdiri dari 3 kategori yaitu : Persekutuan Wanita Gereja Toraja (PWGT), Persekutuan Pemuda Gereja Toraja (PPGT) dan Kebaktian Anak dan Remaja Gereja Toraja (KAR-GT). Dalam KAR-GT ada juga SDM yang non-struktural yaitu pelayan KAR-GT, yang bertugas membimbing anak-anak usia 0-3 tahun (batita), 3-6 tahun

(indria), 7-9 tahun (anak kecil), 9-12 tahun (anak besar), 12-15 tahun (remaja). Pengurus ketiga OIG tersebut dipilih melalui persidangan masing-masing OIG untuk periode tertentu. Di samping berpedoman kepada Tata Gereja Toraja, masing-masing OIG mempunyai aturan dasar organisasi yaitu Pedoman Kerja PWGT, Pedoman Kerja KAR-GT dan AD-ART PPGT. Ketiga aturan dasar ini lahir dari konstitusi Gereja Toraja yaitu Tata Gereja Toraja. Sementara itu pelayan KAR-GT diteguhkan untuk masa tidak terhitung, tidak ada batasan waktu dan berakhir dengan sendirinya kalau yang bersangkutan tidak aktif lagi. Hal ini menjadi salah satu masalah dalam manajemen SDM Gereja Toraja.

Pembinaan SDM untuk Pengurus OIG dilaksanakan dalam bentuk Pembinaan Dasar, Latihan Kepemimpinan Dasar, Pembinaan Lanjutan, Latihan Kepemimpinan Lanjutan, dan TOT yang semuanya diatur dalam Kurikulum Pembinaan Generasi Muda. Sementara itu pembinaan SDM penatua dan syamas dalam Gereja Toraja dilakukan bervariasi, tergantung situasi dan kondisi. Sebagai contoh di Klasis Makassar dilaksanakan Kursus Teologia Praktis selama 3 bulan. Selain itu ada beberapa jemaat yang secara mandiri melaksanakan Kursus Teologia Praktis tersebut atau mengikutsertakan anggota penatua dan syamas dalam Kursus Teologia Praktis yang dilaksanakan oleh STT INTIM Makassar. Kemudian di Klasis Sangalla' Barat dilaksanakan diklat yang disebut Sekolah Penatua dan Syamas yang sudah berjalan 2 angkatan. Semua model pembinaan tersebut berjalan sendiri-sendiri sesuai dengan

konteks kebutuhan masing-masing. Hal itu disebabkan karena belum ada standar baku pembinaan SDM dalam Gereja Toraja.

C. 3. Sekolah Penatua & Syamas

Sekolah Penatua dan Syamas (diklat) pertama kali dilaksanakan tahun 2004 oleh Klasis Sangalla' Barat. Program itu ditetapkan melalui rapat kerja Klasis Sangalla' Barat pada tanggal, 26 Desember 2003 di Jemaat Bau.(Buku Raker Klasis Sangalla' Barat 2003). Kegiatan ini merupakan salah satu model Pengembangan SDM untuk penatua dan syamas. Di kalangan Gereja Toraja saat ini, Klasis Sangalla' Barat adalah yang pertama dan satu-satunya yang menggunakan istilah tersebut. Dalam Manajemen SDM Gereja Toraja tidak dikenal istilah Sekolah Penatua dan Syamas, tetapi yang dikenal ialah Pembinaan Majelis Gereja. Karena itu kurikulum yang dibuat oleh Gereja Toraja adalah Kurikulum Pembinaan Majelis Gereja. Istilah sekolah penatua dan syamas muncul melalui pergumulan panjang dalam rapat kerja Klasis Sangalla' Barat pada tahun 2003, terutama dilatarbelakangi oleh faktor lamanya pelaksanaan kegiatan pembinaan itu, yaitu selama satu tahun. Rapat itu memutuskan dan menetapkan istilah sekolah penatua dan syamas dengan menggunakan kurikulum pembinaan Gereja Toraja, setelah dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan lokal.

Sekolah Penatua dan Syamas telah berlangsung selama 2 angkatan. Angkatan I dilaksanakan tahun 2004, yang diikuti oleh 31 orang, terdiri dari 23 orang penatua dan 8 orang syamas, yang merupakan

utusan dari 10 jemaat yang ada dalam Klasis Sangalla' Barat. Dari 31 orang tersebut, 4 orang dinyatakan gagal, yaitu 3 orang penatua dan 1 orang syamas. Jumlah materi yang disajikan sebanyak 11 materi yang dibagi dalam 30 pertemuan. Masing-masing pertemuan berlangsung selama 2 jam. Jadi total waktu yang dibutuhkan untuk satu angkatan adalah 60 jam.

Angkatan II berlangsung pada tahun 2005 yang diikuti oleh 30 orang, yaitu 20 orang penatua dan 10 orang syamas. Dari 30 orang tersebut, 7 orang dinyatakan tidak lulus, yaitu 4 orang penatua dan 3 orang syamas. Jumlah materi yang disajikan menyusut menjadi 7 materi yang disajikan selama 31 kali pertemuan. Setiap pertemuan berlangsung selama 2 jam. Jadi total waktu yang dibutuhkan adalah 62 jam.

Saat ini sedang berlangsung angkatan III yang diikuti 38 orang, yaitu 21 orang penatua dan 17 orang syamas. (Sumber; buku absensi).

Tujuan pelaksanaan Sekolah Penatua dan Syamas adalah meningkatkan pengetahuan, pemahaman dan motivasi penatua dan syamas dalam menunaikan tugas panggilannya di tengah jemaat, keluarga dan masyarakat; meningkatkan kemampuan mengambil keputusan; melahirkan penatua dan syamas dengan motivasi, moral, dan mental kristiani yang baik; serta menyiapkan kader-kader yang berkualitas di tiap-tiap jemaat yang pada akhirnya akan meningkatkan mutu, efektivitas, dan kesinambungan pelayanan (Silabus Sekolah Penatua dan Syamas).

Sepintas dikatakan bahwa Sekolah Penatua dan Syamas ini berlangsung selama setahun, namun sesungguhnya tidak demikian. Memang lamanya berkisar satu tahun, namun mengingat pertemuan yang dilaksanakan hanya 30-31 pertemuan saja ditambah jam pertemuan yang hanya 2 jam saja maka Sekolah Penatua dan Syamas dapat diselesaikan dalam waktu 10 hari saja. Apabila diperhatikan, Kurikulum Sekolah Penatua dan Syamas tersebut dapat dikategorikan sebagai pendidikan dan latihan, karena materi yang disajikan memberi penekanan yang berimbang pada pengembangan pengetahuan, sikap, dan perilaku. Dalam tulisan ini, penulis merujuk pada istilah Diklat untuk Sekolah Penatua dan Syamas tersebut.

D. KERANGKA PIKIR

Untuk dapat melaksanakan tugas-tugas dengan baik, maka penting kiranya pengembangan para penatua dilakukan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan; seperti pembinaan, latihan, diklat, yang merupakan wadah untuk menimba sejumlah pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan tugas yang diamanatkan oleh organisasi kepadanya.

Kerangka teoritis sebagaimana dijelaskan diatas akan menjadi pondasi utama dari penelitian ini. Kerangka teoritis ini merupakan jaringan hubungan antar variabel yang secara logis diterangkan, dikembangkan,

dan dielaborasi dari perumusan masalah yang telah diidentifikasi melalui proses wawancara, observasi, dan survey literatur.

Dalam Kurikulum Pembinaan Majelis Gereja Toraja (2006: 1) dijelaskan bahwa ada 4 unsur pokok yang menjadi acuan hasil pembinaan Majelis Gereja, yaitu:

1. Pengembangan Kepribadian; meliputi tanggung jawab dan dedikasi pelayanan, pengenalan diri, kualitas pelayan, kemauan memberi diri, dan kemauan memperlengkapi diri secara berkelanjutan.
2. Pendalaman pengetahuan/pemahaman; meliputi tugas panggilan sebagai Majelis Gereja (pendeta, penatua, syamas), landasan teologis mengenai jemaat yang bertumbuh, dan tugas bersama dan tugas khusus masing-masing jabatan gerejawi.
3. Peningkatan Keterampilan; meliputi keterampilan menyampaikan Firman Tuhan, memimpin Pemahaman Alkitab, penggembalaan, perencanaan program, penanganan konflik dan perubahan, dan teknik komunikasi.
4. Peningkatan kemampuan hidup beresama; meliputi kemampuan berorganisasi, dinamika kelompok, toleransi, oikumene, adat dan kebudayaan, globalisasi.

Keempat unsur pokok di atas, kemudian dikembangkan oleh BPK Sangalla' Barat dalam sebuah kurikulum diklat yang bertujuan untuk:

1. Membekali peserta diklat dengan materi pelajaran yang dapat memotivasi dan lebih memungkinkan mereka memahami serta menunaikan tugas panggilannya sebagai orang percaya di tengah

jemaat, keluarga dan masyarakat; mampu mengambil keputusan iman dalam hidup dan tugas pelayanan.

2. Diharapkan peserta nantinya akan memiliki semangat hidup percaya dan kerinduan untuk melayani dengan motivasi, moral, dan mental kristiani yang baik.
3. Tersedianya di tiap-tiap jemaat kader-kader yang dapat menangani dan memberi perhatian serius terhadap tugas dan tanggung jawab pelayanan di jemaat yang nantinya akan meningkatkan mutu, efektifitas, dan kesinambungan pelayanan.

Berdasarkan harapan dari kurikulum Gereja Toraja itu dan pelaksanaan diklat di Klasis Sangalla', maka penulis mengembangkan pondasi pemikiran yang akan menjadi variabel dalam penelitian ini, yaitu :

1. Materi diklat, Merupakan kumpulan materi yang disajikan dalam diklat. Materi diklat adalah hasil modifikasi dari kurikulum pembinaan Gereja Toraja yang disesuaikan dengan kebutuhan lokal di Klasis Sangalla' Barat. Materi diklat diakumulasikan dalam kurikulum, yang terdiri dari :
 - a. Cara memahami isi Alkitab,
 - b. Tindakan penyelamatan Allah bagi manusia dan dunia,
 - c. Pengharapan orang percaya,
 - d. Profil (integritas, moral, dan mental kristiani),
 - e. Sejarah Gereja, Gereja sebagai persekutuan baru,
 - f. Prinsip-prinsip kepemimpinan (pengelolaan dan pengambilan keputusan dalam jemaat),
 - g. Pejabat gerejawi (penatua dan syamas),

h. Latihan memahami perikop/ berkhotbah.

Semua materi diharapkan dapat membekali para peserta diklat untuk:

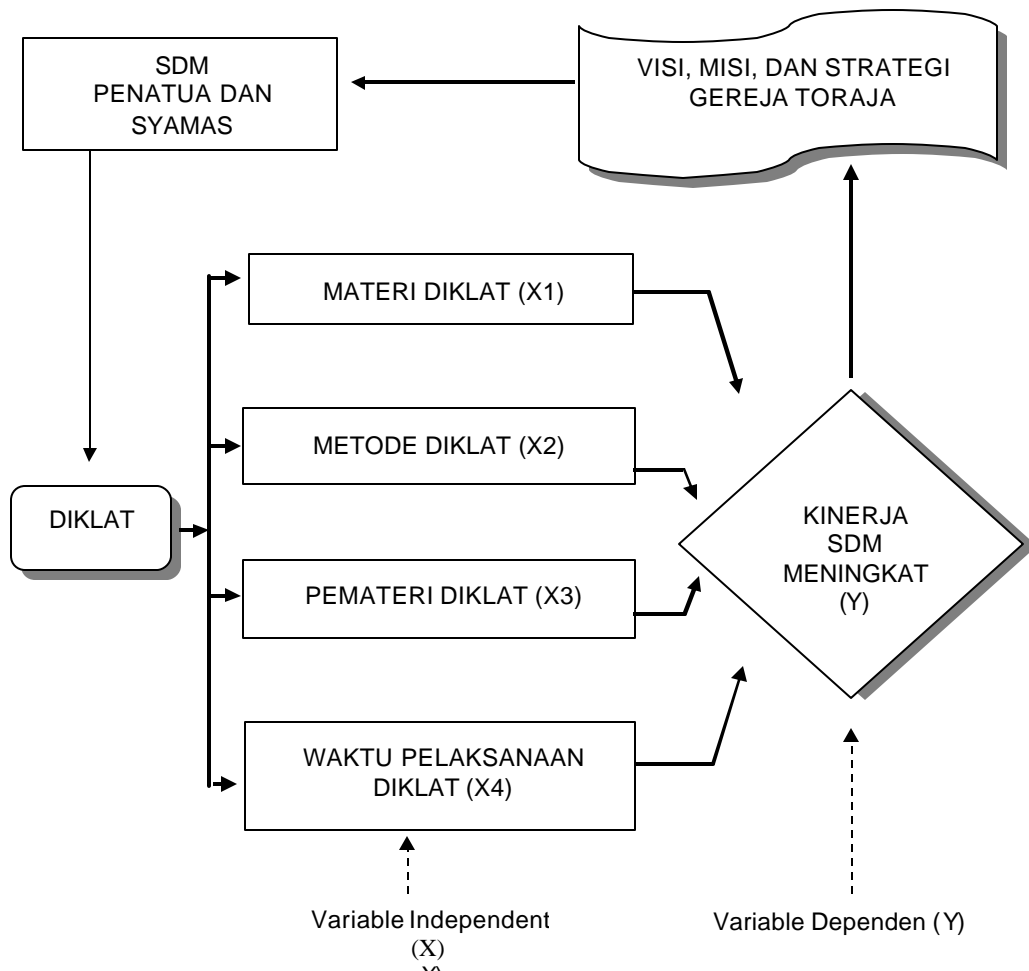
- a. memahami tugasnya sebagai penatua,
- b. membantu penatua untuk mengangkat tanggung jawab pelayanan,
- c. keterampilan penatua meningkat dalam melaksanakan tugas pelayanan,
- d. siap kapan dan dalam berbagai kondisi melaksanakan tugas pelayanan,
- e. serta memahami aturan-aturan (Tata Gereja Toraja) dan dasar-dasar Pengakuan Gereja Toraja.

2. Metode Diklat, Merupakan cara penyajian materi dalam proses diklat. Metode dalam bentuk deskripsi dan diskusi. Dengan metode semacam itu peserta tidak merasa jenuh, peserta dilibatkan secara aktif, pemateri menunjukkan bantuannya kepada peserta untuk memahami materi, pemateri tidak mengajar secara monoton.
3. Pemateri Diklat, adalah orang-orang yang dianggap memiliki keahlian sesuai materi yang dibutuhkan. Dengan pemateri yang kapabel diharapkan dapat mentransfer ilmu kepada para peserta diklat dengan baik, dapat menolong peserta diklat memahami materi.
4. Waktu Pelaksanaan Diklat, merupakan alokasi waktu pelaksanaan diklat, yang terdiri dari lamanya setiap materi disajikan dan lamanya kegiatan diklat itu sendiri. Dengan alokasi waktu pelaksanaan diklat dan penyajian setiap materi diharapkan cukup membantu peserta diklat untuk menambah keilmuan mereka.

Dari proses diklat itu diharapkan akan menghasilkan penatua yang memiliki kualifikasi dengan kepribadian yang tangguh, pengetahuan yang luas, keterampilan yang cukup, dan kemampuan hidup bersama yang akan membantu mewujudkan kinerja yang diinginkan oleh Gereja Toraja di Klasis Sangalla' Barat.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 1: Skema Kerangka Pikir berikut ini :

Gambar 2.5: Skema Kerangka Pikir



Sumber : Sekaran, dalam Kuncoro Mudrajad (Gambar 4.5)

E. HIPOTESIS

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga diklat penatua dan syamas yang terdiri dari variabel-variabel: materi diklat, metode diklat, pemateri diklat, dan waktu pelaksanaan diklat berpengaruh terhadap kinerja penatua Gereja Toraja di Klasis Sangalla' Barat.
2. Diduga variabel materi diklat berpengaruh dominan terhadap kinerja penatua Gereja Toraja di Kalasis Sangalla' Barat