

PENGEMBANGAN INSTRUMEN PENILAIAN KINERJA BAGI PELAYAN TUHAN PENUH WAKTU DENGAN PERAN PENGAJAR DI GEREJA

[DEVELOPMENT OF A PERFORMANCE EVALUATION TOOL FOR FULL-TIME MINISTERS WITH TEACHING ROLE IN THE CHURCH]

Ester Meila¹, Yonathan Winardi²

Universitas Pelita Harapan

estermeila05@gmail.com , yonathan.winardi@uph.edu

Abstrak

Pelaksanaan penilaian kinerja (*appraisal*) para pelayan Tuhan penuh waktu (*fulltimers*) dengan peran pengajar di sebuah gereja di Tangerang belum berjalan konsisten pascapandemi dan instrumen yang tersedia belum mampu mengevaluasi secara komprehensif. Penelitian ini bertujuan mengembangkan instrumen penilaian kinerja yang relevan serta selaras dengan visi dan misi organisasi gereja. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan metode penelitian dan pengembangan dengan model 4D melalui tahapan analisis kebutuhan, perancangan, pengembangan, dan diseminasi instrumen berbasis *Management by Objectives* (MBO). Hasil penelitian menunjukkan bahwa instrumen MINISTRY-PRO beserta instrumen pendukung IFQ, BFQ, dan KFQ dengan menggunakan google form mampu menyediakan sistem penilaian yang lebih objektif, terstruktur, kontekstual terhadap pelayanan di gereja, dan pada akhirnya layak digunakan sebagai dasar evaluasi dan pengembangan kinerja *fulltimers* secara berkelanjutan. Penelitian ini mendorong pelibatan kepala pasukan dalam proses penilaian, diseminasi *appraisals* secara luring, serta adanya sebuah pengembangan rencana tindak lanjut.

Kata Kunci: *Fulltimers*; instrumen penilaian kinerja; *management by objectives* (MBO); model 4D Thiagarajan

Abstract

The implementation of performance appraisals for full-time ministers serving as teachers at a church in Tangerang has not been consistent since the pandemic, and the available assessment tools have not been able to provide a comprehensive evaluation. This study aims to develop a performance appraisal instrument that is relevant and aligned with the church organization's vision and mission. To achieve this objective, the study employs a research and development method using the 4D model, which involves the stages of needs analysis, design, development, and dissemination of an instrument based on Management by Objectives (MBO). The results show that the MINISTRY-PRO instrument, along with supporting instruments such as the IFQ, BFQ, and KFQ using Google Forms, can provide a more objective, structured, and contextual evaluation system for church ministry and, ultimately, is suitable for use as a basis for the continuous evaluation and development of full-time staff performance. This study encourages the involvement of team leaders in the assessment process, the in-person dissemination of appraisals, and the development of follow-up action plans.

Keywords: Appraisal, *fulltimers*; *management by objectives* (MBO); 4D Thiagarajan model

Pendahuluan

Dalam konteks global yang semakin kompetitif, sistem manajemen kinerja dipahami sebagai mekanisme strategis untuk menyelaraskan tujuan individu dan organisasi serta mendukung implementasi strategi, baik pada organisasi profit maupun non-profit (Aguinis, 2019; Armstrong, 2014). Sejumlah studi terkini menunjukkan bahwa penilaian kinerja berkontribusi pada peningkatan akuntabilitas, pengembangan kompetensi, dan efektivitas organisasi melalui kejelasan ekspektasi, umpan balik berkelanjutan, serta perencanaan pengembangan berbasis hasil evaluasi (Aguinis, 2019; Armstrong, 2014). Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada konteks korporasi dan sektor publik, sementara kajian mengenai sistem penilaian kinerja dalam organisasi keagamaan, khususnya yang mengintegrasikan

dimensi spiritual dan profesional, relatif terbatas. Beberapa penelitian menegaskan bahwa ketiadaan instrumen penilaian yang objektif berpotensi menimbulkan bias evaluasi, demotivasi, serta ketidakjelasan arah pengembangan individu (Abbas & Cross, 2019). Dalam konteks pelayanan gerejawi, kebutuhan akan sistem evaluasi yang holistik menjadi semakin penting karena kinerja pelayan Tuhan tidak hanya diukur dari aspek administratif, tetapi juga dari integritas, relasi pelayanan, kompetensi pedagogis, dan dampak spiritual (Wijaya, 2020). Temuan-temuan tersebut mengindikasikan perlunya instrumen penilaian kinerja yang mampu menjembatani tuntutan profesional organisasi dengan nilai-nilai iman.

Situasi serupa ditemukan di sebuah gereja besar berlokasi di Tangerang, yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja pelayan Tuhan penuh waktu belum berjalan konsisten pascapandemi dan masih bersifat informal, dengan penekanan utama pada kehadiran dan disiplin. Evaluasi yang belum terstandar ini menyulitkan pimpinan gereja dalam memberikan umpan balik yang terarah serta merancang pembinaan berbasis kebutuhan nyata pelayanan. Observasi awal juga menunjukkan bahwa kompetensi pedagogis, termasuk pemanfaatan media digital dalam pengajaran, belum terintegrasi secara optimal, padahal literatur pembelajaran menegaskan pentingnya teknologi sebagai sarana meningkatkan keterlibatan dan efektivitas proses belajar (Smaldino et al., 2015). Bertolak dari kondisi tersebut, penulis terpanggil untuk mengembangkan instrumen penilaian kinerja berbasis *Management by Objectives (MBO)* yang terintegrasi dengan dimensi spiritual dan pedagogis.

Secara teologis, pelayanan gerejawi merupakan bentuk penatalayanan (*stewardship*) atas talenta dan panggilan yang Tuhan percayakan sehingga akuntabilitas kinerja tidak boleh dipisahkan dari tanggung jawab iman (Block, 2013). Penilaian kinerja dalam konteks ini bukan sekadar alat kendali birokrasi, melainkan sebuah sarana refleksi spiritual yang krusial untuk mengukur efektivitas formatif pelayan Tuhan (Willard, 2002) dan mendeteksi area jenuh (*burnout*) rohani yang sering kali mengancam keberlanjutan pelayanan (Chandler, 2009). Melalui evaluasi yang tepat, pertumbuhan rohani para pelayan dapat dipantau demi menjaga integritas pelayanan di hadapan Tuhan dan jemaat (Tidball, 2008). Berpijak pada urgensi tersebut, penelitian ini bertujuan mengembangkan instrumen penilaian kinerja bagi *fulltimers* gereja, sehingga evaluasi tidak hanya berorientasi administratif, tetapi juga mendukung pertumbuhan rohani dan profesional secara holistik.

Kinerja Pelayan Tuhan Penuh Waktu

Kinerja dalam konteks pelayanan gerejawi merujuk pada hasil dan efektivitas dari tugas-tugas pelayanan yang dilakukan oleh Pelayan Tuhan Penuh Waktu (PTPW), baik dalam aspek rohani, administratif, maupun

pelayanan sosial. Menurut Robbins & Coulter (2012), Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Dalam konteks pelayanan gerejawi, kinerja pelayan Tuhan tidak hanya diukur dari aspek kuantitatif, tetapi juga mencakup berbagai dimensi pelayanan yang bersifat holistik. Kinerja tersebut tercermin dalam pelaksanaan penggembalaan jemaat (*pastoral care*), pengajaran Firman Tuhan, serta peran sebagai pemimpin rohani dan teladan moral bagi jemaat. Secara teologis, dimensi kualitatif ini berakar pada tiga kerangka esensial, yaitu akuntabilitas pastoral (*pastoral accountability*), kepemimpinan pelayan (*servant leadership*), dan formasi spiritual dalam pelayanan (*spiritual formation in ministry*).

Pertama, *pastoral accountability* menegaskan bahwa seorang pelayan Tuhan memikul tanggung jawab moral dan teologis yang besar, di mana pengawasan kinerja didasarkan pada kesetiaan memelihara jiwa-jiwa yang dipercayakan Allah (Ibrani 13:17; Oden, 1983). Kedua, melalui lensa *servant leadership*, efektivitas kepemimpinan rohani tidak diukur dari otoritas struktural atau pencapaian administratif, melainkan dari karakter Kristus yang mewujudkan dalam kerendahan hati, komitmen, integritas, dan pengorbanan demi pertumbuhan jemaat (Greenleaf, 2002; Sendjaya, 2015). Ketiga, *spiritual formation in ministry* memandang bahwa kompetensi eksternal pelayan Tuhan merupakan buah langsung dari kedalaman kehidupan batiniah atau spiritualitasnya (Willard, 2002; Pettit, 2008). Tanpa formasi spiritual yang sehat, pelayanan rentan terjebak dalam formalitas kering yang mengabaikan aspek esensial kekristenan. Melalui integrasi ketiga kerangka teologis ini, kinerja pelayan juga meliputi kemampuan dalam mengelola administrasi gereja, keterlibatan dalam pelayanan sosial dan misioner, serta kontribusi terhadap pertumbuhan jemaat, baik secara kuantitatif maupun dalam kedewasaan rohani.

Dengan demikian, kinerja pelayan Tuhan merupakan integrasi dari tanggung jawab spiritual, edukatif, dan organisatoris yang dijalankan secara konsisten sesuai dengan visi dan misi gereja. Namun, karena sifat pelayanan yang tidak selalu terukur secara kuantitatif, maka penilaian kinerja harus mempertimbangkan aspek kualitatif seperti karakter, kerohanian, komitmen, dan integritas.

Dimensi Penilaian Kinerja Pelayan Tuhan Penuh Waktu

Berdasarkan kajian teoretis dan konteks pelayanan gereja, penilaian kinerja pelayan Tuhan penuh waktu perlu dirancang secara menyeluruh agar mampu menggambarkan kualitas pelayanan secara utuh. Penilaian kinerja tidak hanya diarahkan pada pencapaian hasil kerja, tetapi juga pada aspek-aspek rohani dan relasional yang menjadi ciri khas pelayanan gereja. Oleh karena itu, penilaian kinerja pelayan Tuhan mencakup beberapa dimensi

utama yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Salah satu dimensi yang paling mendasar adalah dimensi spiritualitas, yang mencakup kehidupan doa, ketaatan kepada Firman Tuhan, serta kedewasaan rohani pelayan Tuhan dalam menjalani panggilannya. Spiritualitas menjadi fondasi utama dalam pelayanan, karena relasi pribadi pelayan Tuhan dengan Tuhan akan sangat memengaruhi cara ia melayani jemaat dan menjalankan tanggung jawab pelayanannya (Willard, 2002). Secara teologis, dimensi spiritualitas ini berakar pada konsep kehidupan di hadapan Allah (*Coram Deo*). Seluruh aktivitas pelayanan luar (*outer life*) merupakan buah yang mengalir secara organik dari kedalaman spiritualitas batiniah (*inner life*) pelayan tersebut (Foster, 1998). Ketika seorang pelayan gagal memelihara integritas rohaninya, pelayanan cenderung merosot menjadi sekadar performa profesional yang kering dan rentan terhadap krisis moral (Scazzero, 2011). Oleh karena itu, pelayan Tuhan yang memiliki kehidupan rohani yang sehat cenderung mampu melayani dengan hati yang tulus, penuh kasih, dan konsisten.

Selain itu, penilaian kinerja juga perlu memperhatikan dimensi pelayanan pastoral, yang berkaitan dengan kemampuan pelayan Tuhan dalam menggembalakan, mengajar, serta melayani jemaat sesuai dengan kebutuhan rohani dan pastoral yang ada. Dimensi ini menekankan bagaimana pelayan Tuhan menjalankan peran pastoralnya dalam membimbing, menguatkan, dan memperlengkapi jemaat untuk bertumbuh dalam iman dan kehidupan Kristen (Tidball, 2008). Landasan teologis dari dimensi ini bersumber pada model Kristus sebagai Gembala Agung (*The Good Shepherd*), yang mendelegasikan tugas pemeliharaan jiwa-jiwa (*cura animarum*) kepada para pengerja-Nya (Yohanes 10:11; 1 Petrus 5:2-4). Pelayanan pastoral bukan sekadar fungsi manajemen relasi, melainkan partisipasi aktif dalam karya penebusan Kristus untuk menuntun, melindungi, dan memulihkan umat Allah (Purves, 2004; Peterson, 1989). Dengan demikian, melalui dimensi pelayanan pastoral, gereja dapat menilai sejauh mana pelayanan yang dilakukan benar-benar berdampak bagi kehidupan jemaat.

Selanjutnya, dimensi karakter dan kepribadian merupakan aspek penting dalam penilaian kinerja pelayan Tuhan penuh waktu. Dimensi ini tercermin melalui integritas, kedisiplinan, dan keteladanan hidup yang ditunjukkan oleh pelayan Tuhan dalam kehidupan sehari-hari. Karakter yang baik akan memperkuat kepercayaan jemaat serta menjadi dasar bagi kepemimpinan rohani yang sehat dan efektif (Maxwell, 2015). Oleh karena itu, karakter dan kepribadian pelayan Tuhan tidak dapat dipisahkan dari kualitas pelayanannya.

Penilaian kinerja juga perlu mencakup dimensi kerja sama dan relasi pelayanan, yaitu kemampuan pelayan Tuhan untuk membangun hubungan

yang harmonis, bekerja sama dengan sesama pelayan, serta berperan aktif dalam kehidupan komunitas gereja sebagai tubuh Kristus. Pelayanan gereja pada hakikatnya merupakan pelayanan bersama, sehingga kemampuan bekerja sama dan membangun relasi yang sehat menjadi faktor penting dalam menunjang efektivitas pelayanan (Roma 12:4–8).

Di samping aspek-aspek rohani dan relasional, penilaian kinerja pelayan Tuhan penuh waktu juga mencakup dimensi pencapaian tujuan pelayanan. Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan pelayan Tuhan dalam mencapai target dan sasaran pelayanan yang telah disepakati bersama gereja, sejalan dengan prinsip *Manajemen by Objectives*. Melalui dimensi ini, penilaian kinerja membantu memastikan bahwa pelayanan yang dilakukan tidak hanya setia secara rohani, tetapi juga terarah, terencana, dan selaras dengan visi dan misi gereja.

Sirris (2023) menunjukkan bahwa penilaian kinerja pelayan Tuhan mencakup dimensi personal, relasional, pelaksanaan tugas pelayanan, serta pengembangan dan pertumbuhan pelayanan. Dimensi personal berkaitan dengan integritas, tanggung jawab, dan keseimbangan hidup pelayan Tuhan, sementara dimensi relasional menekankan kemampuan membangun hubungan dan bekerja sama dalam pelayanan gereja. Di samping itu, dimensi pelaksanaan tugas pelayanan mencerminkan bagaimana tanggung jawab pastoral dijalankan sesuai dengan peran dan beban pelayanan yang diemban, sedangkan dimensi pengembangan berfokus pada proses refleksi, pembelajaran, dan upaya peningkatan kualitas pelayanan secara berkelanjutan. Dengan demikian, dimensi penilaian kinerja pelayan Tuhan penuh waktu perlu dipahami secara menyeluruh agar dapat berfungsi sebagai sarana pembinaan pelayanan yang mendorong pertumbuhan rohani dan profesional pelayan Tuhan dalam kehidupan bergereja.

Dengan demikian, dimensi penilaian kinerja pelayan Tuhan penuh waktu perlu dipahami secara komprehensif sebagai suatu kesatuan yang mencakup aspek spiritual, pastoral, karakter, relasional, dan pencapaian tujuan pelayanan. Pendekatan ini memungkinkan penilaian kinerja berfungsi sebagai sarana pembinaan dan pengembangan pelayanan yang mendorong pertumbuhan rohani pelayan Tuhan serta peningkatan kualitas pelayanan gereja secara berkelanjutan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menerapkan desain penelitian dan pengembangan (*Research and Development*), yaitu suatu prosedur atau rangkaian langkah sistematis yang bertujuan untuk menciptakan produk baru atau menyempurnakan produk yang telah ada (Judijanto, et al., 2024). Pemilihan desain ini dimaksudkan untuk menilai kinerja *fulltimers* yang memiliki peran sebagai

pengajar setelah dilakukan pengembangan terhadap instrumen penilaian kinerja. Penelitian ini juga mengadaptasi model 4D Thiagarajan, yang diperkenalkan oleh Sivasailam Thiagarajan, Dorothy S. Semmel, dan Melvyn I. Semmel pada tahun 1974. Model ini digunakan untuk merancang berbagai jenis perangkat pendidikan (Johan et al., 2023, 373).

Proses penyusunan indikator dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis dengan menggabungkan analisis teoretis (*top-down*) dan analisis kebutuhan faktual di lapangan (*bottom-up*) melalui tahap *Define* dan *Design* pada Model 4D Thiagarajan. Secara teoretis, indikator-indikator penilaian diturunkan secara ketat dari penyelarasan prinsip *Management by Objectives* (MBO) dengan landasan teologis yang mencakup *pastoral accountability*, *servant leadership*, dan *spiritual formation in ministry*. Sementara secara praktis, indikator dirumuskan berdasarkan temuan *needs assessment* melalui wawancara dengan pimpinan dan HR gereja, observasi langsung pada Kelas Orientasi Melayani (KOM) dan Bimbingan Pranikah (BPN), serta evaluasi komparatif terhadap dokumen KPI lama yang digunakan sebelum pandemi. Kombinasi ini memastikan bahwa setiap indikator yang dibuat tidak hanya memiliki ketepatan teologis tetapi juga operasional secara organisasional.

Instrumen penilaian yang dikembangkan dirancang sebagai sebuah ekosistem evaluasi digital terintegrasi yang berpusat pada instrumen utama bernama MINISTRY-PRO (*Ministry Performance Review Instrument*). Untuk mendukung instrumen utama tersebut, disusun tiga kuesioner umpan balik peserta/jemaat (*feedback questionnaire*), yaitu *Ibadah Raya Feedback Questionnaire* (IFQ), *BPN Feedback Questionnaire* (BFQ), dan *KOM Feedback Questionnaire* (KFQ). Setiap instrumen dikembangkan menggunakan skala Likert 1–5 untuk mengukur dimensi kompetensi manajerial, kompetensi pedagogis/pengajaran, sikap disiplin pengerja, spiritualitas praktis, serta konsistensi aktivitas penginjilan lapangan. Seluruh butir item pernyataan disusun secara spesifik mencerminkan tugas pokok dan fungsi pelayan Tuhan penuh waktu (*fulltimers*) yang berperan sebagai pengajar.

Revisi dan penyempurnaan instrumen dilakukan secara bertahap dan berulang pada tahap *Develop* dengan mengacu pada masukan serta rekomendasi dari kedua validator ahli. Perbaikan difokuskan pada penyempurnaan redaksi setiap butir penilaian, khususnya pada aspek spiritualitas, karakter, dan kedewasaan rohani, sehingga indikator yang digunakan lebih jelas, terukur melalui perilaku yang dapat diamati, serta meminimalkan kemungkinan terjadinya perbedaan penafsiran oleh penilai.

Selain itu, dilakukan penataan kembali urutan indikator dan pengelompokan kompetensi guru yang meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional pada instrumen umpan balik digital (IFQ, KFQ, dan BFQ). Penyesuaian ini bertujuan agar instrumen lebih mudah

dipahami dan diisi oleh jemaat awam melalui *platform* Google Form. Setelah seluruh masukan dari para ahli diakomodasi, draf akhir instrumen dipresentasikan kepada manajemen dan pimpinan gereja. Persetujuan yang diperoleh memastikan bahwa instrumen telah sesuai dengan kebutuhan dan konteks pelayanan gereja sebelum dilaksanakan uji coba lapangan.

Penelitian ini dilaksanakan di sebuah gereja besar yang menjalankan kegiatan operasionalnya di wilayah Provinsi Banten. Namun demikian, terdapat pula sejumlah cabang gereja yang berlokasi di luar daerah, bahkan hingga di luar negeri. Saat ini gereja tersebut memiliki sebanyak 101 cabang/ranting dengan total jemaat yang mencapai lebih dari 16.000 orang.

Subjek penelitian ini dipilih secara *purposive*, dengan fokus awal pada pelayan Tuhan penuh waktu yang berperan sebagai pengajar, namun dengan pertimbangan agar instrumen penilaian kinerja yang dikembangkan dapat digunakan secara lebih luas bagi seluruh pelayan Tuhan penuh waktu di lingkungan gereja. Pemilihan subjek didasarkan pada kesesuaian karakteristik, kesiediaan berpartisipasi, pengalaman langsung dalam pelayanan dan pengajaran, serta persetujuan dari pimpinan gereja, guna menjamin kelancaran dan etika penelitian. Teknik *purposive sampling* digunakan karena subjek penelitian dianggap paling memahami permasalahan yang diteliti dan mampu memberikan umpan balik yang relevan terhadap pengembangan instrumen (Sugiyono, 2018). Uji coba terbatas yang melibatkan enam *fulltimers* bertujuan untuk menilai kejelasan, keterpahaman, dan relevansi setiap butir instrumen, yang hasilnya digunakan sebagai dasar revisi dan penyempurnaan sebelum dilakukan uji coba pada tahap penelitian selanjutnya.

Dalam penelitian ini, keabsahan data dijaga melalui penerapan triangulasi metode dan triangulasi sumber (Moniaga et al. 2024). Triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan data hasil wawancara dengan pimpinan gereja dan pengelola pelayanan, observasi praktik pengajaran pada Kelas Orientasi Melayani (KOM) pada setiap hari Senin malam dan Bimbingan Pra Nikah (BPN) pada setiap hari Rabu malam, serta analisis dokumen instrumen KPI yang digunakan sebelum pandemi. Sementara itu, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari pimpinan gereja atau pihak HR, pelayan Tuhan penuh waktu yang berperan sebagai pengajar, hasil observasi kegiatan pelayanan, serta dokumen penilaian kinerja terdahulu. Proses perbandingan ini bertujuan untuk menguji konsistensi dan perbedaan pandangan terkait kebutuhan akan instrumen penilaian kinerja yang objektif, relevan, dan kontekstual, sehingga hasil analisis memiliki validitas dan kredibilitas yang lebih kuat.

Temuan dan Diskusi

Penelitian pengembangan ini menghasilkan sebuah sistem evaluasi kinerja yang komprehensif bagi pelayan Tuhan penuh waktu (*fulltimers*) di gereja. Peneliti datang langsung ke lokasi penelitian pada bulan Agustus 2025 dan berdasarkan tahap pendefinisian, gereja memerlukan instrumen yang lebih objektif dan terstandarisasi untuk menggantikan sistem lama yang cenderung subjektif. Sebagai solusi, dikembangkanlah instrumen MINISTRY-PRO (*Ministry Performance Review Instrument*) yang mengintegrasikan berbagai dimensi pelayanan menggunakan Microsoft Excel yang dapat diisi online dan lembar tertulis. Peneliti juga mengembangkan buku panduan *appraisal* menggunakan Microsoft Word. *Appraisal* yang dikembangkan ternyata diharapkan oleh *user* dapat digunakan oleh 105 pelayan Tuhan penuh waktu, tidak hanya yang memiliki peran pengajar.



Gambar 1. Buku Panduan Penilaian Kinerja

Pengembangan Instrumen Penilaian (MINISTRY-PRO)

Hasil utama dari penelitian ini adalah rancangan instrumen penilaian yang mengadopsi model *Management by Objectives* (MBO). Model ini dipilih karena memungkinkan adanya penetapan tujuan yang jelas di awal periode

serta memberikan ruang bagi *fulltimers* untuk melakukan evaluasi mandiri terhadap capaian mereka. Penilaian akhir dilakukan dengan mengintegrasikan umpan balik dari berbagai pihak (jemaat dan atasan) serta penilaian aspek spiritualitas dan kedisiplinan.

Aspek-aspek utama dalam instrumen ini dirancang untuk mencakup seluruh ruang lingkup tugas *fulltimers*, sebagaimana disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Instrumen Penilaian Kinerja (MINISTRY-PRO)

Ranah Penilaian	Indikator Utama	Skala Penilaian
Kompetensi Manajerial	Perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program/kegiatan rutin departemen.	1 = Jauh di bawah harapan 2 = Di bawah harapan 3 = Sesuai harapan 4 = Melebihi harapan 5 = Sangat melebihi harapan
Pedagogis (Pengajar)	Hasil survei dari kuesioner umpan balik (IFQ, BFQ, KFQ) terkait kualitas pengajaran yang telah dilakukan.	
Sikap Disiplin	Kehadiran pada pertemuan wajib (Doa Puasa, Menara Doa, Rapat Pengerja) dan pengembangan diri (<i>Learning & Growth</i>).	
Spiritualitas	Kedisiplinan membaca Firman Tuhan setiap hari secara runut, serta komitmen doa dan puasa.	
Penginjilan	Konsistensi melakukan penginjilan minimal satu kali setiap bulan yang didokumentasikan dalam log.	

Tabel di atas menunjukkan bahwa penilaian tidak lagi hanya menitikberatkan pada aspek teknis administrasi, tetapi juga menyentuh aspek spiritual yang menjadi identitas utama pelayan gereja. Penggunaan skala Likert 1-5 memberikan objektivitas dalam mengukur kinerja pelayan dibandingkan dengan metode deskriptif semata. Pada setiap skala tersebut, terdapat deskripsi kualitas pencapaian tiap skala. Peneliti juga memberikan link Google Drive bagi *fulltimers* mengupload bukti-bukti kinerja.

Mekanisme Umpan Balik Berbasis Jemaat

Salah satu inovasi dalam instrumen ini adalah pelibatan jemaat atau peserta kelas *Bible Study* yang dilaksanakan pada Senin malam dan kelas bimbingan pranikah yang dilaksanakan pada Rabu malam lewat Zoom. Peserta dapat menilai

kinerja pengajar melalui kuesioner umpan balik digital. Instrumen pendukung seperti *BPN Feedback Questionnaire* (BFQ) dan *KOM Feedback Questionnaire* (KFQ) memungkinkan pimpinan gereja memperoleh data yang transparan mengenai kinerja dan dampak pengajaran kelas-kelas tersebut di lapangan.

Penerapan teknologi digital dalam proses ini, seperti penggunaan *Google Form* dan *Linktree*, terbukti meningkatkan efisiensi akses data. Hal ini selaras dengan teori yang dikemukakan oleh Davis (1989) yang menjelaskan bahwa sebuah sistem akan lebih mudah diterima oleh pengguna jika dirasakan memiliki kegunaan yang tinggi serta mudah untuk dioperasikan. Dalam konteks ini, penyediaan satu tautan terpadu melalui platform digital memudahkan pengerja dari berbagai kelompok usia untuk mengakses formulir evaluasi tanpa hambatan teknis yang berarti.

Peneliti kemudian tiba di tahap akhir dari 4D yaitu diseminasi daring pada bulan Oktober dan November 2025. Hasil pengembangan instrumen dapat dilihat di [link ini](#).

Kesimpulan

Secara keseluruhan, penelitian ini telah berhasil mengembangkan dan memvalidasi instrumen penilaian kinerja bagi pelayan Tuhan penuh waktu (*fulltimers*), khususnya yang memiliki peran pengajar di gereja dengan menggunakan pendekatan model 4D (*Define, Design, Develop, Disseminate*). Tiga temuan utama dari hasil pengembangan ini adalah:

- 1) Wujud dan Kelayakan Produk: Menghasilkan produk digital terintegrasi berupa instrumen utama (MINISTRY-PRO) menggunakan Microsoft Excel dan instrumen pendukung (IFQ, BFQ, KFQ) dengan media Google Form. Melalui validasi ahli dan uji coba awal, instrumen ini terbukti layak, mudah dipahami, serta siap digunakan sebagai alat ukur yang terstruktur.
- 2) Perubahan Sistem Evaluasi: Instrumen ini berhasil mengubah praktik penilaian lama yang informal (hanya berfokus pada kehadiran) menjadi evaluasi yang komprehensif dan objektif. Aspek penilaian kini mencakup dimensi spiritualitas, kualitas pengajaran, karakter, relasi pelayanan, dan pencapaian target.
- 3) Implikasi Teoretis dan Praktis: Secara teoretis, penelitian ini membuktikan bahwa konsep *Management by Objectives* (MBO) dapat diadaptasi secara kontekstual dan holistik ke dalam pelayanan gerejawi. Secara praktis, instrumen ini tidak sekadar menjadi alat evaluasi administratif, tetapi juga berfungsi sebagai fondasi refleksi diri, penyelarasan tujuan organisasi, serta pembinaan kompetensi rohani yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, U. I., & Cross, O. D. (2019). Impact of performance appraisal on employee productivity in Nigeria Breweries PLC. *The International Journal of Business & Management*, 2321– 8916.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago, IL: Chicago Business Press.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Chandler, D. J. (2009). *Pastoral burnout: The hidden problem in ministry*. Eugene, United States: Wipf and Stock Publishers.
- Davis, F. D. (1989). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. *MIS Quarterly*, 13(3), 319– 340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Boston: Pearson.
- Foster, R. J. (1998). *Celebration of discipline: The path to spiritual growth* (3rd ed.). San Francisco, United States: HarperSanFrancisco.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed.). Mahwah, United States: Paulist Press.
- Johan, R., Wijaya, T., & Sari, M. (2023). Implementasi model pengembangan 4D dalam perancangan perangkat pembelajaran. Bandung, Indonesia: Pustaka Edukasi.
- Judijanto, A., Putra, B., & Lestari, D. (2024). Pengembangan model penelitian dan pengembangan dalam pendidikan. Jakarta, Indonesia: Penerbit Akademia.
- Maxwell, J. C. (2015). *The 21 indispensable qualities of a leader: Becoming the person others will want to follow* (25th anniversary ed.). New York, United States: HarperCollins Leadership.
- Moniaga, F., et al. (2024). *Pengantar Metodologi Penelitian Kualitatif*. Padang, Indonesia: Gita Lentera.
- Oden, T. C. (1983). *Pastoral theology: Essentials of ministry*. San Francisco: Harper & Row
- Peterson, E. H. (1989). *Working the angles: The shape of pastoral integrity*. Grand Rapids, United States: Wm. B. Eerdmans Publishing Co.
- Purves, A. (2004). *Reconstructing pastoral theology: A Christological foundation*. Louisville, Kentucky: Westminster John Knox Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2012). *Management*. Pearson Education.

- Scazzero, P. (2011). *Emotionally healthy spirituality: It's impossible to be spiritually mature while remaining emotionally immature* (Updated ed.). Grand Rapids, United States: Zondervan.
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership: Learning to serve, serving to lead, leading to transform*. Switzerland: Springer.
- Sirris, S. (2023). *Exploring the limits of the pastoral profession: Discursive boundary work in interactions between pastors and deans in the Church of Norway*. *Scandinavian Journal for Leadership & Theology*, 10, 81–102. <https://doi.org/10.53311/sjlt.v10.111>
- Smaldino, S. E., Lowther, D. L., & Russell, J. D. (2015). *Instructional technology and media for learning*. Boston: Pearson.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung, Indonesia: Alfabet.
- Tidball, D. (2008). *Ministry by the book: New Testament patterns for pastoral leadership*. Illinois, United States: InterVarsity Press.
- Willard, D. (2002). *Renovation of the Heart: Putting on the Character of Christ*. Colorado Springs, CO: NavPress.