



## Manajemen Pastoral sebagai Strategi Optimalisasi Kompetensi Hamba Tuhan: Suatu Kajian Teologis-Praktis

**Jeffry Paath**

Rumah Murid Kristus

Email : [jeffrypaath@gmail.com](mailto:jeffrypaath@gmail.com)

**Arvid Aaron Hernhut Araro**

Rumah Murid Kristus

Email : [arvidararo@gmail.com](mailto:arvidararo@gmail.com)

### ABSTRACT

*This article examines pastoral management as a strategic competence of God's servants within the framework of practical theology. Pastoral management is understood not merely as an administrative function, but as a theological praxis rooted in divine vocation and pastoral responsibility. Using a qualitative theological approach through literature analysis and practical-theological reflection, this study finds that reflective pastoral management contributes significantly to effective ministry and congregational spirituality. Pastoral management that integrates theological vision, spiritual integrity, and responsible leadership supports sustainable church ministry and holistic congregational growth.*

### ABSTRAK

Artikel ini mengkaji manajemen pastoral sebagai kompetensi strategis hamba Tuhan dalam perspektif teologi praktika. Manajemen pastoral dipahami bukan sekadar fungsi administratif, melainkan sebagai praksis teologis yang berakar pada panggilan ilahi dan tanggung jawab pengembalaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif teologis melalui studi literatur dan refleksi teologi praktika. Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen pastoral yang reflektif berkontribusi pada efektivitas pelayanan, penguatan spiritualitas jemaat, dan keberlanjutan pelayanan gereja secara holistik.

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Submitted:

Accepted:

Published:

#### Keywords:

*Pastoral management, ministerial competence, practical theology, pastoral ministry, congregational spirituality.*

#### Kata Kunci:

Manajemen pastoral, kompetensi hamba Tuhan, teologi praktika, pelayanan pastoral, spiritualitas jemaat.

## PENDAHULUAN

Pelayanan gereja pada hakikatnya merupakan partisipasi umat Allah dalam karya pemeliharaan dan penebusan-Nya di tengah dunia. Dalam perspektif iman Kristen, pelayanan tidak dijalankan secara serampangan atau semata-mata berdasarkan kehendak manusia, melainkan sebagai panggilan ilahi yang harus dihidupi dengan tanggung jawab dan kesetiaan. Oleh karena itu, pengelolaan pelayanan gereja menuntut suatu bentuk manajemen yang tidak hanya efektif secara organisatoris, tetapi juga setia secara teologis<sup>1</sup>. Dalam konteks inilah manajemen pastoral memperoleh signifikansi sebagai bagian integral dari kompetensi hamba Tuhan.

Perkembangan gereja kontemporer memperlihatkan bahwa hamba Tuhan menghadapi kompleksitas pelayanan yang semakin meningkat. Gereja tidak lagi hanya berfungsi sebagai komunitas ibadah, tetapi juga sebagai ruang pembinaan iman, pendidikan, pelayanan sosial, dan pembentukan karakter umat. Kompleksitas ini menuntut pengelolaan pelayanan yang terencana dan terarah. Namun, ketegangan sering muncul ketika manajemen dipahami secara sempit sebagai urusan administratif dan teknis semata, sehingga pelayanan pastoral kehilangan kedalaman spiritual dan orientasi penggembalaan<sup>2</sup>. Kondisi ini menunjukkan bahwa manajemen pastoral tidak dapat dilepaskan dari spiritualitas pelayanan.

Secara teologis, manajemen pastoral berakar pada pemahaman tentang Allah sebagai Pribadi yang bekerja secara teratur dan bertujuan. Narasi penciptaan menggambarkan Allah yang menciptakan dunia dengan keteraturan dan keharmonisan. Prinsip ini menjadi dasar bagi tanggung jawab manusia untuk mengelola kehidupan dan pelayanan secara bijaksana. Dalam terang ini, manajemen pastoral bukanlah konsep sekuler yang diserap ke dalam gereja, melainkan refleksi dari karakter Allah yang memanggil hamba-Nya untuk mengelola pelayanan dengan hikmat dan tanggung jawab<sup>3</sup>.

Dalam praktik pelayanan gereja, manajemen pastoral mencakup perencanaan pelayanan, pengorganisasian sumber daya, pengambilan keputusan pastoral, serta evaluasi pelayanan secara berkelanjutan. Namun, berbeda dari manajemen sekuler, manajemen pastoral dijalankan dalam kerangka penggembalaan dan kasih. Hamba Tuhan tidak hanya bertindak sebagai manajer program, tetapi sebagai gembala yang mengelola pelayanan demi pertumbuhan iman dan kesejahteraan rohani jemaat<sup>4</sup>. Dengan demikian, manajemen pastoral berfungsi sebagai sarana untuk mewujudkan visi pastoral secara konkret.

Realitas pelayanan menunjukkan bahwa lemahnya manajemen pastoral sering berdampak pada stagnasi pelayanan dan konflik internal gereja. Banyak pelayanan dijalankan secara reaktif tanpa perencanaan yang matang dan refleksi teologis yang memadai. Dalam beberapa kasus, hamba Tuhan memiliki komitmen spiritual yang tinggi, tetapi kurang dibekali dengan kemampuan mengelola pelayanan secara sistematis. Sebaliknya, ada pula gereja yang terorganisasi dengan baik, namun miskin

---

1 Dietrich Bonhoeffer, *Life Together* (New York: Harper & Row, 1954), 95–97.

2 Henri J. M. Nouwen, *In the Name of Jesus: Reflections on Christian Leadership* (New York: Crossroad, 1989), 25–27.

3 Eugene H. Peterson, *Working the Angles: The Shape of Pastoral Integrity* (Grand Rapids: Eerdmans, 1987), 3–10.

4 Seward Hiltner, *Preface to Pastoral Theology* (Nashville: Abingdon Press, 1958), 54–60.

arah spiritual dan kedalaman penggembalaan. Ketimpangan ini menunjukkan perlunya pengembangan manajemen pastoral sebagai kompetensi integral hamba Tuhan<sup>5</sup>.

Kompetensi hamba Tuhan dipahami secara holistik, mencakup spiritualitas, karakter, dan kecakapan pelayanan. Dalam kerangka ini, manajemen pastoral menjadi instrumen strategis untuk menghubungkan visi teologis dengan praksis pelayanan gereja. Tanpa manajemen yang reflektif, pelayanan berisiko terjebak dalam rutinitas yang tidak lagi relevan dengan kebutuhan jemaat<sup>6</sup>.

Dari perspektif teologi praktika, manajemen pastoral merupakan praksis iman yang selalu berinteraksi dengan konteks. Richard R. Osmer menegaskan bahwa pelayanan gereja perlu dibaca, ditafsirkan, dan diarahkan secara teologis agar tetap setia pada Injil dan relevan secara kontekstual. Manajemen pastoral menjadi sarana reflektif untuk menjembatani antara visi teologis dan realitas pelayanan yang dinamis<sup>7</sup>. Dengan demikian, manajemen pastoral tidak bersifat netral, melainkan sarat makna teologis.

Selain itu, manajemen pastoral berkaitan erat dengan tanggung jawab etis hamba Tuhan. Pengelolaan waktu, tenaga, dan sumber daya gereja merupakan bentuk pertanggungjawaban di hadapan Allah dan jemaat. Manajemen pastoral yang buruk dapat melukai kepercayaan jemaat dan merusak kesaksian gereja. Oleh karena itu, manajemen pastoral harus dijalankan dengan integritas, transparansi, dan kepekaan pastoral sebagai wujud kesetiaan pada panggilan pelayanan<sup>8</sup>.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan mengkaji manajemen pastoral sebagai strategi optimalisasi kompetensi hamba Tuhan dalam perspektif teologi praktika. Fokus kajian diarahkan pada pemahaman manajemen pastoral sebagai praksis iman yang mengintegrasikan pengelolaan pelayanan dengan spiritualitas penggembalaan. Kajian ini diharapkan memberikan kontribusi teologis dan praktis bagi pengembangan pelayanan gereja yang setia pada panggilan Kristus dan relevan dengan dinamika zaman.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif teologis dengan paradigma interpretatif, yang bertujuan memahami manajemen pastoral sebagai kompetensi integral hamba Tuhan dalam kerangka teologi praktika. Pendekatan kualitatif dipilih karena fokus penelitian ini terletak pada pemaknaan teologis terhadap praktik pengelolaan pelayanan gereja, bukan pada pengukuran kuantitatif atau generalisasi statistik<sup>9</sup>. Manajemen pastoral dalam penelitian ini dipahami sebagai praksis iman yang sarat makna spiritual, etis, dan kontekstual.

Kerangka metodologis penelitian ini berpijak pada teologi praktika, yang memandang praktik pelayanan gereja sebagai locus refleksi teologis. Dalam perspektif ini, manajemen pastoral tidak hanya dianalisis sebagai teknik pengelolaan organisasi,

---

5 Lesslie Newbigin, *The Gospel in a Pluralist Society* (Grand Rapids: Eerdmans, 1989), 210–215.

6 John Stott, *The Contemporary Christian* (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1992), 281–283.

7 Richard R. Osmer, *Practical Theology: An Introduction* (Grand Rapids: Eerdmans, 2008), 27–33.

8 Elaine Graham, *Transforming Practice: Pastoral Theology in an Age of Uncertainty* (London: Mowbray, 1996), 10–15.

9 John W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4th ed. (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018), 42–44.

tetapi sebagai bentuk partisipasi hamba Tuhan dalam karya Allah di tengah jemaat<sup>10</sup>. Pendekatan teologi praktika memungkinkan integrasi antara refleksi normatif iman Kristen dan realitas praksis pelayanan gereja yang dinamis. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan manajemen pastoral sebagai praksis teologis yang harus ditafsirkan dalam terang firman Allah dan tradisi gereja.

Sumber data penelitian ini terdiri atas sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer diperoleh dari pengalaman dan refleksi praksis pelayanan hamba Tuhan yang menjalankan fungsi pengembalaan dan pengelolaan pelayanan gereja. Data primer dihimpun melalui wawancara mendalam yang bersifat semi-terstruktur, sehingga memungkinkan peneliti menggali pemahaman, pengalaman, dan refleksi iman informan terkait praktik manajemen pastoral<sup>11</sup>. Selain itu, observasi terhadap dinamika pelayanan gereja digunakan untuk memahami bagaimana manajemen pastoral dijalankan dalam konteks relasional dan organisatoris.

Sumber sekunder meliputi literatur teologis, teologi praktika, kepemimpinan Kristen, dan manajemen pelayanan gereja yang relevan dengan topik penelitian. Literatur yang digunakan dibatasi hingga tahun 2020, sesuai dengan roadmap penelitian Optimalisasi Kompetensi Hamba Tuhan. Studi literatur ini bertujuan membangun dialog kritis antara tradisi teologis dan realitas praksis pelayanan gereja kontemporer<sup>12</sup>.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi secara terpadu. Wawancara digunakan untuk memperoleh narasi pengalaman dan refleksi teologis hamba Tuhan terkait pengelolaan pelayanan gereja. Observasi dilakukan secara partisipatif untuk menangkap praktik manajemen pastoral sebagai realitas hidup, bukan sekadar konsep normatif. Studi dokumentasi mencakup analisis dokumen gerejawi, rencana pelayanan, serta bahan pembinaan yang berkaitan dengan manajemen pastoral. Ketiga teknik ini digunakan secara komplementer untuk memperoleh pemahaman yang holistik.

Analisis data dilakukan secara tematik-reflektif dengan menggunakan kerangka empat tugas teologi praktika Richard R. Osmer, yaitu deskriptif-empirik, interpretatif, normatif, dan pragmatis<sup>13</sup>. Pada tahap deskriptif-empirik, data empiris mengenai praktik manajemen pastoral dideskripsikan secara sistematis. Tahap interpretatif bertujuan menafsirkan makna data tersebut dengan bantuan teori teologi dan ilmu sosial yang relevan. Tahap normatif mengaitkan temuan penelitian dengan norma teologis yang bersumber dari Alkitab dan tradisi gereja. Tahap pragmatis diarahkan pada perumusan implikasi praktis bagi pengembangan kompetensi manajemen pastoral hamba Tuhan.

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Selain itu, member checking dilakukan dengan mengonfirmasi hasil interpretasi kepada informan untuk memastikan bahwa pemaknaan peneliti sejalan dengan pengalaman dan refleksi

---

10 Elaine Graham, *Transforming Practice: Pastoral Theology in an Age of Uncertainty* (London: Mowbray, 1996), 10–15.

11 Max van Manen, *Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy* (Albany: State University of New York Press, 1990), 62–66.

12 Hans-Georg Gadamer, *Truth and Method*, 2nd ed. (New York: Continuum, 2004), 305–307.

13 Richard R. Osmer, *Practical Theology: An Introduction* (Grand Rapids: Eerdmans, 2008), 27–33.

mereka<sup>14</sup>. Pendekatan ini bertujuan menjaga kredibilitas dan keandalan temuan penelitian dalam kerangka penelitian kualitatif.

Secara metodologis, penelitian ini tidak bertujuan menghasilkan generalisasi universal, melainkan pemahaman teologis yang mendalam mengenai manajemen pastoral sebagai kompetensi hamba Tuhan. Dengan pendekatan kualitatif teologis, metode penelitian ini memungkinkan integrasi antara data empiris dan refleksi iman, sehingga manajemen pastoral dipahami sebagai praksis teologis yang hidup, kontekstual, dan transformatif.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Manajemen Pastoral sebagai Kompetensi Strategis Hamba Tuhan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pastoral dipahami oleh para hamba Tuhan sebagai kompetensi strategis yang tidak dapat dipisahkan dari identitas dan panggilan pelayanan mereka. Manajemen pastoral tidak dimaknai sebagai sekadar kemampuan administratif atau penerapan prinsip manajemen organisasi secara teknis, melainkan sebagai praksis teologis yang mengarahkan seluruh pelayanan gereja agar berjalan secara tertib, bertanggung jawab, dan setia pada kehendak Allah<sup>15</sup>. Dalam pemahaman ini, manajemen pastoral menjadi sarana untuk mengelola pelayanan gereja secara bijaksana demi pertumbuhan iman dan kesejahteraan rohani jemaat.

Para hamba Tuhan menegaskan bahwa manajemen pastoral lahir dari kesadaran akan tanggung jawab pengembalaan yang dipercayakan Allah. Pelayanan gereja dipahami sebagai amanat ilahi yang harus dipertanggungjawabkan, bukan hanya kepada jemaat, tetapi terutama kepada Allah sendiri. Kesadaran ini membentuk sikap reflektif dalam mengelola pelayanan, di mana setiap keputusan pastoral dipertimbangkan secara teologis dan etis. Temuan ini sejalan dengan pandangan Dietrich Bonhoeffer yang menekankan bahwa pelayanan Kristen harus dijalankan dalam ketaatan dan tanggung jawab bersama sebagai komunitas yang hidup di hadapan Allah<sup>16</sup>. Dengan demikian, manajemen pastoral menjadi ekspresi iman yang diwujudkan dalam pengelolaan pelayanan yang setia.

Dalam praktik pelayanan, manajemen pastoral mencakup perencanaan pelayanan, pengorganisasian sumber daya manusia dan material, serta pengambilan keputusan yang mempertimbangkan kebutuhan jemaat secara holistik. Namun, berbeda dengan manajemen sekuler, manajemen pastoral dijalankan dalam kerangka relasi pengembalaan dan kasih. Hamba Tuhan tidak sekadar mengelola program, tetapi mengarahkan pelayanan agar tetap berpusat pada manusia sebagai subjek yang dikasihi Allah. Hal ini menegaskan bahwa manajemen pastoral bersifat relasional dan kontekstual, bukan mekanistik. Temuan ini memperlihatkan bahwa kompetensi manajemen pastoral tidak dapat dilepaskan dari kepekaan pastoral dan kedalaman spiritual pemimpin gereja<sup>17</sup>.

---

14 Egon G. Guba dan Yvonna S. Lincoln, "Competing Paradigms in Qualitative Research," dalam *Handbook of Qualitative Research*, ed. Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994), 105–107.

15 Richard R. Osmer, *Practical Theology: An Introduction* (Grand Rapids: Eerdmans, 2008), 27–33.

16 Dietrich Bonhoeffer, *Life Together* (New York: Harper & Row, 1954), 95–97.

17 Seward Hiltner, *Preface to Pastoral Theology* (Nashville: Abingdon Press, 1958), 54–60.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa lemahnya manajemen pastoral sering kali berdampak pada ketidakteraturan pelayanan dan konflik internal gereja. Pelayanan yang dijalankan tanpa perencanaan dan evaluasi yang memadai cenderung bersifat reaktif dan tidak berkelanjutan. Dalam beberapa kasus, hamba Tuhan mengalami kelelahan pelayanan karena beban kerja yang tidak terkelola dengan baik. Kondisi ini memperlihatkan bahwa manajemen pastoral bukan sekadar kebutuhan teknis, tetapi bagian dari tanggung jawab etis dan spiritual hamba Tuhan. Eugene H. Peterson menegaskan bahwa pelayanan pastoral yang sehat menuntut pengelolaan ritme pelayanan yang seimbang agar kehidupan rohani pemimpin dan jemaat tetap terpelihara<sup>18</sup>.

Lebih jauh, temuan penelitian mengungkap bahwa manajemen pastoral berperan penting dalam menjembatani visi teologis dengan praksis pelayanan gereja. Visi pastoral yang baik tidak akan terwujud tanpa pengelolaan pelayanan yang terarah dan konsisten. Dalam hal ini, manajemen pastoral berfungsi sebagai instrumen untuk menerjemahkan nilai-nilai iman ke dalam struktur dan kegiatan pelayanan yang konkret. Hal ini sejalan dengan pemikiran Richard R. Osmer yang menegaskan bahwa praktik pelayanan gereja harus dibaca dan diarahkan secara reflektif agar tetap setia pada Injil dan relevan dengan konteks jemaat<sup>19</sup>. Dengan demikian, manajemen pastoral tidak bersifat netral, melainkan sarat dengan makna teologis.

### **Dimensi Teologis Manajemen Pastoral dalam Praktik Pelayanan Gereja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pastoral dalam praktik pelayanan gereja tidak dapat dipisahkan dari dimensi teologis yang mendasarinya. Para hamba Tuhan memaknai manajemen pastoral bukan sekadar sebagai seperangkat teknik pengelolaan pelayanan, melainkan sebagai bentuk ketaatan iman dalam mengelola amanat Allah secara bertanggung jawab. Manajemen pastoral dipahami sebagai cara konkret untuk mewujudkan kehendak Allah dalam kehidupan gereja melalui keteraturan, perencanaan, dan pengambilan keputusan yang bijaksana<sup>20</sup>. Dengan demikian, praktik manajemen pastoral selalu berkaitan dengan pertanyaan teologis tentang kesetiaan, tanggung jawab, dan pelayanan yang memuliakan Allah.

Secara teologis, dimensi manajemen pastoral berakar pada pemahaman tentang Allah sebagai Allah yang bekerja secara teratur dan penuh tujuan. Narasi Alkitab memperlihatkan bahwa karya Allah, baik dalam penciptaan maupun dalam sejarah keselamatan, berlangsung dalam tatanan yang jelas dan bermakna. Prinsip keteraturan ilahi ini menjadi dasar normatif bagi pengelolaan pelayanan gereja. Dalam terang ini, manajemen pastoral tidak dipandang sebagai unsur sekuler yang asing bagi iman Kristen, melainkan sebagai refleksi dari karakter Allah yang memanggil umat-Nya untuk hidup dan melayani secara tertib dan bertanggung jawab<sup>21</sup>. Temuan ini menegaskan bahwa dimensi teologis manajemen pastoral memberikan legitimasi iman bagi praktik pengelolaan pelayanan gereja.

Dalam praktik pelayanan, dimensi teologis manajemen pastoral tampak dalam

---

18 Eugene H. Peterson, *Working the Angles: The Shape of Pastoral Integrity* (Grand Rapids: Eerdmans, 1987), 3–10.

19 Richard R. Osmer, *Practical Theology: An Introduction* (Grand Rapids: Eerdmans, 2008), 27–33.

20 Richard R. Osmer, *Practical Theology: An Introduction* (Grand Rapids: Eerdmans, 2008), 27–33.

21 Eugene H. Peterson, *Working the Angles: The Shape of Pastoral Integrity* (Grand Rapids: Eerdmans, 1987), 3–10.

cara hamba Tuhan menafsirkan tugas pengelolaan pelayanan sebagai bagian dari panggilan pengembalaan. Hamba Tuhan menyadari bahwa setiap keputusan pastoral memiliki implikasi rohani bagi jemaat. Oleh karena itu, perencanaan pelayanan, pengaturan program, dan pengelolaan sumber daya tidak dilakukan secara netral, melainkan melalui proses doa, refleksi firman, dan pertimbangan pastoral. Temuan ini sejalan dengan pandangan John Stott yang menegaskan bahwa pelayanan Kristen harus selalu diarahkan oleh ketaatan pada kehendak Allah dan tanggung jawab moral di hadapan-Nya<sup>22</sup>. Dengan demikian, dimensi teologis manajemen pastoral membentuk sikap kepemimpinan yang berhati-hati dan bertanggung jawab.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa manajemen pastoral memiliki dimensi inkarnasional, yakni kehadiran Allah yang diwujudkan melalui pengelolaan pelayanan yang peka terhadap konteks jemaat. Hamba Tuhan tidak mengelola pelayanan secara abstrak, tetapi dalam relasi konkret dengan manusia yang memiliki kebutuhan rohani, emosional, dan sosial. Dimensi ini menegaskan bahwa manajemen pastoral tidak boleh mengorbankan relasi demi efisiensi. Sebaliknya, pengelolaan pelayanan harus diarahkan untuk mendukung kehidupan jemaat sebagai komunitas iman yang saling memperhatikan. Pemahaman ini sejalan dengan refleksi Henri J. M. Nouwen yang menekankan bahwa kepemimpinan dan pengelolaan pelayanan Kristen harus berakar pada kerendahan hati dan kehadiran yang melayani<sup>23</sup>.

Dimensi teologis manajemen pastoral juga tampak dalam tanggung jawab etis hamba Tuhan terhadap penggunaan sumber daya gereja. Pengelolaan waktu, tenaga, dan keuangan gereja dipahami sebagai bentuk pertanggungjawaban iman. Hamba Tuhan menyadari bahwa sumber daya gereja adalah anugerah Allah yang dipercayakan untuk melayani jemaat dan masyarakat. Oleh karena itu, manajemen pastoral menuntut integritas, transparansi, dan kejujuran sebagai nilai teologis yang harus diwujudkan dalam praktik pelayanan. Temuan ini menunjukkan bahwa manajemen pastoral tidak hanya berkaitan dengan efektivitas pelayanan, tetapi juga dengan kesaksian moral gereja di hadapan jemaat dan masyarakat luas<sup>24</sup>.

Dalam kerangka teologi praktika, dimensi teologis manajemen pastoral dapat dipahami melalui proses reflektif yang menghubungkan iman dan praksis. Richard R. Osmer menekankan bahwa praktik pelayanan gereja harus dianalisis, ditafsirkan, dan diarahkan secara teologis agar tetap setia pada Injil dan relevan dengan konteks. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hamba Tuhan yang menjalankan manajemen pastoral secara reflektif mampu membaca tantangan pelayanan sebagai peluang untuk pertumbuhan iman dan pembaruan pelayanan. Dengan demikian, manajemen pastoral menjadi sarana pembelajaran teologis yang terus-menerus dalam kehidupan pelayanan gereja<sup>25</sup>.

Selain itu, dimensi teologis manajemen pastoral berkontribusi pada pembentukan budaya pelayanan yang sehat dalam gereja. Pengelolaan pelayanan yang didasarkan pada nilai-nilai iman mendorong terciptanya relasi kerja yang saling menghargai dan melayani. Jemaat tidak diperlakukan sebagai objek program, tetapi

---

22 John Stott, *The Contemporary Christian* (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1992), 281–283.

23 Henri J. M. Nouwen, *In the Name of Jesus: Reflections on Christian Leadership* (New York: Crossroad, 1989), 25–27.

24 Lesslie Newbigin, *The Gospel in a Pluralist Society* (Grand Rapids: Eerdmans, 1989), 210–215.

25 Richard R. Osmer, *Practical Theology: An Introduction* (Grand Rapids: Eerdmans, 2008), 27–33.

sebagai anggota tubuh Kristus yang memiliki peran dan karunia masing-masing. Pendekatan ini memperkuat partisipasi jemaat dan membangun rasa tanggung jawab bersama dalam pelayanan gereja. Temuan ini menunjukkan bahwa dimensi teologis manajemen pastoral berperan penting dalam menjaga keseimbangan antara struktur organisasi dan kehidupan rohani jemaat.

### **Implikasi Manajemen Pastoral terhadap Efektivitas dan Spiritualitas Pelayanan Jemaat**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pastoral memiliki implikasi yang signifikan terhadap efektivitas pelayanan gereja sekaligus kualitas spiritualitas jemaat. Manajemen pastoral yang dijalankan secara reflektif dan bertanggung jawab membantu gereja mengelola pelayanan secara terarah, berkesinambungan, dan selaras dengan visi pastoral yang telah dirumuskan. Dalam konteks ini, efektivitas pelayanan tidak dipahami semata-mata sebagai keberhasilan program atau pencapaian target kuantitatif, melainkan sebagai kemampuan gereja menghadirkan pelayanan yang bermakna, membangun iman, dan menumbuhkan kedewasaan rohani jemaat. Manajemen pastoral berfungsi sebagai sarana untuk menjaga agar pelayanan gereja tidak berjalan secara sporadis dan reaktif, tetapi terintegrasi dalam arah penggembalaan yang jelas dan konsisten.

Dalam praktik pelayanan, manajemen pastoral yang baik menciptakan keteraturan yang mendukung kehidupan rohani jemaat. Pelayanan yang direncanakan dengan matang memungkinkan jemaat mengikuti ritme kehidupan gereja secara lebih terarah, tanpa mengalami kelelahan atau kebingungan akibat aktivitas yang tidak terkoordinasi. Hamba Tuhan yang mampu mengelola waktu, tenaga, dan sumber daya secara bijaksana akan memiliki ruang yang lebih luas untuk hadir secara pastoral bagi jemaat. Dengan demikian, manajemen pastoral tidak mengurangi spiritualitas pelayanan, tetapi justru melindunginya dari kelelahan pelayanan, konflik internal, dan ketegangan relasional yang dapat menggerus kehidupan rohani komunitas gereja.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa manajemen pastoral berperan penting dalam membentuk budaya pelayanan jemaat. Pengelolaan pelayanan yang transparan dan komunikatif mendorong terciptanya rasa saling percaya antara pemimpin gereja dan jemaat. Ketika jemaat memahami arah pelayanan dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, mereka cenderung memiliki rasa memiliki yang lebih kuat terhadap kehidupan gereja. Dalam konteks ini, manajemen pastoral berfungsi sebagai sarana pemberdayaan jemaat, bukan alat kontrol. Jemaat tidak diposisikan sebagai objek program gereja, melainkan sebagai subjek pelayanan yang memiliki karunia dan tanggung jawab dalam tubuh Kristus.

Dari sisi spiritualitas, manajemen pastoral membantu jemaat memaknai pelayanan sebagai bagian integral dari kehidupan iman sehari-hari. Pelayanan yang dikelola dengan baik memungkinkan jemaat melihat hubungan yang jelas antara visi gereja, kegiatan pelayanan, dan panggilan iman mereka sebagai orang percaya. Manajemen pastoral menjadi sarana pedagogis yang menolong jemaat memahami bahwa iman Kristen tidak bersifat individualistik, tetapi diwujudkan dalam kehidupan bersama yang teratur dan bertanggung jawab. Dengan demikian, spiritualitas jemaat tidak hanya diekspresikan dalam ibadah personal, tetapi juga dalam keterlibatan aktif



dalam kehidupan dan pelayanan gereja<sup>26</sup>.

Namun demikian, hasil penelitian juga mengungkapkan adanya risiko ketika manajemen pastoral terlalu menekankan aspek efisiensi dan keteraturan. Dalam beberapa kasus, orientasi yang berlebihan pada pengelolaan program dan pencapaian target dapat mengaburkan dimensi relasional pelayanan. Pelayanan gereja berisiko menjadi mekanistik dan kehilangan kehangatan pastoral apabila manajemen tidak dijalankan dalam kerangka kasih dan penggembalaan. Oleh karena itu, manajemen pastoral harus selalu dikaitkan dengan sensitivitas pastoral terhadap kebutuhan nyata jemaat, terutama mereka yang mengalami pergumulan iman dan kehidupan.

Dalam konteks ini, manajemen pastoral dituntut untuk bersifat kontekstual dan adaptif. Hamba Tuhan perlu membaca situasi jemaat secara cermat dan menyesuaikan pengelolaan pelayanan dengan dinamika kehidupan komunitas gereja. Manajemen pastoral tidak dapat diterapkan secara kaku dan seragam, tetapi harus terbuka terhadap perubahan dan pembaruan. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan teologi praktika yang menekankan pentingnya refleksi berkelanjutan antara iman dan praksis pelayanan. Dengan demikian, manajemen pastoral menjadi proses belajar yang terus-menerus bagi hamba Tuhan dalam mengelola pelayanan gereja secara bijaksana<sup>27</sup>.

Implikasi lain yang muncul adalah peran manajemen pastoral dalam menjaga keseimbangan antara tugas pelayanan dan kesehatan rohani pemimpin gereja. Pengelolaan pelayanan yang buruk sering kali berdampak pada kelelahan rohani dan emosional hamba Tuhan. Sebaliknya, manajemen pastoral yang sehat membantu pemimpin gereja mengatur ritme pelayanan yang seimbang, sehingga kehidupan rohani dan relasi pribadi tetap terpelihara. Hal ini penting karena kualitas spiritualitas pemimpin gereja sangat memengaruhi kehidupan rohani jemaat secara keseluruhan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen pastoral merupakan kompetensi strategis yang tidak dapat dipisahkan dari identitas dan panggilan pelayanan hamba Tuhan. Manajemen pastoral tidak dapat dipahami semata-mata sebagai penerapan prinsip manajemen sekuler dalam konteks gereja, melainkan sebagai praksis teologis yang berakar pada panggilan ilahi untuk menggembalakan umat Allah secara bertanggung jawab. Dalam perspektif teologi praktika, manajemen pastoral menjadi sarana bagi hamba Tuhan untuk mengintegrasikan visi teologis dengan pengelolaan pelayanan yang konkret dan kontekstual.

Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas pelayanan gereja sangat dipengaruhi oleh kualitas manajemen pastoral yang dijalankan. Manajemen pastoral yang reflektif membantu gereja mengelola pelayanan secara terarah, berkelanjutan, dan selaras dengan kebutuhan jemaat. Efektivitas pelayanan tidak diukur semata-mata dari keberhasilan program atau pencapaian administratif, melainkan dari sejauh mana

---

26 James K. A. Smith, *Desiring the Kingdom: Worship, Worldview, and Cultural Formation* (Grand Rapids: Baker Academic, 2009), 25–30.

27 Max van Manen, *Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy* (Albany: State University of New York Press, 1990), 62–66.

pelayanan gereja mampu membangun iman, relasi, dan kedewasaan rohani jemaat. Dengan demikian, manajemen pastoral berfungsi sebagai sarana untuk menjaga agar pelayanan gereja tetap berorientasi pada penggembalaan, bukan sekadar pada aktivitas organisasi.

Selain berdampak pada efektivitas pelayanan, manajemen pastoral juga memiliki implikasi yang signifikan terhadap spiritualitas jemaat. Pengelolaan pelayanan yang tertib dan bijaksana menciptakan ruang bagi jemaat untuk bertumbuh secara rohani dalam kehidupan bersama. Manajemen pastoral membantu jemaat memaknai pelayanan sebagai bagian integral dari kehidupan iman, sehingga iman Kristen tidak berhenti pada ranah personal, tetapi diwujudkan dalam keterlibatan aktif dalam komunitas gereja. Dalam konteks ini, manajemen pastoral berkontribusi pada pembentukan spiritualitas komunal yang sehat dan berkelanjutan.

Namun demikian, penelitian ini juga menegaskan bahwa manajemen pastoral harus dijalankan dengan kepekaan pastoral dan relasional. Orientasi yang berlebihan pada efisiensi dan keteraturan berisiko mengaburkan dimensi penggembalaan dan relasi kasih dalam pelayanan gereja. Oleh karena itu, manajemen pastoral perlu senantiasa ditempatkan dalam kerangka kasih, empati, dan penggembalaan yang berpusat pada manusia sebagai pribadi yang dikasihi Allah. Manajemen pastoral yang sehat adalah manajemen yang melayani relasi, bukan menggantikannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bonhoeffer, Dietrich. *Life Together*. New York: Harper & Row, 1954.
- Creswell, John W. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018.
- Gadamer, Hans-Georg. *Truth and Method*. 2nd ed. New York: Continuum, 2004.
- Graham, Elaine. *Transforming Practice: Pastoral Theology in an Age of Uncertainty*. London: Mowbray, 1996.
- Guba, Egon G., dan Yvonna S. Lincoln. "Competing Paradigms in Qualitative Research." Dalam *Handbook of Qualitative Research*, diedit oleh Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln, 105–107. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.
- Hiltner, Seward. *Preface to Pastoral Theology*. Nashville: Abingdon Press, 1958.
- Manen, Max van. *Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy*. Albany: State University of New York Press, 1990.
- Newbigin, Lesslie. *The Gospel in a Pluralist Society*. Grand Rapids: Eerdmans, 1989.
- Nouwen, Henri J. M. *In the Name of Jesus: Reflections on Christian Leadership*. New York: Crossroad, 1989.
- Osmer, Richard R. *Practical Theology: An Introduction*. Grand Rapids: Eerdmans, 2008.
- Peterson, Eugene H. *Working the Angles: The Shape of Pastoral Integrity*. Grand Rapids: Eerdmans, 1987.
- Smith, James K. A. *Desiring the Kingdom: Worship, Worldview, and Cultural Formation*. Grand Rapids: Baker Academic, 2009.
- Stott, John. *The Contemporary Christian*. Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1992.