# THE UNSHAKABLE LEADER

## PEMIMPIN TAK TERGOYAHKAN

Buku ajar ini disusun untuk mendukung pembelajaran Program Magister (S2) pada mata kuliah Kepemimpinan dan Administrasi Gereja. Kepemimpinan dipahami bukan sekadar kemampuan mengelola organisasi, melainkan tanggung jawab yang mempertemukan panggilan, karakter, kompetensi, pelayanan, tata kelola, dan kemampuan membaca perubahan.

Dengan menghubungkan perspektif Alkitabiah dan teori kepemimpinan serta organisasi kontemporer, buku ini mengajak mahasiswa menilai praktik kepemimpinan gereja secara teologis sekaligus akademis. Pendekatan Outcome-Based Education (OBE) menjadi kerangka pembelajaran yang mengarahkan setiap bab pada capaian yang terukur melalui refleksi, diskusi, analisis kasus, evaluasi, dan tugas aplikatif.

Lebih dari sekadar memahami konsep, mahasiswa diarahkan untuk mengembangkan kemampuan berpikir kritis, membangun argumentasi, melakukan refleksi, memecahkan persoalan, mengintegrasikan prinsip Alkitab dengan pengetahuan akademik, serta merancang tindakan yang relevan bagi konteks pelayanan dan organisasi gereja.

Buku ini pada akhirnya diharapkan tidak hanya menjadi sarana pembelajaran satu mata kuliah, tetapi juga menjadi bekal untuk membangun kepemimpinan gereja yang berintegritas, bijaksana, berani, adaptif, dan tetap setia pada tujuan Allah.

IMPI
PT MEDIA PENERBIT INDONESIA

ISBN 978-634-316-086-1
9 786343 160861

THE UNSHAKABLE LEADER

DR. STIMSON HUTAGALUNG
DR. ROLYNAA F. HUTAGALUNG

DR. STIMSON HUTAGALUNG
DR. ROLYANA F. HUTAGALUNG

# THE UNSHAKABLE LEADER

## PEMIMPIN TAK TERGOYAHKAN

# THE UNSHAKABLE LEADER

## PEMIMPIN TAK TERGOYAHKAN

*Kepemimpinan Gereja di Tengah Dunia yang Terus Berubah*

Buku Ajar Program Magister (S2)
Mata Kuliah Kepemimpinan dan Administrasi Gereja
Berbasis Outcome-Based Education (OBE)

**Dr. Stimson Hutagalung**
**Dr. Rolyana F. Hutagalung**

IMPI
PT MEDIA PENERBIT INDONESIA

**© [2026] Dr. Stimson Hutagalung**

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanis -- termasuk memfotokopi, merekam, atau melalui sistem penyimpanan dan pengambilan data -- tanpa izin tertulis dari penulis atau penerbit, kecuali untuk kutipan singkat dalam ulasan atau keperluan akademik yang mencantumkan sumber secara jelas.

Judul: THE UNSHAKABLE LEADER: Pemimpin Tak Tergoyahkan — Kepemimpinan Gereja di Tengah Dunia yang Terus Berubah

Penulis: **Dr. Stimson Hutagalung & Dr. Rolyana F. Hutagalung**

Penerbit: PT Media Penerbit Indonesia

Kota Terbit: Kota Medan

Cetakan Pertama: September, 2026

ISBN: **978-634-316-086-1**

Kutipan Alkitab dalam buku ini menggunakan Alkitab Terjemahan Baru (TB), kecuali dinyatakan lain.

Kutipan tulisan Ellen G. White digunakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dari Ellen G. White Estate.

Diterbitkan oleh:
**PT Media Penerbit Indonesia**

Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131
Telp: 081362150605
Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com
Web: https://mediapenerbitindonesia.com
Anggota IKAPI No.088/SUT/2024Dicetak di Indonesia

# PRAKATA

Buku ajar ini disusun untuk mendukung pembelajaran Program Magister (S2) pada mata kuliah Kepemimpinan dan Administrasi Gereja. Kepemimpinan dalam buku ini dipahami bukan sekadar kemampuan mengelola organisasi, tapi tanggung jawab yang mempertemukan panggilan, karakter, kompetensi, pelayanan, tata kelola, dan kemampuan membaca perubahan. Karena itu, pembahasannya menghubungkan perspektif Alkitabiah dengan teori kepemimpinan dan organisasi kontemporer, supaya mahasiswa mampu menilai praktik kepemimpinan gereja secara teologis sekaligus akademis.

Buku ini dirancang memakai pendekatan Outcome-Based Education (OBE). Capaian pembelajaran di setiap bab menjadi arah bagi materi, aktivitas reflektif, diskusi, analisis kasus, evaluasi pembelajaran, dan tugas aplikatif. Mahasiswa tidak cuma diharapkan memahami konsep, tapi juga mampu menganalisis persoalan, mengevaluasi keputusan, mengintegrasikan prinsip Alkitab dengan pengetahuan akademik, serta merancang tindakan yang relevan bagi konteks pelayanan dan organisasi. Hasil belajarnya, dengan begitu, ditunjukkan lewat kemampuan berpikir kritis, argumentasi, refleksi, pemecahan masalah, dan penerapan.

Istilah akademik berbahasa Inggris dipertahankan secara selektif kalau memang merupakan terminologi yang lazim dipakai dalam literatur internasional. Pada kemunculan pertamanya, istilah itu disandingkan dengan padanan atau penjelasan dalam bahasa Indonesia, sementara glosarium disediakan untuk menjaga konsistensi pemahaman.

Terima kasih kepada Universitas Advent Indonesia yang telah memfalisitasi terbitnya buku ini. Harapannya, buku ini bukan cuma membantu mahasiswa menyelesaikan satu mata kuliah, tapi juga menolong pembaca membangun kepemimpinan yang berintegritas, bijaksana, berani, adaptif, dan tetap setia pada tujuan Allah.

**Bandung, September 2026**

**Penulis**

# DAFTAR ISI

**Prakata ..... i**
**DAFTAR ISI ..... iii**
**Pendahuluan ..... xii**
**Cara Menggunakan Buku Ini ..... xiv**
**BAB 1**
**CALLING BEFORE POSITION ..... 1**
1. Kesempatan Memimpin sebagai Ujian, Bukan Sekadar Kehormatan ..... 2
2. Hakikat Panggilan Ilahi ..... 5
3. Mengapa Panggilan Melampaui Jabatan ..... 8
4. Refleksi, Diskusi, dan Ringkasan ..... 16
5. Evaluasi Pembelajaran ..... 19
Glosarium Istilah ..... 26
Daftar Pustaka ..... 27

**BAB 2**
**THE CHARACTER THAT CANNOT BE BOUGHT ... 29**
1. Karakter dan Kredibilitas: Modal yang Tidak Tercantum di CV ..... 31
2. Integritas: Ketika Nilai dan Tindakan Tidak Berjalan Berlawanan ..... 34
3. Yusuf: Integritas Ketika Tidak Ada Penonton ..... 34
4. Kekudusan: Kemampuan Menetapkan Batas ..... 36
5. Kejujuran: Berani Berdiri di Hadapan Fakta ..... 38
6. Daniel: Ketika Musuh Menguji Rekam Jejak Kita ..... 38
7. Konsistensi Hidup: Orang yang Sama di Ruang yang Berbeda ..... 41
8. Kompetensi dan Karakter: Jangan Memilih Salah Satu 42
9. Contoh Nyata: Ketika Kebenaran Harus Aman untuk Disampaikan ..... 45
10. Ketika Karakter Diuji di Kampus ..... 47
11. Character Before Platform ..... 48
12. Diskusi Kelas: Integritas atau Loyalitas? ..... 49
13. Evaluasi Pembelajaran Berbasis OBE ..... 51

14. Ringkasan dan Komitmen Pribadi ..... 55
Glosarium Istilah ..... 57
Daftar Pustaka ..... 59

**BAB 3**
**THE LEADER WHO NEVER WALKS ALONE ..... 60**
1. Ketika Tangan Musa Mulai Turun ..... 62
2. Delegasi: Pelajaran yang Musa Terima dari Yitro ..... 64
3. Team Ministry: Pelayanan Tidak Dibangun oleh "Superman" ..... 67
4. Mentoring: Jangan Hanya Menyelesaikan Tugas, Siapkan Penerus ..... 69
5. Bahaya Pemimpin yang Menjadi Pusat Segalanya ..... 71
6. Aplikasi: Kampus, Gereja, dan Dunia Kerja ..... 76
*Di Organisasi Mahasiswa* ..... 76
7. Case Analysis: Ketika Semua Harus Lewat Ketua ..... 78
8. Ringkasan dan Evaluasi OBE ..... 80
Glosarium Istilah ..... 85
Daftar Pustaka ..... 87

**BAB 4**
**STANDING FIRM IN THE STORM ..... 88**
1. Tekanan sebagai Ujian Arah, Bukan Sekadar Ujian Kekuatan ..... 91
2. Nehemia: Memimpin di Tengah Ejekan, Ancaman, dan Politik ..... 92
3. Konflik: Bedakan Persoalan, Orang, dan Kepentingan 94
4. Kritik: Tidak Semua Menyenangkan, Tidak Semua Musuh ..... 95
5. Intimidasi: Ketegasan Tidak Sama dengan Kekerasan 96
6. Politik Gereja: Ketika Pengaruh, Relasi, dan Kepentingan Bertemu ..... 97
7. Paulus: Teguh Tanpa Menjadi Kaku ..... 99
8. Tekanan Sosial: Ketika Semua Orang Ingin Kita Memilih Sisi ..... 100

9. Kerangka Respons: PAUSE — READ — RESPOND — RETURN ..... 103
10. Contoh Nyata: Ed Catmull dan Ruang untuk Berbicara Jujur ..... 104
11. Ketika Kritik Menjadi Serangan: Apa yang Harus Dilakukan? ..... 105
12. Audit Diri: Apa yang Tekanan Keluarkan dari Dalam Diri? ..... 106
13. Refleksi Pribadi: The Storm Test ..... 107
14. Diskusi Kelas: Ketika Rapat Gereja Menjadi Arena 108
15. Evaluasi Pembelajaran Berbasis OBE ..... 109
16. Case Analysis: "Jangan Turun dari Tembok" atau "Takut Dikritik"? ..... 113
17. Ringkasan Bab ..... 114
Glosarium Istilah ..... 116
Daftar Pustaka ..... 117

**BAB 5**
**LEADER, NOT BOSS ..... 119**
1. Leader dan Boss: Perbedaannya Bukan Sekadar Istilah ..... 121
2. Daud: Pengaruh Dimulai Jauh Sebelum Takhta ..... 123
3. Servant Leadership: Memimpin Bukan Menjadi Orang yang Paling Dilayani ..... 124
4. Emotional Intelligence: Sebelum Memimpin Emosi Orang Lain ..... 126
5. Pengaruh Tidak Dapat Dipaksakan ..... 128
6. Keteladanan: Orang Memperhatikan Apa yang Kita Toleransi ..... 129
7. Daud dan Goliat: Pengaruh Lahir Ketika Seseorang Bersedia Berdiri ..... 130
8. Orang-Orang Bermasalah yang Menjadi Pahlawan ... 131
9. Ketika Daud Gagal Menjadi Teladan ..... 132
10. Pemimpin Besar Masih Harus Bisa Ditegur ..... 133
11. Emotional Intelligence Tidak Berarti Selalu Tenang 134

12. Contoh Nyata: Satya Nadella dan Perubahan Bahasa Kepemimpinan ..... 135
13. Dari Positional Power Menuju Relational Influence 136
14. The Unshakable Leadership Paradox ..... 137
15. Leadership Influence Cycle: SERVE — CONNECT — MODEL — EMPOWER — MULTIPLY ..... 148
16. Audit Diri: Apakah Saya Leader atau Hanya Boss? 149
17. Refleksi Pribadi: The David Test ..... 150
18. Diskusi Kelas: Pemimpin yang Tidak Bisa Salah.... 150
19. Evaluasi Pembelajaran Berbasis OBE ..... 152
20. Case Analysis: "Semua Harus Lewat Saya" ..... 155
21. Ringkasan Bab ..... 156
Glosarium Istilah ..... 159
Daftar Pustaka ..... 160

**BAB 6**
**ACCOUNTABILITY BUILDS TRUST ..... 163**
1. Samuel: Pemimpin yang Berani Diperiksa ..... 165
2. Transparansi: Keterbukaan yang Bertanggung Jawab 168
3. Akuntabilitas: Setiap Wewenang Membawa Pertanggungjawaban ..... 170
4. Tata Kelola: Sistem yang Melindungi Pelayanan ..... 172
5. Keuangan Gereja: Mengelola Uang yang Membawa Kepercayaan ..... 174
6. Etika: Melakukan yang Benar Ketika Kita Bisa Melakukan yang Salah ..... 177
7. Ketika Pemimpin Melakukan Kesalahan ..... 179
8. Model SAMUEL: Kerangka Praktis Akuntabilitas Kepemimpinan ..... 181
9. Refleksi, Ringkasan, dan Evaluasi ..... 189
Daftar Pustaka ..... 193
Glosarium Istilah ..... 194

**BAB 7**
**LEADING THE CHURCH IN A DIGITAL WORLD. 197**
1. Kepemimpinan Gereja di Tengah Disrupsi Digital.... 200
2. Kecerdasan Buatan: Asisten Pelayanan, Bukan Pengganti Gembala ..... 202
3. Etika Kecerdasan Buatan dalam Pelayanan Gereja ... 204
4. Media Sosial: dari Panggung Digital Menjadi Ruang Perjumpaan ..... 206
5. Digital Church dan Hybrid Ministry ..... 207
6. Memimpin Generasi Z: Mendengar Sebelum Mengajar ..... 209
7. Bahaya Kekristenan Panggung Digital ..... 211
8. Model DIGITAL: Kerangka Kepemimpinan Gereja di Era Digital ..... 213
9. Digital Governance: Batas yang Jelas bagi Setiap Inovasi ..... 215
10. Memimpin Perubahan Digital: Prinsip 4E ..... 219
11. Rencana 90 Hari Transformasi Digital yang Realistis ..... 221
12. The Unshakable Digital Leader: Ketahanan yang Berakar pada Misi ..... 223
13. Audit Diri: Siapa yang Sesungguhnya Memimpin, Saya atau Layar Saya? ..... 225
14. Refleksi Pribadi: The Paul Test ..... 226
15. Diskusi Kelas ..... 226
16. Evaluasi Pembelajaran Berbasis OBE ..... 227
17. Creating — Tugas Proyek: Digital Ministry Blueprint ..... 229
18. Analisis Kasus: “Viral, tetapi Sunyi” ..... 230
19. Ringkasan Bab ..... 231
Daftar Pustaka ..... 233
Glosarium Istilah ..... 234

**BAB 8**
**BUILDING A HEALTHY CHURCH ..... 238**
1. Gereja sebagai Organisme Rohani Sekaligus Organisasi ..... 240
2. Good Church Governance: Ketika Tata Kelola Menjadi Bentuk Pelayanan ..... 241
3. Kingly Power: Ketika Otoritas Berubah Menjadi Dominasi ..... 242
4. Dari Kingly Power Menuju Shared Stewardship ..... 244
5. Sistem Administrasi: Melepaskan Pelayanan dari Ketergantungan pada Ingatan ..... 245
6. SOP: Mengubah Nilai Menjadi Kebiasaan Organisasi ..... 246
7. SDM Gereja: Mengelola Manusia, Bukan Sekadar Mengisi Posisi ..... 248
8. Keuangan: Sistem yang Menjaga Kepercayaan Tetap Bertahan ..... 249
9. Pengambilan Keputusan: Dari Dominasi Menuju Discernment ..... 250
10. Membangun Healthy Church Operating System ..... 251
11. Struktur yang Sehat: Siapa Bertanggung Jawab kepada Siapa? ..... 252
12. Administrasi Digital, Data, dan Privasi Jemaat ..... 256
13. SOP yang Hidup: dari Dokumen Menjadi Budaya .. 257
14. SDM, Relawan, dan Bahaya Burnout Rohani ..... 258
15. Keuangan yang Sehat: dari Anggaran hingga Audit Trail ..... 260
16. Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Sulit ... 261
17. Mengukur Kesehatan Organisasi Gereja ..... 262
18. Rencana Implementasi 100 Hari ..... 264
19. The Unshakable Church Organization: Ketahanan yang Berakar pada Sistem ..... 265
20. Audit Diri: Apakah Saya Membangun Sistem atau Membangun Ketergantungan? ..... 266
21. Refleksi Pribadi: The Nehemiah Test ..... 267
22. Diskusi Kelas ..... 267

23. Evaluasi Pembelajaran Berbasis OBE ..... 268
24. Creating — Tugas Proyek: Healthy Church Governance Audit ..... 270
25. Analisis Kasus: "Ketua yang Sangat Efektif" ..... 271
26. Ringkasan Bab ..... 272
Daftar Pustaka ..... 273
Glosarium Istilah ..... 274

**BAB 9**
**RAISING THE NEXT LEADERS ..... 277**
1. Ketika Seorang Pemimpin Harus Pergi ..... 278
2. Regenerasi Bukan Ancaman terhadap Kepemimpinan ..... 280
3. Paulus dan Timotius: Kepemimpinan yang Berlipat Ganda ..... 281
4. Mentoring: Berjalan Bersama Calon Pemimpin ..... 281
5. Memberi Kesempatan, Bukan Sekadar Nasihat ..... 282
6. Coaching: Menolong Orang Menemukan Jawabannya Sendiri ..... 283
7. Mentoring, Coaching, Pemuridan, dan Succession Planning ..... 285
8. Pemuridan: Karakter Sebelum Jabatan ..... 285
9. Dari "Watch Me" Menuju "You Develop Others" ..... 286
10. Succession Planning: Jangan Menunggu Kursi Kosong ..... 288
11. Leadership Pipeline dan Kesiapan Suksesi ..... 288
12. Ketika Sistem Terlalu Bergantung pada Satu Figur. 290
13. Pemimpin Hebat Tidak Takut Muridnya Menjadi Lebih Hebat ..... 291
14. Investasi kepada Generasi Muda ..... 292
15. Reverse Mentoring: Senior Juga Perlu Belajar ..... 292
16. Succession Planning Bukan Nepotisme ..... 293
17. Model 5M Regenerasi Kepemimpinan ..... 294
18. Dari Success Menuju Succession ..... 297
19. Audit Diri: Siapa yang Sedang Saya Persiapkan? ... 297
20. Refleksi Pribadi: The Timothy Test ..... 298

21. Diskusi Kelas ..... 298
22. Evaluasi Pembelajaran Berbasis OBE ..... 299
23. Creating — Tugas Proyek: Leadership Succession Blueprint ..... 301
24. Analisis Kasus: "Tidak Ada yang Siap" ..... 303
25. Ringkasan Bab ..... 304
Daftar Pustaka ..... 305
Glosarium Istilah ..... 306

**BAB 10**
**THE UNSHAKABLE LEGACY ..... 308**
1. Pada Akhirnya, Semua Pemimpin Akan Meninggalkan Kursinya ..... 309
2. Legacy: Apa yang Tertinggal Setelah Kita Pergi ..... 310
3. Paulus: Ketika Hidup Menjadi Surat yang Terus Dibaca ..... 311
4. Kesetiaan: Kualitas yang Tidak Selalu Spektakuler .. 312
5. Billy Graham: Ingin Dikenang sebagai Orang yang Setia ..... 313
6. Pengaruh Lebih Panjang daripada Jabatan ..... 314
7. Shadow Legacy: Warisan yang Tidak Ingin Kita Tinggalkan ..... 315
8. Finish Well Tidak Sama dengan Finish Famous ..... 316
9. Dari Personal Success Menuju Generational Impact . 318
10. Lima Pilar Unshakable Legacy ..... 318
11. Studi Kasus: Dua Pemimpin, Dua Warisan..... 319
12. Mempersiapkan Akhir Sejak Awal..... 320
13. Refleksi: Jika Hari Ini Adalah Hari Terakhir Memimpin..... 322
14. Kembali kepada The Unshakable Leadership Paradox ..... 322
15. Legacy Audit: Mengukur Apa yang Sedang Kita Tinggalkan ..... 327
16. Leadership Covenant: Janji untuk Menyelesaikan dengan Baik..... 329
17. Pesan Terakhir bagi Pemimpin Masa Depan..... 330

18. Refleksi Pribadi: Personal Legacy Reflection ..... 331
19. Diskusi Kelas ..... 331
21. Creating — Tugas Proyek: Personal Legacy Blueprint ..... 334
22. Ringkasan Bab ..... 335
Daftar Pustaka ..... 338
Glosarium Istilah ..... 339

**PROFIL PENULIS ..... 341**

# PENDAHULUAN

Kepemimpinan gereja berlangsung di tengah perubahan sosial, teknologi, budaya, dan organisasi yang bergerak makin cepat. Pemimpin gereja tidak cukup hanya memahami fungsi administratif atau menguasai teknik manajemen. Ia juga perlu mampu menjaga arah teologis, membangun kepercayaan, mengembangkan manusia, mengelola konflik, mempertanggungjawabkan keputusan, serta menyiapkan organisasi menghadapi perubahan tanpa kehilangan identitas dan misinya.

Atas dasar itu, buku The Unshakable Leader: Pemimpin Tak Tergoyahkan dirancang sebagai buku ajar yang mempertemukan kepemimpinan Kristen dan administrasi gereja dalam satu kerangka pembelajaran yang terpadu. Materi disusun supaya mahasiswa bergerak dari memahami konsep menuju menganalisis, mengevaluasi, merefleksikan, dan menerapkan. Perspektif Alkitab, pemikiran kepemimpinan Kristen, dan temuan ilmiah kontemporer dipakai berdampingan untuk membantu mahasiswa membangun penilaian yang matang terhadap persoalan nyata dalam pelayanan dan organisasi.

Struktur setiap bab mengikuti prinsip keselarasan pembelajaran OBE. Capaian pembelajaran menjelaskan kemampuan yang diharapkan; pembahasan konseptual menyediakan dasar pengetahuan; refleksi dan diskusi mendorong keterlibatan kritis; analisis kasus menguji kemampuan menerapkan teori pada situasi yang kompleks; sementara evaluasi dan tugas aplikatif memberi ruang untuk menunjukkan hasil belajar. Lewat struktur ini, mahasiswa

bukan cuma ditanya apa yang mereka tahu, tapi juga bagaimana pengetahuan itu dipakai untuk mengambil keputusan dan membangun praktik kepemimpinan yang bertanggung jawab.

Buku ini terutama ditujukan bagi mahasiswa pascasarjana, tapi pembahasannya juga relevan bagi pendeta, administrator gereja, pemimpin lembaga pendidikan Kristen, serta siapa pun yang memikul tanggung jawab organisasi dan pelayanan. Bahasa akademik dipakai secara terukur supaya kedalaman ilmiah tetap terjaga tanpa mengorbankan keterbacaan. Istilah asing yang penting dipertahankan ketika memang diperlukan untuk menjembatani pembaca dengan literatur internasional, dan penjelasannya diperkuat lewat glosarium.

# CARA MENGGUNAKAN BUKU INI

## *Belajar untuk Memimpin, Bukan Sekadar Mengetahui*

Selamat datang dalam perjalanan mempelajari Pemimpin Tak Tergoyahkan. Buku ini dirancang sebagai buku ajar untuk mata kuliah Kepemimpinan dan Administrasi Gereja pada Program Magister, sekaligus sebagai panduan praktis bagi pendeta, penatua, pemimpin pelayanan, dan setiap orang yang terpanggil memimpin umat Tuhan.

Berbeda dari buku kepemimpinan pada umumnya yang lebih menekankan teori atau keterampilan manajerial, buku ini dibangun di atas satu keyakinan: kepemimpinan Kristen dimulai dari karakter yang dibentuk Allah, dipimpin oleh Firman-Nya, dan diwujudkan lewat pelayanan kepada sesama. Karena itu, tujuan utama buku ini bukan sekadar supaya pembaca memahami konsep kepemimpinan, tapi supaya mereka bertumbuh menjadi pemimpin yang punya integritas, keberanian moral, hikmat, dan kesetiaan dalam menjalankan panggilan Tuhan.

Setiap bab disusun secara sistematis supaya pembelajarannya utuh -- menghubungkan pemahaman teologis, teori kepemimpinan modern, refleksi pribadi, dan penerapan nyata dalam pelayanan gereja. Lewat pendekatan ini, pembaca tidak cuma memperoleh pengetahuan baru, tapi juga dibimbing mengevaluasi dan memperbarui cara memimpin sesuai teladan Kristus.

## *Struktur Setiap Bab*

Supaya proses belajar berlangsung konsisten dan mendalam, setiap bab mengikuti susunan pembahasan yang sama.

1. **Tujuan Pembelajaran.** Bagian ini menjelaskan kompetensi yang diharapkan setelah mempelajari bab tersebut. Tujuan pembelajarannya dirancang sesuai capaian pembelajaran tingkat magister, sehingga pembaca diarahkan bukan cuma mengingat konsep, tapi juga mampu menganalisis, mengevaluasi, dan menerapkannya dalam konteks pelayanan.

2. **Landasan Alkitab.** Setiap pembahasan dimulai dari Firman Tuhan sebagai fondasi utama. Kepemimpinan Kristen tidak dibangun di atas tren dunia, tapi berakar pada prinsip-prinsip Alkitab yang bersifat kekal. Tokoh-tokoh seperti Musa, Harun, Hur, Nehemia, Daniel, Paulus, dan terutama Yesus Kristus menjadi sumber inspirasi untuk memahami kepemimpinan yang berkenan kepada Allah.

3. **Kajian Teori dan Penelitian Terkini.** Buku ini memadukan prinsip-prinsip Alkitab dengan teori kepemimpinan kontemporer serta hasil penelitian terbaru dari berbagai disiplin ilmu, seperti kepemimpinan organisasi, perilaku organisasi, psikologi kepemimpinan, tata kelola, dan administrasi publik. Pendekatan ini menolong pembaca melihat bahwa nilai-nilai Alkitab tetap relevan menjawab tantangan kepemimpinan abad ke-21.

4. **Studi Kasus dan Ilustrasi Kepemimpinan.** Setiap bab dilengkapi contoh nyata yang diambil dari

kehidupan tokoh Alkitab, sejarah gereja, maupun pengalaman organisasi modern. Studi kasus ini menolong pembaca menghubungkan teori dengan praktik, sehingga prinsip yang dipelajari lebih mudah dipahami dan diterapkan.

5. **Perspektif Ellen G. White.** Sebagai bagian dari tradisi Gereja Masehi Advent Hari Ketujuh, setiap bab menyertakan kutipan atau prinsip kepemimpinan dari tulisan Ellen G. White yang relevan dengan topik pembahasan. Kutipan-kutipan ini dipadukan dengan Alkitab dan teori kepemimpinan modern untuk memberi pemahaman yang seimbang dan menyeluruh.

6. **Refleksi Kepemimpinan.** Kepemimpinan Kristen dimulai dari refleksi diri. Karena itu, setiap bab mengajak pembaca berhenti sejenak untuk mengevaluasi karakter, motivasi, keputusan, dan gaya kepemimpinan yang selama ini dijalankan. Pertanyaan-pertanyaan reflektifnya disusun supaya pembaca bukan cuma tahu apa yang benar, tapi juga berani menghidupinya.

7. **Aplikasi dalam Pelayanan.** Prinsip yang dipelajari lalu diterjemahkan jadi langkah-langkah praktis yang bisa diterapkan sehari-hari, baik di gereja, keluarga, sekolah, institusi pendidikan, maupun organisasi pelayanan. Bagian ini menolong pembaca menghubungkan teori dengan realitas pelayanan.

8. **Ringkasan Bab.** Di akhir setiap bab ada rangkuman gagasan utama secara singkat dan sistematis, supaya pembaca lebih mudah meninjau ulang sebelum lanjut ke bab berikutnya.

9. **Pertanyaan Diskusi dan Studi Lanjutan.** Untuk mendukung pembelajaran tingkat magister, setiap bab dilengkapi pertanyaan diskusi yang mendorong kemampuan berpikir kritis, analitis, dan reflektif. Pertanyaan-pertanyaan ini bisa dipakai dalam perkuliahan, seminar, kelompok belajar, maupun diskusi pelayanan.

10. **Daftar Referensi.** Setiap bab diakhiri daftar pustaka yang memuat sumber Alkitab, tulisan Ellen G. White, buku akademik, serta artikel ilmiah mutakhir sebagai dasar ilmiah pembahasan. Dengan begitu, pembaca bisa memperdalam studinya secara mandiri.

## *Cara Memaksimalkan Pembelajaran*

Supaya manfaat buku ini terasa optimal, beberapa langkah berikut disarankan:

- Berdoalah sebelum memulai setiap bab, memohon hikmat agar Tuhan menolong memahami dan menerapkan setiap prinsip kepemimpinan.
- Bacalah Alkitab yang menjadi dasar pembahasan sebelum mempelajari teori dan penjelasan pada setiap bab.
- Catatlah gagasan-gagasan penting yang relevan dengan pelayanan dan pengalaman kepemimpinan Anda.
- Jawablah setiap pertanyaan refleksi dengan jujur, karena perubahan kepemimpinan selalu dimulai dari perubahan diri.

- Diskusikan materi bersama rekan pelayanan atau mahasiswa lain agar memperoleh perspektif yang lebih luas.
- Terapkan satu prinsip kepemimpinan setiap minggu dalam pelayanan nyata, lalu evaluasi hasilnya.
- Lakukan evaluasi diri secara berkala, karena pertumbuhan seorang pemimpin bukan diukur dari banyaknya pengetahuan yang dimiliki, melainkan dari karakter yang semakin menyerupai Kristus.

## *Akhirnya...*

Buku ini tidak ditulis untuk menciptakan pemimpin yang mencari pengaruh, tapi untuk membentuk pemimpin yang setia pada panggilannya. Dunia mungkin mengukur keberhasilan dari jabatan, jumlah pengikut, atau pencapaian organisasi. Tapi Alkitab mengajarkan bahwa keberhasilan seorang pemimpin diukur dari kesetiaannya kepada Allah, integritasnya dalam setiap keputusan, kasihnya kepada orang-orang yang dipimpinnya, dan keteguhannya mempertahankan kebenaran.

Kiranya setiap bab yang Anda pelajari bukan cuma memperkaya wawasan, tapi juga membentuk karakter dan memperdalam hubungan Anda dengan Kristus. Sebab pemimpin yang tidak tergoyahkan bukanlah mereka yang tidak pernah menghadapi badai, melainkan mereka yang tetap berdiri teguh karena hidupnya berakar kuat di dalam Kristus.

# BAB 1

# CALLING BEFORE POSITION



*Ketika Panggilan Mendahului Jabatan*

## Capaian Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan makna panggilan ilahi dan bedanya secara konsep dengan jabatan formal dalam kepemimpinan Kristen.
2. Menganalisis keterkaitan antara karakter, kredibilitas, identitas, dan panggilan berdasarkan teks Alkitab serta teori kepemimpinan kontemporer.
3. Mengevaluasi praktik kepemimpinan dengan memakai lensa Calling Theory, Authentic Leadership, Identity Leadership, dan Spiritual Leadership.

4. Merefleksikan motivasi pribadi dalam menerima tanggung jawab kepemimpinan, lalu merumuskan rencana pengembangan karakter yang terukur.

5. Menyusun Personal Calling and Leadership Blueprint sebagai bukti capaian pembelajaran berbasis Outcome-Based Education (OBE).

*"If people anywhere are to follow someone willingly, they first want to be sure that the individual is worthy of their trust." (Terjemahan bebas: di mana pun berada, orang baru bersedia mengikuti seseorang dengan sepenuh hati apabila mereka yakin lebih dahulu bahwa orang itu layak dipercaya.)*

*— James M. Kouzes & Barry Z. Posner (2023)*

**1. Kesempatan Memimpin sebagai Ujian, Bukan Sekadar Kehormatan**

Kouzes dan Posner (2023) menempatkan kredibilitas sebagai inti dari kepemimpinan yang bertahan lama. Sebuah struktur organisasi bisa saja memaksa bawahan untuk patuh, tetapi kepatuhan semacam itu tidak sama dengan kepercayaan. Orang baru mengikuti dengan sepenuh hati kalau mereka melihat ada kecocokan antara apa yang dikatakan pemimpin dan nilai yang benar-benar ia pegang, antara keputusan yang diambilnya dan cara ia memperlakukan orang-orang di sekitarnya. Kemampuan mengarahkan orang lain saja, dengan kata lain, belum cukup. Yang lebih dibutuhkan adalah rekam jejak hidup yang membuat seseorang layak dipercaya.

Pola ini terus muncul kalau kita menelusuri narasi Alkitab. Musa tidak langsung berpindah dari istana Mesir ke kursi pemimpin Israel; ia melewati bertahun-tahun di Midian, masa yang sekilas tampak jauh dari persiapan untuk tugas besar. Daud mengenal beratnya tanggung jawab lewat kawanan

domba, jauh sebelum ia duduk di atas takhta. Sebagian besar hidup Yesus sendiri pun berjalan tanpa sorotan publik. Dari sini terlihat bahwa pengaruh yang tampak di permukaan biasanya didahului proses pembentukan yang sunyi dan jarang disaksikan orang banyak.

*"The greatest want of the world is the want of men—men who will not be bought or sold; men who in their inmost souls are true and honest." (Terjemahan bebas: kebutuhan terbesar dunia adalah akan orang-orang yang tidak bisa diperjualbelikan, yang dalam lubuk hatinya paling dalam tetap berpegang pada kebenaran dan hidup dengan jujur.)*

*— Ellen G. White, Education, hlm. 57*

Kutipan White itu relevan untuk pembicaraan tentang integritas dalam kepemimpinan. Gereja, kampus, organisasi, sampai masyarakat luas memang membutuhkan orang-orang yang cakap. Tapi kecakapan tanpa pengawalan nilai gampang berubah jadi alat yang berbahaya, terutama begitu prinsip mulai ditukar dengan keuntungan pribadi, kenyamanan, atau pengakuan publik. Tantangan ini semakin rumit di zaman ketika setiap keputusan pemimpin bisa langsung terekam, tersebar, dan dinilai orang banyak hanya dalam hitungan menit. Karakter, dalam situasi seperti ini, bukan sekadar pelengkap yang sifatnya opsional. Karakter menjadi batas moral yang menentukan bagaimana pengaruh itu boleh dipakai.

## *Ketika Jabatan Mengungkap Siapa Diri Kita Sesungguhnya*

Coba bayangkan dua orang yang sama-sama menerima tanggung jawab kepemimpinan pada waktu yang berdekatan.

Sebelum menjabat, keduanya sama-sama dikenal ramah, rendah hati, dan senang membantu. Tapi beberapa bulan kemudian, jarak di antara mereka mulai terasa. Yang satu masih menyisihkan waktu untuk mendengarkan, tidak canggung mengakui kesalahan, dan memberi ruang bagi orang lain untuk bertumbuh. Yang satunya lagi malah makin sulit menerima koreksi. Perbedaan pendapat mulai dianggap sebagai ancaman, dan jabatannya diperlakukan seperti sesuatu yang harus dipertahankan dengan cara apa pun.

Apakah jabatan itu sendiri yang mengubah karakter seseorang? Penjelasannya mungkin lebih sederhana: jabatan hanya memperluas ruang di mana karakter seseorang jadi kelihatan. Kewenangan memberi lebih banyak kesempatan untuk menentukan, menolak, mengangkat, mengabaikan, atau sebaliknya, memberi ruang kepada orang lain. Karena itu posisi sering membongkar motif dan kebiasaan yang sebelumnya tersimpan rapi. Orang yang terbiasa melayani biasanya memakai kewenangannya untuk memperluas manfaat bagi orang banyak, sementara dorongan untuk mengendalikan atau mencari pengakuan juga makin susah disembunyikan begitu seseorang punya kuasa lebih. Kesempatan memimpin, singkatnya, adalah kepercayaan yang sekaligus menjadi ujian.

Kompetensi jelas tetap dibutuhkan. Organisasi tidak mungkin berjalan hanya dengan niat baik tanpa kemampuan yang nyata. Hanya saja, strategi yang jitu, kepiawaian berbicara, jejaring yang luas, atau deretan prestasi tidak otomatis menghasilkan kepemimpinan yang sehat. Pemimpin yang gagal mengelola ego, emosi, ambisi, atau kebutuhan akan pengakuan bisa saja tetap mencapai target, tapi sering meninggalkan kerusakan pada orang-orang dan budaya organisasi di sekitarnya. Karena

itu, kepemimpinan Kristen tidak cukup dinilai dari apa yang sudah dicapai. Yang sama pentingnya adalah bagaimana pencapaian itu diraih, dan menjadi pribadi seperti apa seseorang di sepanjang prosesnya.

## *Landasan Alkitabiah: Dipilih untuk Menghasilkan Buah*

*"Bukan kamu yang memilih Aku, tetapi Akulah yang memilih kamu. Dan Aku telah menetapkan kamu, supaya kamu pergi dan menghasilkan buah dan buahmu itu tetap."*

*— Yohanes 15:16 (TB)*

Ayat ini meletakkan identitas seorang murid pada inisiatif Kristus, bukan pada pengakuan dari manusia. Bagi pemimpin Kristen, ini penting karena jabatan seharusnya tidak menjadi sumber utama harga diri seseorang. Posisi memang membuka ruang tertentu untuk bekerja dan bertanggung jawab, tapi panggilan tidak lantas habis hanya karena ruang itu berubah. Kesadaran seperti ini yang menolong seseorang tetap setia, baik saat dipuji maupun dikritik, baik ketika berada di pusat pengambilan keputusan maupun ketika harus mengalah dan memberi tempat bagi orang lain untuk maju.

**2. Hakikat Panggilan Ilahi**

Panggilan dan posisi sering dianggap sama saja, padahal narasi Alkitab memperlihatkan urutan yang jauh lebih kaya. Seseorang dipanggil lebih dulu, lalu dibentuk, baru kemudian diutus mengemban tanggung jawab. Dari sudut pandang ini, panggilan ilahi bukan sekadar perasaan subjektif bahwa diri kita layak memimpin, melainkan respons terhadap inisiatif Allah sendiri, yang berkenan memakai hidup, kemampuan,

pengalaman, dan pengaruh seseorang untuk tujuan yang jauh melampaui kepentingan pribadinya.

## *Eksegesis Keluaran 3:10: Dipanggil dan Diutus*

*"Jadi sekarang, pergilah, Aku mengutus engkau kepada Firaun untuk membawa umat-Ku, orang Israel, keluar dari Mesir."*
*— Keluaran 3:10*

Keluaran pasal 3 menjadi titik balik dalam hidup Musa. Setelah meninggalkan Mesir dan membangun hidup baru di Midian, ia bertemu Allah lewat peristiwa semak duri yang menyala tapi tidak terbakar. Yang diterimanya bukan gelar baru, melainkan sebuah tugas: kembali ke Mesir untuk membawa bangsa Israel keluar dari penindasan. Kata yang diterjemahkan "mengutus" berasal dari akar bahasa Ibrani שָׁלַח (shalach), yang merujuk pada tindakan mengirim atau memberi tugas resmi. Detail linguistik ini penting sebab menegaskan bahwa Musa bukan berangkat membawa agendanya sendiri. Otoritas atas tugas itu sepenuhnya bersumber dari Pribadi yang mengutusnya (Hamilton, 2011).

Dimensi personal dari panggilan ini sebenarnya sudah kelihatan beberapa ayat sebelumnya, saat Allah memanggil, "Musa, Musa!" (Kel. 3:4). Kata קָרָא (qara') bisa berarti memanggil sekaligus menyebut nama seseorang secara khusus. Musa bukan diperlakukan sebagai komponen anonim dalam sebuah sistem besar. Ia dipanggil lengkap dengan namanya, sejarahnya, dan segala keterbatasannya. Dari sinilah kepemimpinan Kristen semestinya bertolak: seseorang dikenal Allah lebih dulu sebelum diberi tugas, sehingga ia tidak perlu menyembunyikan kekurangannya untuk berani menghadap-Nya.

## *Musa: Panggilan yang Tidak Menghapuskan Keterbatasan*

Musa sendiri tidak menyambut panggilan itu dengan percaya diri berlebihan. Ia balik bertanya, "Siapakah aku?" (Kel. 3:11). Ia meminta kepastian soal nama Allah (Kel. 3:13). Ia membayangkan skenario ditolak oleh bangsanya sendiri (Kel. 4:1), mengakui keterbatasannya dalam berbicara (Kel. 4:10), dan akhirnya memohon supaya orang lain saja yang diutus (Kel. 4:13). Teks Alkitab tidak berusaha menggambarkan Musa sebagai sosok tanpa rasa takut, dan di situlah letak kekuatan ceritanya. Pembaca berhadapan dengan manusia biasa yang sadar akan kelemahannya sendiri, yang perlahan-lahan belajar bahwa keberhasilan tugas besar itu tidak bergantung pada seberapa percaya diri dirinya.

Keberatan-keberatan Musa ini juga mengingatkan kita supaya tidak keliru memahami panggilan sebagai pembenaran untuk ego. Musa memang dipanggil, tapi panggilan itu tidak lantas membuatnya menjadi manusia serba bisa. Ia tetap harus belajar bersandar pada penyertaan Allah, menerima bantuan orang lain, dan bekerja bersama mereka. Kesadaran akan keterbatasan diri seperti ini penting bagi siapa saja yang memimpin. Orang yang merasa segala sesuatu hanya bisa berjalan lewat dirinya sendiri biasanya lama-lama mengubah mandat menjadi milik pribadi. Sebaliknya, pemimpin yang mengenali batas dirinya cenderung lebih siap menerima koreksi dan lebih rela membangun kapasitas orang-orang di sekitarnya.

## *Panggilan dan Kredibilitas*

Panggilan yang cuma diucapkan perlu diwujudkan dalam kehidupan sehari-hari. Integritas, tanggung jawab, ketekunan, cara memperlakukan sesama, dan kesediaan mempertanggungjawabkan keputusan — semua itu yang memberi orang lain alasan untuk percaya pada seorang pemimpin. Ucapan "Tuhan memanggil saya" tidak bisa menggantikan kredibilitas. Kepercayaan tumbuh pelan-pelan lewat pola perilaku yang terus diamati dari waktu ke waktu, dan di sinilah bahasa teologis tentang panggilan bertemu dengan kajian kepemimpinan tentang identitas, nilai, dan perilaku nyata.

### 3. Mengapa Panggilan Melampaui Jabatan

Jabatan menetapkan tempat seseorang dalam sebuah struktur: apa kewenangannya, kepada siapa ia bertanggung jawab, dan berapa lama masa tugasnya. Panggilan menyentuh sesuatu yang jauh lebih dasar, yaitu untuk apa pengaruh itu dipakai dan nilai apa yang tetap dijaga meski keadaan berubah. Karena masa jabatan pada dasarnya selalu terbatas, identitas yang sepenuhnya bersandar pada posisi gampang goyah begitu posisi itu berakhir. Yang bertahan lebih lama adalah karakter, kualitas relasi, cara seseorang melayani, dan kapasitas yang ia wariskan kepada orang lain.

*"Barangsiapa ingin menjadi besar di antara kamu, hendaklah ia menjadi pelayanmu."*

*— Markus 10:43*

Ucapan Yesus dalam Markus 10:43 membalik ukuran kebesaran yang biasa dipakai dunia. Pengaruh diberikan bukan pertama-tama untuk membesarkan diri sendiri, tapi untuk melayani. Karena itu pemimpin Kristen perlu sesekali

memeriksa ulang penggunaan kewenangannya sendiri: apakah keputusan-keputusan yang diambil hanya melindungi posisi pribadinya, atau memang membantu orang lain bertumbuh dan mendekatkan komunitas pada tujuan bersama?

## *Ketika Pekerjaan Berubah Menjadi Misi: Calling Theory*

Dalam psikologi kerja dan kajian organisasi, calling banyak dibahas karena bagi sebagian orang pekerjaan punya makna yang jauh melampaui sekadar penghasilan. Pekerjaan bisa menjadi ruang tempat seseorang mengalami tujuan, identitas, dan makna hidup. Dobrow dkk. (2023), lewat meta-analisis terhadap 201 studi, menunjukkan bahwa pengalaman calling berkaitan dengan berbagai hasil kerja dan kehidupan yang mencerminkan rasa bermakna dan bernilai. Ini bukan berarti orang yang merasa "terpanggil" selalu bekerja tanpa persoalan. Yang ditunjukkan adalah bahwa cara seseorang memaknai pekerjaannya memang berkaitan erat dengan cara ia hadir di dalamnya.

Fontana dkk. (2023) memberi gambaran yang lebih dekat dengan pengalaman di lapangan. Dengan meneliti praktisi tanggung jawab sosial perusahaan pada berbagai tahap karier, mereka memperlihatkan bahwa rasa tujuan itu tidak terbentuk sekali jadi, tapi terus dijalani dan dimaknai ulang sepanjang perjalanan karier seseorang. Pertanyaan tentang pekerjaan di sini tidak cukup dijawab dengan "apa yang saya peroleh?" saja, tapi juga "untuk apa pekerjaan ini saya lakukan, dan siapa yang menerima manfaatnya?" Bagi kepemimpinan Kristen, pergeseran pertanyaan seperti ini penting karena perhatian bergeser dari kepentingan diri ke kontribusi bagi sesama.

Cara pandang ini juga menjelaskan kenapa kepemimpinan tidak pernah harus menunggu gelar formal. Guru memimpin lewat suasana belajar yang ia bangun di kelas. Orang tua memimpin lewat kebiasaan dan nilai yang ditanamkan di rumah. Mahasiswa bisa memimpin lewat integritas, keberanian mengambil tanggung jawab, dan cara ia memperlakukan teman-temannya. Bahkan pekerja biasa pun ikut memengaruhi lingkungannya lewat kualitas kerja dan relasi yang ia bangun. Jabatan membuka jenis kewenangan tertentu, tapi panggilan sebenarnya sudah bisa dijalani jauh sebelum seseorang pernah memegang jabatan itu.

## *Authentic Leadership: Memimpin dari Identitas dan Nilai*

Authentic Leadership membantu menjelaskan kenapa identitas seorang pemimpin sebaiknya tidak bergantung sepenuhnya pada posisi yang dipegangnya. Gardner dkk. (2024), lewat tinjauan sistematis atas literatur di bidang ini, menunjukkan bahwa authentic leadership tetap jadi wilayah kajian penting, meski masih membutuhkan ketelitian konseptual lebih lanjut. Bunjak dkk. (2024) menawarkan cara pandang yang lebih dinamis dengan menempatkan autentisitas sebagai proses identitas dan regulasi diri yang berlangsung di tingkat pribadi, relasional, maupun kolektif. Autentisitas, dengan begitu, bukan sekadar soal "menjadi diri sendiri", tapi proses menjaga keselarasan diri secara bertanggung jawab di tengah relasi dan situasi yang terus berubah.

Dalam kepemimpinan Kristen, autentisitas baru terasa bobotnya kalau nilai yang diakui benar-benar mewujud dalam tindakan nyata. Prinsip yang diucapkan di depan umum harus tetap ada saat keputusan tidak populer perlu diambil, saat tidak

ada yang mengawasi, atau saat kritik justru datang dari orang yang tidak disukai. Pergantian jabatan sering menjadi ujian paling jujur untuk ini. Begitu simbol-simbol posisi mulai berkurang, akan kelihatan jelas apakah identitas seorang pemimpin memang berakar pada nilai yang ia yakini, atau selama ini lebih banyak ditopang oleh pengakuan yang menyertai jabatannya.

## *Identity Leadership: Pergeseran dari "Saya" menjadi "Kita"*

Identity Leadership mengalihkan perhatian dari sosok pemimpin saja ke identitas bersama yang dibangun di dalam kelompok. Pemimpin membantu anggotanya menjawab pertanyaan: siapa "kita", nilai apa yang hendak dipertahankan bersama, dan komunitas seperti apa yang sedang dibentuk. Steffens dkk. (2024) mengaitkan identity leadership dengan kemampuan pemimpin merepresentasikan sekaligus membentuk pemahaman bersama tentang karakter, nilai, dan tujuan kelompok. Artinya, tugas kepemimpinan belum selesai hanya karena orang sudah mengenal siapa pemimpinnya. Kepemimpinan juga menyangkut apakah para anggotanya memahami siapa diri mereka sebagai sebuah komunitas.

Keterikatan berlebihan pada jabatan sering muncul lewat ungkapan yang kelihatannya sepele: "program saya", "visi saya", "keputusan saya", "keberhasilan saya". Bahasa semacam ini bisa jadi tanda bahwa organisasi pelan-pelan berputar mengelilingi satu figur saja. Pemimpin yang berakar pada panggilan biasanya membangun kebiasaan yang beda: gagasan dibiarkan datang dari siapa saja, tanggung jawab benar-benar dibagikan, dan pemimpin-pemimpin muda diberi ruang sungguhan untuk belajar. Ukuran keberhasilan bukan

seberapa sulit seorang pemimpin digantikan, tapi apakah organisasi tetap punya arah dan kapasitas begitu terjadi pergantian kepemimpinan.

## *Spiritual Leadership: Nilai, Makna, dan Tujuan*

Spiritual Leadership menambahkan dimensi makna, nilai, tujuan, dan keterhubungan ke dalam pembahasan kehidupan kerja. Dik dkk. (2024) menunjukkan bahwa agama dan spiritualitas di tempat kerja berkaitan dengan beragam sikap dan perilaku organisasi, dan menempatkan meaning systems sebagai salah satu arah penting untuk penelitian ke depan. Samul (2024) menemukan hubungan antara spiritual leadership dan work engagement lewat perantaraan kesejahteraan spiritual, sementara Fry dkk. (2026) kembali menegaskan nilai, makna, tujuan, pelayanan, dan keterhubungan sebagai unsur-unsur yang relevan dalam spiritual leadership.

Bagi pemimpin Kristen, kata “spiritual” baru punya arti sejati kalau terwujud dalam praktik sehari-hari. Doa dan visi tidak bisa dipisahkan dari cara kewenangan itu dipakai. Bahasa pelayanan akan kehilangan kekuatannya begitu orang lain diperlakukan tanpa hormat, keputusan disembunyikan dari pihak yang berkepentingan, atau kritik dibungkam begitu saja. Spiritualitas kepemimpinan justru terlihat lewat keputusan-keputusan kecil sehari-hari: bagaimana konflik ditangani, siapa yang diberi ruang bersuara, bagaimana keberhasilan dibagikan, dan apakah orang-orang di sekitarnya merasa pekerjaan mereka bermakna. Pertanyaan yang terus perlu diajukan bukan cuma “di mana saya ditempatkan?”, tapi juga “apa yang saya lakukan dengan kepercayaan yang sedang ada di tangan saya sekarang?”

## *Belajar Kembali dari Musa: Padang Gurun sebagai Sekolah Kepemimpinan*

Musa pernah merasakan gemerlap kehidupan istana, lalu menjalani tahun-tahun panjang sebagai gembala di Midian. Kalau identitas seseorang hanya dibaca lewat status sosialnya, perpindahan seperti itu gampang disebut kemunduran. Tapi narasi Alkitab justru membuka ruang untuk memandang masa di Midian itu sebagai bagian dari proses pembentukan. Di sana Musa hidup jauh dari pusat kekuasaan. Ia belajar menunggu, menggembalakan, dan menjalankan tanggung jawab tanpa disorot siapa pun. Pengalaman itu belakangan menemukan maknanya justru ketika ia harus memimpin sebuah bangsa melewati perjalanan panjang yang penuh ketidakpastian.

Masa yang sunyi tidak selalu berarti masa yang sia-sia. Ada kalanya dalam hidup seseorang, ia tidak sedang memegang posisi penting, jarang dilihat orang, atau merasa kariernya berjalan lebih lambat dari yang diharapkan. Justru di ruang seperti itu motivasi seseorang bisa diuji tanpa banyak tepuk tangan yang mengaburkan penilaian. Di sana orang belajar mengenali batas dirinya, memperdalam disiplin, dan membedakan antara kebutuhan untuk berguna dengan sekadar kebutuhan untuk terlihat penting. Pemimpin yang identitasnya tidak melekat erat pada sebuah kursi akan jauh lebih siap menghadapi perubahan peran tanpa merasa kehilangan dirinya sendiri.

*“The highest evidence of nobility in a Christian is self-control.” (Terjemahan bebas: bukti tertinggi dari keluhuran seorang Kristen adalah penguasaan diri.)*

*— Ellen G. White, That I May Know Him, hlm. 139*

Kutipan White tentang penguasaan diri membawa pembahasan kepemimpinan ke wilayah yang sangat pribadi. Kesanggupan memimpin orang lain tidak pernah membebaskan seseorang dari tugasnya sendiri untuk mengelola diri. Penguasaan diri justru teruji saat kritik datang, saat sebuah keputusan ditolak, saat seseorang merasa diperlakukan tidak adil, atau saat ia sebenarnya punya kuasa untuk membalas tapi memilih respons yang lebih bertanggung jawab. Di momen-momen seperti itulah karakter memberi batas yang nyata bagi penggunaan kekuasaan.

## *Tinjauan Kritis dan Keterbatasan Teori*

Keempat perspektif yang baru saja dibahas tidak berdiri di atas konsensus yang solid. Sebelum dipakai lebih jauh dalam kajian maupun praktik kepemimpinan Kristen, ada baiknya kelemahan dan area yang masih diperdebatkan dari masing-masing pendekatan juga dikenali, supaya teori-teori ini tidak dikutip begitu saja tanpa kesadaran akan batasnya.

Dobrow dkk. (2023) sendiri mencatat bahwa sebagian besar studi calling bersifat korelasional dan bergantung pada laporan diri responden, sehingga sulit dipastikan apakah rasa terpanggil benar-benar menghasilkan kinerja dan kesejahteraan yang lebih baik, atau justru orang yang sudah puas dengan pekerjaannya yang cenderung melabeli pekerjaannya sebagai panggilan. Ada juga pertanyaan yang lebih mendasar: calling dalam literatur psikologi organisasi umumnya didefinisikan sebagai konstruksi makna yang bersumber dari diri sendiri atau dari nilai sosial, sementara panggilan dalam teologi Kristen bersumber dari inisiatif Allah yang berada di luar diri manusia, sebagaimana terlihat dalam peristiwa Keluaran 3. Memakai Calling Theory tanpa

menyadari perbedaan sumber otoritas ini berisiko mereduksi panggilan ilahi menjadi sekadar strategi pemaknaan psikologis.

Gardner dkk. (2024), dalam tinjauan sistematis mereka, mengakui bahwa authentic leadership masih membutuhkan ketelitian konseptual lebih lanjut, dan Bunjak dkk. (2024) bahkan mengajukan cara pandang alternatif karena model autentisitas yang selama ini dipakai dianggap terlalu statis. Persoalan yang sering diangkat: bagaimana menilai "keaslian" seorang pemimpin dari luar, kalau yang dinilai sebetulnya adalah pengalaman batin yang hanya bisa dilaporkan sendiri oleh pemimpin tersebut? Ada juga risiko autentisitas dipakai sebagai pembenaran diri -- pemimpin yang keras kepala bisa saja berdalih ia hanya "menjadi dirinya sendiri". Karena itu, autentisitas semestinya selalu diuji lewat dampaknya pada orang lain, bukan semata dari pengakuan pemimpin bahwa dirinya konsisten.

Steffens dkk. (2024) memvalidasi identity leadership lewat instrumen satu item (VILS) yang praktis dipakai di lapangan, tapi instrumen sesingkat itu punya keterbatasan dalam menangkap kompleksitas bagaimana identitas kolektif sesungguhnya terbentuk dari waktu ke waktu. Pendekatan ini juga rawan disalahgunakan: penekanan pada "kita" bisa dipakai pemimpin otoriter untuk meredam perbedaan pendapat atas nama kekompakan kelompok, alih-alih sungguh-sungguh membangun ruang partisipasi bagi anggotanya.

Tinjauan Dik dkk. (2024) tentang spiritualitas di tempat kerja bahkan secara eksplisit berjudul "review and critique", karena riset di bidang ini masih menghadapi masalah definisi yang tumpang tindih antara religiusitas dan spiritualitas, serta risiko

bias budaya sebab sebagian besar instrumennya dikembangkan dalam konteks masyarakat tertentu. Ketika istilah seperti "makna" dan "keterhubungan" dipakai lintas tradisi agama supaya bisa diteliti secara umum, ada risiko istilah-istilah itu menjadi terlalu longgar sehingga kehilangan muatan teologisnya yang khas.

Menyadari keterbatasan-keterbatasan ini bukan berarti keempat teori tersebut kehilangan gunanya. Sebaliknya, kesadaran semacam itu justru menjaga penggunaannya tetap jujur: teori-teori kepemimpinan kontemporer membantu membaca fenomena kepemimpinan dengan lebih tajam, tapi tidak satu pun di antaranya cukup untuk menjelaskan seluruh misteri panggilan ilahi. Siapa pun yang hendak memakai kerangka-kerangka ini dalam kajian atau praktiknya perlu terus bertanya: teori mana yang paling pas menjelaskan situasi tertentu, dan pada titik mana teori itu berhenti menjelaskan sehingga memerlukan pelengkap dari tradisi teologis atau kerangka lain?

**4. Refleksi, Diskusi, dan Ringkasan**

## *Refleksi: Ketika Jabatan Tidak Lagi Ada*

Berakhirnya sebuah jabatan tidak sama dengan berakhirnya panggilan. Perubahan peran justru sering menjadi kesempatan untuk melihat seberapa dalam identitas seorang pemimpin sudah terbentuk. Orang yang memahami kepemimpinan sebagai bentuk pelayanan tetap bisa memberi kontribusi yang berarti, sekalipun ia tidak lagi duduk di pusat pengambilan keputusan, sekalipun harus dipimpin oleh orang yang lebih muda darinya, atau sekalipun namanya tidak lagi tercantum di

posisi utama. Masa tugas selalu ada batas waktunya. Pengaruh dari karakter seseorang tidak selalu begitu.

Untuk menguji gagasan ini, coba bayangkan seluruh gelar, fasilitas, dan posisi yang Anda miliki hari ini dilepaskan begitu saja. Apa yang masih tersisa, sehingga orang lain tetap punya alasan untuk mempercayai Anda? Pertanyaan ini bukan bermaksud meremehkan arti sebuah jabatan. Pertanyaan ini hanya mencoba menempatkan jabatan pada porsinya yang sebenarnya: salah satu ruang untuk melayani, bukan keseluruhan identitas seorang pemimpin.

## *Diskusi Kelas*

1. Bagaimana cara membedakan panggilan untuk melayani dari sekadar ambisi mengejar posisi?
2. Kenapa sebagian pemimpin sulit menerima berakhirnya masa jabatan mereka? Apa yang terjadi ketika identitas seseorang terlalu melekat pada posisinya?
3. Mana yang lebih penting, karakter atau kompetensi? Jelaskan kenapa organisasi yang sehat sebenarnya membutuhkan keduanya sekaligus.
4. Bagaimana seseorang bisa menjalankan panggilan ilahi sebagai guru, pengusaha, dokter, pekerja, orang tua, atau mahasiswa, tanpa harus memegang jabatan gerejawi tertentu?
5. Mungkinkah seseorang memiliki jabatan rohani tapi justru kehilangan orientasi panggilannya? Sebutkan indikator-indikator yang mungkin bisa diamati.

## *Ringkasan Bab*

Panggilan ilahi memberi kerangka bagi pemimpin Kristen untuk memahami kewenangan, pelayanan, dan tanggung jawab secara utuh. Pengalaman Musa menunjukkan bahwa panggilan tidak lantas menghapus kelemahan manusiawi seseorang. Ia dipanggil justru saat masih menyimpan pertanyaan, ketakutan, dan berbagai keterbatasan. Yang berubah bukan fakta bahwa Musa terbatas, tapi cara ia belajar menjalani tugas besar itu di dalam penyertaan Allah. Proses itulah yang pelan-pelan membentuk kualitas kepemimpinannya.

Kajian-kajian kontemporer membantu membaca pengalaman itu dari berbagai sudut yang saling melengkapi. Calling Theory membahas pekerjaan sebagai ruang untuk menemukan makna dan tujuan hidup. Authentic Leadership memberi perhatian khusus pada keterkaitan antara identitas, nilai, dan tindakan nyata. Identity Leadership menegaskan bahwa pemimpin ikut membentuk rasa "kita" di dalam kelompoknya. Spiritual Leadership membawa pertanyaan tentang makna, nilai, tujuan, dan keterhubungan ke kehidupan organisasi sehari-hari. Keempat perspektif ini memang tidak sama persis satu sama lain, tapi sama-sama mengingatkan kita bahwa kepemimpinan jauh lebih luas daripada sekadar memegang sebuah posisi.

Jabatan, singkatnya, hanyalah salah satu tempat di mana panggilan itu dijalankan, bukan panggilan itu sendiri. Posisi bisa datang dan pergi silih berganti. Pertanyaan yang jauh lebih panjang umurnya adalah: siapa yang kita layani, nilai apa yang tidak akan pernah kita tukar dengan apa pun, dan apa yang menjadi lebih baik karena kita pernah diberi kesempatan untuk memimpin.

## 5. Evaluasi Pembelajaran

### *A. Pertanyaan Evaluasi*

6. **[Understanding]** Jelaskan makna panggilan ilahi dalam kepemimpinan Kristen dan bedakan dengan jabatan formal.

7. **[Applying]** Gunakan kisah Musa untuk menjelaskan bagaimana keterbatasan pribadi bisa menjadi bagian dari proses pembentukan seorang pemimpin.

8. **[Analyzing]** Bandingkan Calling Theory, Authentic Leadership, Identity Leadership, dan Spiritual Leadership. Tunjukkan persamaan sekaligus kontribusi khas masing-masing.

9. **[Analyzing]** Kenapa pemimpin yang menggantungkan identitasnya pada jabatan berisiko mengalami krisis begitu masa kepemimpinannya berakhir?

10. **[Evaluating]** Evaluasilah pernyataan berikut: “Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mempertahankan posisinya selama mungkin.” Gunakan teori kepemimpinan dan prinsip Alkitab sebagai dasar argumentasi Anda.

11. **[Evaluating]** Seorang pemimpin sangat kompeten dan berhasil mencapai targetnya, tapi kerap merendahkan bawahan dan menolak segala bentuk kritik. Dapatkah ia tetap disebut pemimpin yang berhasil? Jelaskan alasan Anda.

12. **[Reflecting]** Andaikan seluruh jabatan dan gelar Anda dilepaskan hari ini, nilai apa yang masih membuat orang lain bersedia mempercayai Anda?

13. **[Creating]** Tuliskan satu pernyataan panggilan pribadi yang menunjukkan siapa yang ingin Anda layani, kemampuan apa yang akan Anda gunakan, dan dampak seperti apa yang ingin Anda tinggalkan.

## *B. Tugas Proyek: Rancangan Panggilan dan Kepemimpinan Pribadi*

Proyek ini menghasilkan sebuah portofolio pengembangan kepemimpinan yang mempertemukan teori, refleksi Alkitabiah, identitas pribadi, dan rencana tindakan nyata. Mahasiswa mengerjakan proyek ini sendiri-sendiri, lalu mempresentasikan inti pembelajarannya secara singkat di kelas. Penilaian tidak hanya melihat kerapian produk akhirnya, tapi juga ketajaman refleksi dan keterukuran rencana pengembangan yang diajukan.

1. **Tahap 1 — Personal Calling Statement.** Tuliskan maksimal 50 kata untuk menjawab: untuk siapa, lewat kemampuan apa, dan untuk tujuan apa saya ingin memakai pengaruh yang Tuhan percayakan kepada saya?

2. **Tahap 2 — Leadership Identity Map.** Susun sebuah peta dengan alur: Who I Am → What I Value → Whom I Serve → How I Lead → What Impact I Want to Leave. Identifikasi sekurang-kurangnya lima nilai kepemimpinan yang Anda pegang.

3. **Tahap 3 — Biblical Leadership Connection.** Pilih satu tokoh Alkitab selain Musa, lalu analisis panggilannya, proses pembentukan karakternya, tantangan yang dihadapinya, kegagalan yang mungkin pernah terjadi, responsnya kepada Allah, serta satu prinsip yang bisa Anda terapkan dalam hidup Anda sendiri.

4. **Tahap 4 — 90-Day Leadership Development Plan.** Pilih tiga karakter atau kompetensi yang ingin Anda kembangkan. Untuk setiap sasaran, tuliskan rangkaian Target → Action → Indicator → Evidence → Reflection secara berurutan.

5. **Tahap 5 — Leadership Legacy Statement.** Tuliskan maksimal 150 kata untuk melengkapi kalimat: "Ketika suatu hari saya tidak lagi memegang jabatan, saya ingin orang mengingat kepemimpinan saya karena …"

## *C. Analisis Kasus: "Ketika Jabatan Menentukan Identitas"*

Daniel sudah memimpin sebuah organisasi pendidikan Kristen selama delapan tahun. Di bawah kepemimpinannya, jumlah program bertambah, fasilitas makin baik, dan jumlah peserta terus meningkat. Keberhasilan itu membuatnya dihormati banyak orang, tapi pelan-pelan batas antara dirinya sendiri dan jabatannya mulai kabur. Hampir semua keputusan penting harus kembali dikonsultasikan kepadanya. Gagasan-gagasan dari pemimpin muda sering ditolak dengan alasan mereka dianggap belum cukup berpengalaman. Kritik pun makin sering dibaca sebagai bentuk ketidaksetiaan, bukan sebagai masukan yang membangun.

Ketika masa jabatannya berakhir dan organisasi memilih pemimpin baru, Daniel mengalami kesulitan besar menerima perubahan ini. Ia menarik diri dari proses transisi sambil berkata, "Mereka akan tahu sendiri betapa sulitnya menjalankan organisasi ini tanpa saya." Enam bulan kemudian, organisasi itu ternyata tetap berjalan baik-baik saja. Beberapa pemimpin muda bahkan mulai berkembang pesat, karena untuk pertama kalinya mereka mendapat ruang yang jauh lebih luas untuk mengambil tanggung jawab. Situasi ini memunculkan pertanyaan yang tidak sederhana: apa sebenarnya yang paling sulit dilepaskan Daniel — pekerjaannya, pengaruhnya, atau identitas yang sudah bertahun-tahun ia bangun lewat jabatannya?

1. Identifikasi persoalan utama dalam kepemimpinan Daniel.
2. Apakah Daniel kehilangan jabatan, atau justru kehilangan orientasi panggilannya? Jelaskan.
3. Analisis perilaku Daniel lewat perspektif Authentic Leadership.
4. Gunakan kerangka Identity Leadership untuk menilai apakah Daniel berhasil membangun identitas "kita", atau justru sebuah organisasi yang bergantung pada "saya".
5. Bagaimana Spiritual Leadership bisa menolong Daniel menemukan kembali makna kepemimpinannya?
6. Andaikan Anda adalah Daniel, apa yang seharusnya Anda lakukan selama enam bulan terakhir masa jabatan untuk mempersiapkan transisi dengan baik?

7. Andaikan Anda adalah pemimpin yang baru terpilih, bagaimana Anda bisa menghormati kontribusi Daniel tanpa membiarkan pola kepemimpinan lama mengendalikan arah kepemimpinan yang baru?

Keputusan akhir: tuliskan rekomendasi sepanjang 200–300 kata untuk menjawab pertanyaan, "Bagaimana seorang pemimpin Kristen mempersiapkan diri untuk meninggalkan jabatan tanpa meninggalkan panggilannya?"

## *D. Tinjauan Kritis dan Rancangan Riset*

Bagian ini mengajak mahasiswa melangkah dari memahami dan menerapkan teori, ke menganalisis keterbatasannya serta merancang kajian lanjutan. Kerjakan butir-butir berikut secara tertulis, masing-masing sepanjang satu hingga dua paragraf, kecuali disebutkan lain.

1. **[Analyzing]** Pilih salah satu dari Calling Theory, Authentic Leadership, Identity Leadership, atau Spiritual Leadership, lalu identifikasi satu keterbatasan metodologis dari studi yang mendasarinya dalam bab ini -- misalnya desain penelitian yang bersifat korelasional, cara pengukuran yang disederhanakan, atau konteks budaya sampel penelitian.

2. **[Evaluating]** Bandingkan definisi calling dalam psikologi organisasi (Dobrow dkk., 2023) dengan pemahaman panggilan ilahi dalam Keluaran 3. Sejauh mana kedua definisi ini bisa saling melengkapi, dan pada titik mana keduanya berbeda secara mendasar?

3. **[Evaluating]** Steffens dkk. (2024) mengukur identity leadership lewat instrumen satu item (VILS). Timbang

risiko dan manfaat memakai instrumen sesingkat itu dalam riset kepemimpinan, dan usulkan satu cara untuk memperkuat validitasnya.

4. **[Analyzing]** Dik dkk. (2024) mencatat bahwa istilah spiritualitas di tempat kerja rawan kehilangan muatan teologisnya yang khas ketika diteliti lintas tradisi agama. Jelaskan implikasi persoalan ini bagi penerapan Spiritual Leadership secara spesifik dalam konteks organisasi Kristen.

5. **[Creating]** Susun sebuah proposal riset mini yang terdiri atas rumusan masalah, satu pertanyaan penelitian, dan metode yang diusulkan (kualitatif, kuantitatif, atau campuran), untuk menguji salah satu klaim dalam bab ini pada konteks organisasi yang Anda kenal -- misalnya, apakah pergantian jabatan benar-benar mengungkap karakter pemimpin sebagaimana didiskusikan pada Bagian I.

## Penutup

Kepemimpinan Kristen bukan perlombaan menuju kursi yang makin tinggi. Kepemimpinan Kristen adalah kesediaan menerima kepercayaan, lalu memakai kemampuan dan pengaruh yang dimiliki untuk melayani tujuan Allah dan kehidupan sesama. Karena itu, persiapan menjadi pemimpin tidak cukup hanya dengan menambah keterampilan atau mengejar kesempatan memegang posisi tertentu. Ada pekerjaan lain yang jauh lebih sunyi dan sering kali jauh lebih sulit: membentuk karakter jauh sebelum kewenangan yang dipegang menjadi besar.

Sebagian pemimpin meninggalkan organisasinya dengan kesan bahwa tidak ada seorang pun yang bisa menggantikan posisinya. Pemimpin lain meninggalkan sesuatu yang jauh berbeda: sekumpulan orang yang jauh lebih siap, karena bertahun-tahun diberi kesempatan untuk belajar, menerima tanggung jawab, dan mengambil keputusan sendiri. Warisan jenis kedua ini jauh lebih dekat dengan hakikat kepemimpinan yang melayani. Ketika masa jabatan seseorang berakhir, misi yang diembannya tidak ikut berhenti. Misi itu diteruskan oleh orang-orang yang sejak lama sudah dipersiapkan untuk mengambil bagian di dalamnya.

***“Jabatan memberi kita ruang untuk melayani pada suatu masa; panggilan menolong kita tetap melayani ketika ruang itu berubah.”***

**Glosarium Istilah**

**Accountability** — Akuntabilitas pemimpin dalam mempertanggungjawabkan keputusan, tindakan, dan hasil pelayanannya.

**Authentic Leadership** — Model kepemimpinan yang menekankan keselarasan antara nilai, identitas, dan perilaku pemimpin.

**Calling** — Panggilan ilahi untuk melayani sesuai dengan tujuan Allah.

**Calling Theory** — Teori yang menjelaskan pekerjaan sebagai sumber makna, tujuan, dan kontribusi bagi seseorang.

**Character** — Kualitas moral yang membentuk konsistensi perilaku seorang pemimpin.

**Credibility** — Kepercayaan yang diperoleh melalui perpaduan integritas dan kompetensi.

**Identity Leadership** — Kepemimpinan yang membangun identitas bersama "kita" di dalam organisasi.

**Integrity** — Konsistensi antara nilai yang diyakini, perkataan yang diucapkan, dan tindakan yang dilakukan.

**Leadership Legacy** — Warisan nilai, budaya, dan pengaruh positif yang ditinggalkan oleh seorang pemimpin.

**Self-Control** — Kemampuan mengendalikan emosi, ego, dan respons diri dalam berbagai situasi.

**Servant Leadership** — Kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan kepada orang lain di atas kepentingan diri sendiri.

**Spiritual Leadership** — Kepemimpinan yang berpusat pada makna, nilai, tujuan, dan pertumbuhan spiritual.

**Stewardship** — Pengelolaan tanggung jawab sebagai amanat yang dipercayakan oleh Allah.

**Vision** — Gambaran masa depan yang menjadi arah bagi pelayanan sebuah organisasi.

**Daftar Pustaka**

Bunjak, A., Lord, R. G., & Acton, B. P. (2024). Rethinking authentic leadership: An alternative approach based on dynamic processes of active identity, self-regulation, and ironic processes of mental control. Journal of Management & Organization, 30(6), 1669–1698. https://doi.org/10.1017/jmo.2024.69

Dik, B. J., Daniels, D., & Alayan, A. J. (2024). Religion, spirituality, and the workplace: A review and critique. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11, 279–305. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-041458

Dobrow, S. R., Weisman, H., Heller, D., & Tosti-Kharas, J. (2023). Calling and the good life: A meta-analysis and theoretical extension. Administrative Science Quarterly, 68(2), 508–550. https://doi.org/10.1177/00018392231159641

Fontana, E., Frandsen, S., & Morsing, M. (2023). Saving the world? How CSR practitioners live their calling by constructing different types of purpose in three occupational stages. Journal of Business Ethics, 185, 741–766. https://doi.org/10.1007/s10551-023-05343-x

Fry, L. W., Wei, B. X., Phelps, F., Siegrist, R. B., Bean, W., Witherell, T. J., & Koh, H. K. (2026). The relevance of spiritual leadership to public health: Values, meaning and

purpose. Frontiers in Public Health, 13, Article 1632959. https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1632959

Gardner, W. L., Karam, E. P., Noghani, F., Cogliser, C. C., Gullifor, D. P., Mhatre, K., Ge, S., Bi, R., Yan, Z., & Dahunsi, D. (2024). 'Let's get real' … when we lead: A systematic review, critical assessment, and agenda for authentic leadership theory and research. Journal of Management & Organization, 30(6), 1642–1668. https://doi.org/10.1017/jmo.2024.68

Hamilton, V. P. (2011). Exodus: An exegetical commentary. Baker Academic.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (7th ed.). Jossey-Bass.

Samul, J. (2024). Spiritual leadership and work engagement: A mediating role of spiritual well-being. Central European Management Journal, 32(3), 421–435. https://doi.org/10.1108/CEMJ-05-2023-0223

Steffens, N. K., Tatachari, S., Haslam, S. A., Wilson-Lemoine, J. E., Maskor, M., van Dick, R., Kratzer, B. E., Christensen, J., & Kerschreiter, R. (2024). Introducing and validating a single-item measure of identity leadership: The visual identity leadership scale (VILS). British Journal of Social Psychology, 63(4), 1658–1680. https://doi.org/10.1111/bjso.12744

White, E. G. (1903). Education. Pacific Press Publishing Association.

White, E. G. (1964). That I may know Him. Review and Herald Publishing Association.

# BAB 2

# THE CHARACTER THAT CANNOT BE BOUGHT



*Ketika Integritas Tidak Dinegosiasikan*

## Capaian Pembelajaran

Bab ini mengajak mahasiswa melihat karakter bukan sekadar sifat baik yang enak dimiliki, tapi unsur yang benar-benar bekerja di dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Integritas, kekudusan, kejujuran, dan konsistensi ikut menentukan bagaimana seseorang memperlakukan pengetahuan, kewenangan, relasi, dan kepercayaan yang dipercayakan kepadanya. Capaian pembelajaran pada bab ini karena itu disusun bertahap: mulai dari memahami konsep, lanjut ke analisis dilema nyata, sampai pembentukan kebiasaan yang bisa dipraktikkan sehari-hari.

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan makna integritas, kekudusan, kejujuran, dan konsistensi hidup dalam kepemimpinan Kristen.
2. Menganalisis keterkaitan antara karakter, kepercayaan, reputasi, dan efektivitas seorang pemimpin.
3. Mengevaluasi keputusan Yusuf dan Daniel ketika prinsip hidup mereka berhadapan langsung dengan tekanan, risiko, dan kekuasaan.
4. Menerapkan prinsip-prinsip karakter dalam konteks kampus, dunia kerja, pelayanan, keluarga, organisasi, maupun ruang digital.
5. Menyusun Character Integrity Blueprint sebagai artefak pembelajaran berbasis Outcome-Based Education (OBE).

*"Karakter seorang pemimpin tampak paling jernih justru pada saat ia memiliki kebebasan untuk memilih, terlebih ketika pilihan itu luput dari pengawasan siapa pun."*

## Pembuka: Siapa Kita Ketika Tidak Ada yang Melihat?

Sebagian sisi kepemimpinan memang gampang ditampilkan ke permukaan. Cara bicara bisa dilatih, penampilan bisa ditata, dan media sosial memberi ruang luas untuk memperlihatkan sisi terbaik dari diri seseorang. Seorang pemimpin bisa saja tampak aktif, peduli, cerdas, bahkan sangat rohani -- dan itu semua belum tentu kepalsuan. Masalahnya, citra yang muncul

di ruang publik cuma menangkap sepotong kecil dari siapa seseorang sesungguhnya.

Karakter malah lebih sering kelihatan lewat keputusan-keputusan yang tidak disaksikan siapa pun -- saat ada peluang mengambil untung tanpa ketahuan, saat fakta yang ada tidak menguntungkan kepentingan pribadi, saat informasi rahasia sepenuhnya ada dalam genggaman, atau saat kesalahan bisa gampang dilimpahkan ke orang lain. Di momen-momen seperti itu, nilai yang selama ini diucapkan berhadapan langsung dengan pilihan yang sesungguhnya.

Karena itu, pertanyaan tentang kepemimpinan sebaiknya tidak berhenti pada seberapa luas pengaruh yang ingin dimiliki seseorang. Pertanyaan yang jauh lebih mendesak justru: siapa yang kelak memegang dan memakai pengaruh itu? Semakin besar kewenangan seseorang, semakin besar pula akibat dari kualitas karakter yang ia bawa ke dalam setiap keputusannya.

### 1. Karakter dan Kredibilitas: Modal yang Tidak Tercantum di CV

Organisasi biasanya menilai calon pemimpin dari riwayat pendidikan, pengalaman kerja, kemampuan teknis, dan deretan pencapaian. Penilaian seperti ini wajar, karena kepemimpinan memang butuh kompetensi yang nyata. Tapi orang-orang yang bekerja langsung dengan seorang pemimpin biasanya membuat penilaian lain yang tidak pernah tercantum di formulir resmi mana pun: apakah orang ini aman untuk dipercaya?

Pertanyaan seperti itu mendapat perhatian serius dalam kajian ethical leadership. Dodamgoda, Roche, Sibunruang, dan Williamson (2024), lewat tinjauan sistematis mereka, memperlihatkan bahwa perilaku etis seorang pemimpin

berkaitan erat dengan tingkat kepercayaan di dalam organisasi, plus sejumlah konsekuensi penting bagi para karyawan. Etika, dengan begitu, bukan urusan yang berdiri terpisah dari kinerja. Cara seorang pemimpin memakai kewenangannya ikut membentuk kualitas hubungan kerja yang memungkinkan organisasi berfungsi dengan baik.

Wang, Yu, Duan, dan Tian (2026) membahas persoalan serupa lewat konsep behavioral integrity, yaitu sejauh mana orang-orang di sekitar melihat ada kesesuaian antara perkataan dan tindakan seorang pemimpin. Penelitian mereka menunjukkan keterkaitan antara behavioral integrity dan trust in the leader, dan hubungan ini makin kuat kalau pemimpinnya juga dianggap kompeten. Temuan ini penting digarisbawahi: kemampuan membuat seseorang layak memegang sebuah pekerjaan, tapi konsistensi perilaku yang menentukan apakah orang lain mau menaruh kepercayaan padanya.

## *Popularitas dan Kredibilitas Bukan Hal yang Sama*

Popularitas menunjukkan seberapa dikenal seseorang, sedangkan kredibilitas menyangkut kelayakannya untuk dipercaya. Keduanya bisa saja bertemu di satu orang yang sama, tapi tumbuhnya lewat proses yang berbeda. Popularitas bisa melonjak cepat gara-gara satu pidato yang menggugah, satu konten viral, atau satu pencapaian besar. Kredibilitas biasanya bergerak jauh lebih lambat, karena ia dibangun orang lain dari pengalaman berulang terhadap keputusan dan perilaku seseorang dari waktu ke waktu.

Karena itu, perhatian yang berlebihan pada citra bisa menyesatkan seorang pemimpin. Ia mungkin gencar bicara soal transparansi, tapi diam-diam menahan informasi yang

merugikan dirinya sendiri. Ia menuntut kedisiplinan dari orang lain, tapi terus membuat pengecualian untuk kepentingannya sendiri. Ia meminta timnya terbuka terhadap evaluasi, sementara setiap pertanyaan atas keputusannya malah dianggap serangan pribadi. Persoalannya bukan pada satu kalimat yang keliru diucapkan, tapi pada jarak yang terus melebar antara nilai yang dinyatakan dan kebiasaan yang benar-benar dijalankan.

Jarak seperti ini biasanya sudah terasa di dalam organisasi jauh sebelum muncul sebagai persoalan publik. Orang-orang mulai memilih kata dengan sangat hati-hati, informasi yang tidak menyenangkan berhenti naik ke jenjang atas, dan rapat pelan-pelan berubah jadi ajang menebak apa yang ingin didengar sang pemimpin. Begitu itu terjadi, persoalan karakter bukan lagi urusan pribadi semata. Ia sudah ikut memengaruhi mutu setiap keputusan organisasi.

Jabatan memang bisa menuntut kepatuhan secara formal. Tapi kepercayaan bekerja dengan cara yang sama sekali berbeda -- ia harus terus mendapat alasan baru untuk bisa bertumbuh.

## *Empat Pilar Karakter dalam Bab Ini*

Empat tema besar dipakai sebagai benang merah sepanjang bab ini. Integritas berkaitan dengan keutuhan antara nilai yang diyakini dan tindakan yang dilakukan. Kekudusan menolong seseorang mengenali batas moral dalam memakai kebebasan dan kekuasaannya. Kejujuran menuntut kesediaan berhadapan dengan fakta, termasuk fakta yang sama sekali tidak menguntungkan diri sendiri. Konsistensi hidup menguji apakah nilai-nilai itu tetap bekerja ketika konteks, penonton, dan kepentingan di sekitarnya berubah.

## 2. Integritas: Ketika Nilai dan Tindakan Tidak Berjalan Berlawanan

Integritas sering disamakan begitu saja dengan kejujuran, padahal cakupannya jauh lebih luas. Gagasan dasarnya adalah keutuhan. Orang yang berintegritas bukan berarti tidak pernah gagal -- artinya kehidupan publik dan pribadinya tidak dibangun di atas dua standar yang sengaja dipisahkan. Nilai yang ia akui menjadi arah yang terus diuji lewat keputusan-keputusan kecil sehari-hari.

Karena itu, integritas lebih mudah dikenali dari pola perilaku ketimbang dari satu tindakan yang dramatis. Ia kelihatan saat seseorang mencantumkan sumber referensinya dengan benar, mengembalikan kelebihan uang yang bukan haknya, menolak memperindah angka dalam laporan, tidak memperlakukan fasilitas organisasi seolah miliknya sendiri, atau cukup rendah hati mengatakan bahwa ia belum tahu jawabannya.

Keputusan-keputusan semacam ini sering terasa remeh karena akibatnya belum kelihatan besar. Padahal kebiasaan moral justru dibentuk lewat pengulangan yang terus-menerus. Cara seseorang memperlakukan tanggung jawab kecil sudah memberi petunjuk cukup jelas tentang bagaimana ia nanti memperlakukan kewenangan, anggaran, dan informasi yang jauh lebih besar.

## 3. Yusuf: Integritas Ketika Tidak Ada Penonton

Yusuf salah satu tokoh Alkitab yang paling jelas memperlihatkan bagaimana karakter seseorang diuji oleh perubahan keadaan. Ia pernah jadi anak yang sangat dikasihi, lalu budak di rumah Potifar, kemudian tahanan, dan akhirnya pejabat yang mengelola krisis pangan di seluruh Mesir. Status sosialnya berubah berkali-kali sepanjang hidupnya. Yang

menarik dicermati justru bagaimana orientasi moralnya tetap bertahan di tengah rentetan perubahan itu.

Peristiwa di rumah Potifar penting karena saat itu Yusuf berada jauh dari lingkungan yang selama ini mengenalnya. Tidak ada ayah yang mengawasi, tidak ada komunitas asal yang harus ia jaga penilaiannya. Ketika istri Potifar terus mendesaknya, alasan penolakan Yusuf langsung menyentuh akar keyakinannya sendiri: "Bagaimanakah mungkin aku melakukan kejahatan yang besar ini dan berbuat dosa terhadap Allah?" (Kejadian 39:9).

Ukuran yang dipakai Yusuf bukan terutama soal kemungkinan tertangkap basah. Ia melihat setiap tindakannya dalam kaitan langsung dengan Allah. Di titik inilah letak perbedaan mendasar antara perilaku yang bergantung pada pengawasan dan karakter yang sudah berakar pada keyakinan pribadi. Pengawasan hanya sanggup mengatur perilaku selama mata orang lain masih hadir. Keyakinan tetap bekerja bahkan ketika ruang di sekitarnya sudah sunyi sepi.

## *Integritas Tidak Selalu Memberi Keuntungan Langsung*

Kisah Yusuf juga mencegah kita memperlakukan integritas sebagai rumus yang terlalu sederhana -- berbuat benar lalu segera dapat keadaan yang lebih baik. Kenyataannya, Yusuf menolak tindakan yang salah, tapi setelah itu ia malah difitnah dan dijebloskan ke penjara. Narasi ini secara jujur mengakui bahwa keputusan yang etis bisa membawa kerugian dalam jangka pendek.

Situasi serupa, meski dalam skala berbeda, tetap dijumpai di masa kini. Menyampaikan data apa adanya bisa membuat seseorang tidak populer. Menolak praktik yang sudah dianggap lazim bisa memperlambat jenjang karier. Membela proses yang adil bisa menutup akses tertentu yang sebelumnya terbuka. Karena itu, karakter seseorang tidak cukup diuji saat sebuah prinsip mendatangkan keuntungan. Karakter juga perlu diuji justru saat prinsip itu punya harga yang harus dibayar.

Yusuf kehilangan kebebasannya untuk suatu masa, tapi ia tidak pernah menyerahkan pusat moral hidupnya. Dari sudut pandang kepemimpinan, pilihan seperti inilah yang kelak membuat kepercayaan sebesar apa pun bisa diletakkan sepenuhnya di tangannya.

**4. Kekudusan: Kemampuan Menetapkan Batas**

Kekudusan sering dibahas hanya dalam wilayah ibadah dan kehidupan pribadi seseorang. Padahal dalam konteks kepemimpinan, konsep ini juga langsung menyentuh cara seseorang memakai kebebasannya. Tidak setiap tindakan yang mungkin dilakukan -- bahkan tidak setiap tindakan yang secara teknis diperbolehkan -- sebetulnya layak dipilih. Seorang pemimpin butuh batas yang jelas sebelum kekuasaan dan kesempatan yang dimilikinya membuat batas itu makin kabur.

Naiknya posisi seseorang biasanya diikuti bertambahnya akses -- uang, informasi, relasi, fasilitas, dan kemampuan memengaruhi keputusan orang lain. Karena itu, makin luas kewenangan yang dipegang, makin penting juga disiplin diri yang menyertainya. Tanpa batas yang jelas, hak istimewa gampang terasa normal hanya karena tidak ada yang berani mempertanyakannya.

Yusuf sama sekali tidak mencoba menguji seberapa dekat ia bisa berada di sekitar godaan tanpa akhirnya jatuh. Ia memilih pergi. Respons seperti ini memperlihatkan bahwa kebijaksanaan moral kadang justru berbentuk penghindaran yang disengaja, bukan perdebatan batin yang berlarut-larut. Tahu kapan harus meninggalkan sebuah situasi adalah bagian penting dari penguasaan diri.

## *Batas bagi Pemimpin Masa Kini*

Batas kepemimpinan bisa dirumuskan secara praktis: bagaimana dana organisasi dipakai, kapan sebuah konflik kepentingan harus dinyatakan secara terbuka, bagaimana relasi dengan bawahan dijaga agar tetap sehat, siapa saja yang boleh mengakses data tertentu, bagaimana hadiah dari pihak luar diterima, atau sejauh mana keluarga boleh dilibatkan dalam urusan organisasi. Batas semacam ini bukan tanda bahwa semua orang patut dicurigai. Batas ini justru pengakuan yang realistis bahwa manusia bisa bias, gampang tergoda, dan sewaktu-waktu keliru.

Ruang digital menambah lapisan persoalan yang baru. Pesan bisa dihapus dalam sekejap, akun bisa dipisahkan dari identitas publik seseorang, informasi bisa diakses diam-diam, dan teknologi generatif sekarang bisa menghasilkan pekerjaan dalam waktu sangat singkat. Tapi perubahan alat semacam ini tidak mengubah pertanyaan dasarnya: apakah tindakan yang kita lakukan tetap bisa dipertanggungjawabkan sekalipun tidak terlihat oleh siapa pun?

Dalam konteks akademik, Bjelobaba dkk. (2024) mengidentifikasi berbagai tantangan penggunaan generative AI, mencakup persoalan transparansi, fabrikasi data, privasi,

hak cipta, dan akurasi. Bagi mahasiswa, persoalannya tidak sesederhana memakai atau tidak memakai AI sama sekali. Yang jauh lebih penting adalah tujuan di balik pemakaiannya, aturan yang berlaku, kemampuan memverifikasi hasilnya, dan keterbukaan untuk menyatakan secara jujur kalau alat itu memang dipakai.

**5. Kejujuran: Berani Berdiri di Hadapan Fakta**

Kejujuran tidak sama dengan mengatakan segala sesuatu tanpa memikirkan cara penyampaian dan akibatnya. Kebenaran tetap bisa disampaikan dengan cara kasar, bahkan dipakai untuk mempermalukan orang lain. Karena itu, kejujuran yang matang selalu butuh ketepatan, kasih, dan rasa tanggung jawab sekaligus. Meski begitu, pertimbangan relasional semacam ini tidak boleh berubah jadi alasan untuk mengaburkan fakta yang sesungguhnya.

Ada beberapa kalimat yang kedengarannya sederhana tapi sebetulnya berat diucapkan seorang pemimpin: “Saya salah,” “keputusan ini perlu kita perbaiki,” “data yang ada tidak mendukung pendapat saya,” atau “saya belum tahu jawabannya.” Kesediaan mengucapkan kalimat-kalimat itu menunjukkan bahwa menjaga kebenaran jauh lebih penting baginya daripada sekadar mempertahankan kesan bahwa dirinya selalu benar.

Masalah yang diakui secara jujur masih memberi cukup ruang untuk diperbaiki. Masalah yang terus ditutupi biasanya malah jadi jauh lebih mahal begitu akhirnya muncul juga ke permukaan.

**6. Daniel: Ketika Musuh Menguji Rekam Jejak Kita**

Kalau Yusuf menghadapi godaan di ruang yang relatif privat, Daniel menghadapi bentuk ujian yang sama sekali berbeda. Ia

pejabat tinggi dalam struktur pemerintahan, jadi pekerjaannya bersinggungan langsung dengan administrasi, kekuasaan, persaingan, dan berbagai kepentingan politik. Ketika para lawannya berusaha menjatuhkannya, mereka mencoba mencari-cari kelemahan dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari.

Daniel pasal 6 menggambarkan hasil pemeriksaan itu secara mencolok: para lawannya sama sekali tidak menemukan dasar tuduhan dalam pekerjaan Daniel, sebab ia terbukti bisa dipercaya dan tidak pernah lalai. Bagi kajian kepemimpinan, bagian ini penting karena kehidupan rohani Daniel tidak pernah dipisahkan dari mutu kerjanya sehari-hari. Kesetiaannya kepada Allah berjalan beriringan dengan tanggung jawab profesional yang bisa diperiksa kapan saja.

Ellen G. White memberi perhatian pada sisi yang sama. Dalam Prophets and Kings, ia menggambarkan Daniel sebagai negarawan yang seluruh urusan pekerjaannya tetap bertahan sekalipun diperiksa sangat ketat oleh pihak-pihak yang justru ingin mencari kesalahannya (White, 1917/1943). Gambaran ini menempatkan penguasaan diri, kesetiaan kepada Allah, dan integritas profesional dalam satu kehidupan yang benar-benar utuh.

## *Audit Karakter*

Coba bayangkan standar pemeriksaan yang dialami Daniel diterapkan pada kepemimpinan masa kini. Laporan keuangan, percakapan kerja, proses rekrutmen, penggunaan fasilitas, keputusan promosi, sampai hubungan dengan vendor dibuka seluruhnya untuk pemeriksaan yang wajar. Apakah rasa tenang kita selama ini berasal dari proses yang memang bisa

dipertanggungjawabkan, atau cuma dari keyakinan bahwa tidak akan ada orang yang mau melihat terlalu jauh?

Integritas tidak menuntut manusia bebas dari kesalahan sama sekali. Kekeliruan tetap bisa terjadi bahkan dalam keputusan yang diambil dengan itikad baik. Yang membedakan adalah respons seseorang setelah kesalahan itu diketahui. Pemimpin yang berintegritas tidak membangun mekanisme untuk menyembunyikan kesalahannya. Ia malah membuka ruang untuk dikoreksi, memperbaiki dokumentasi yang keliru, dan bersedia mempertanggungjawabkan seluruh proses yang sudah ditempuhnya.

## *Ayat Kepemimpinan Utama Bab Ini*

*"Mereka tidak mendapat alasan apa pun atau sesuatu kesalahan, sebab ia setia dan tidak ada didapati sesuatu kelalaian atau sesuatu kesalahan padanya."*

*— Daniel 6:5 (TB)*

Ayat ini mempertemukan dua kualitas yang sering dipisahkan begitu saja: kesetiaan moral dan ketelitian kerja. Daniel tidak pernah memakai reputasi rohaninya sebagai pengganti kompetensi. Kualitas imannya justru terlihat jelas lewat kesungguhannya menjalankan tanggung jawab publik yang diembannya.

## *Kutipan Ellen G. White tentang Kepemimpinan dan Karakter*

*"His business transactions, when subjected to the closest scrutiny of his enemies, were found to be without one flaw."*

*— Ellen G. White, Prophets and Kings, hlm. 546*

Pernyataan White ini tidak perlu dipahami sebagai tuntutan supaya seorang pemimpin tidak pernah keliru sama sekali. Tekanan utamanya ada pada accountability -- sebuah kehidupan yang tidak butuh ruang gelap untuk tampak baik di mata orang lain. Integritas memberi keberanian bagi seseorang untuk membiarkan pekerjaannya diperiksa oleh siapa saja.

**7. Konsistensi Hidup: Orang yang Sama di Ruang yang Berbeda**

Kehidupan modern memungkinkan seseorang menampilkan versi dirinya yang berbeda-beda di banyak ruang sekaligus. Cara berkomunikasi di rumah tentu tidak harus persis sama dengan di kantor, di gereja, atau di media sosial. Penyesuaian peran semacam ini wajar-wajar saja. Yang jadi masalah justru kalau nilai dasar seseorang ikut berubah mengikuti siapa yang sedang melihat dan keuntungan apa yang sedang dipertaruhkan saat itu.

Konsistensi juga bukan tuntutan untuk selalu berhasil tanpa cela. Seorang pemimpin tetap bisa gagal menjalankan nilai yang ia yakini sendiri. Yang menentukan adalah apakah kegagalan itu diakui sebagai sesuatu yang perlu diperbaiki, atau malah pelan-pelan dinormalisasi begitu saja. Konsistensi justru terlihat dari kesediaan seseorang kembali kepada nilainya, memperbaiki akibat kesalahannya, dan membangun pengaman supaya pola yang sama tidak terus berulang.

Konsep behavioral integrity berguna di sini, karena orang-orang biasanya menilai seorang pemimpin dari pola yang benar-benar mereka alami sendiri. Pidato tentang etika daya gunanya sangat terbatas kalau keseharian malah dipenuhi penghinaan terhadap orang lain. Kegiatan sosial tidak banyak

menolong kalau konflik kepentingan dibiarkan berlarut-larut. Permintaan maaf pun kehilangan maknanya kalau perilaku yang mendasarinya tidak pernah berubah. Kepercayaan, pada akhirnya, terbentuk lewat akumulasi pengalaman-pengalaman seperti ini dari waktu ke waktu.

### *Ketika Kata-Kata dan Perilaku Bertemu*

Studi Gardner dkk. (2024), yang secara khusus membahas apakah "talk" seorang pemimpin benar-benar sesuai dengan "walk"-nya, menunjukkan bahwa perilaku etis dan keteladanan nyata berkaitan erat dengan persepsi autentisitas serta tingkat kepercayaan yang diberikan kepadanya. Bagi praktik kepemimpinan sehari-hari, implikasinya cukup jelas: setiap pernyataan nilai akan selalu dibandingkan dengan cara nilai itu benar-benar muncul dalam keputusan nyata.

Karena itu, slogan seperti "orang adalah aset terbesar kita" baru punya arti sesungguhnya kalau keputusan-keputusan organisasi memperlakukan manusia sesuai klaim tersebut. Begitu poster di dinding dan praktik sehari-hari malah memberi pesan yang berbeda, anggota organisasi lama-lama akan belajar lebih percaya pada praktik yang mereka saksikan sendiri.

**8. Kompetensi dan Karakter: Jangan Memilih Salah Satu**

Karakter dan kompetensi sebetulnya tidak perlu dipertentangkan satu sama lain. Alkitab sendiri tidak pernah menggambarkan Yusuf dan Daniel sebagai orang saleh yang bekerja seadanya. Yusuf dipercaya mengelola rumah Potifar, lalu penjara, dan akhirnya seluruh sistem pangan Mesir. Daniel dikenal luas karena kemampuan intelektual dan administratifnya yang tinggi. Kualitas moral keduanya justru

hadir berdampingan dengan kemampuan nyata dalam menjalankan tugas.

Niat baik saja tidak otomatis menghasilkan keputusan yang baik kalau seorang pemimpin tidak punya kemampuan yang dibutuhkan. Sebaliknya, kemampuan tinggi justru bisa membuat penyalahgunaan kewenangan jadi jauh lebih efektif dan sulit dideteksi. Karena itu, setiap organisasi butuh dua pertanyaan sekaligus: apakah seseorang mampu menjalankan tanggung jawab ini, dan apakah ia bisa dipercaya begitu sudah punya kemampuan serta kuasa untuk menjalankannya?

Lipp (2025) menempatkan keberanian, tanggung jawab pribadi, visi, dan trust sebagai bagian penting dari personal power seorang pemimpin. Perspektif ini mengingatkan bahwa penghormatan terhadap seorang pemimpin tidak semata lahir dari status formal yang disandangnya. Penghormatan itu justru tumbuh ketika kualitas pribadinya bisa dikenali jelas lewat keputusan-keputusan yang konkret.

Karakter tanpa kompetensi cenderung menghasilkan kepemimpinan yang tulus tapi lemah dalam pelaksanaannya. Sebaliknya, kompetensi tanpa karakter membuat kemampuan besar kehilangan arah moralnya sama sekali.

## *Tinjauan Kritis dan Keterbatasan Teori*

Konsep-konsep yang dipakai sepanjang bab ini -- ethical leadership, behavioral integrity, dan personal power -- membantu menerjemahkan kisah Yusuf dan Daniel ke dalam bahasa kepemimpinan kontemporer. Tapi seperti kerangka teori mana pun, masing-masing juga punya keterbatasan yang

perlu dikenali, supaya penggunaannya tidak berhenti sebagai kutipan penghias argumen.

Dodamgoda dkk. (2024) sendiri mencatat bahwa penelitian ethical leadership yang mereka tinjau masih didominasi konteks organisasi tertentu, sehingga generalisasinya ke konteks organisasi Kristen di Indonesia perlu dilakukan dengan hati-hati. Sebagian besar studi yang mendasari tinjauan itu juga memakai desain survei cross-sectional, yang bagus untuk menangkap korelasi tapi terbatas untuk membuktikan arah sebab-akibat: apakah kepercayaan tumbuh karena pemimpin berperilaku etis, atau justru karyawan yang sudah percaya pada pemimpinnya yang cenderung menilai perilakunya sebagai etis?

Konsep behavioral integrity dari Wang dkk. (2026) menghadapi persoalan pengukuran yang mirip dengan authentic leadership yang dibahas di Bab 1: kesesuaian antara "kata" dan "tindakan" seorang pemimpin sebagian besar diukur lewat persepsi karyawan, bukan lewat pengamatan langsung atas perilaku pemimpin itu sendiri. Persepsi bisa dipengaruhi banyak faktor di luar perilaku aktual, termasuk seberapa disukai seorang pemimpin secara personal. Karena itu, behavioral integrity yang tinggi di mata karyawan tidak otomatis berarti pemimpinnya benar-benar konsisten -- bisa jadi karyawan hanya kurang informasi tentang inkonsistensi yang sebenarnya terjadi.

Studi Gardner dkk. (2024) tentang kesesuaian talk dan walk juga perlu dibaca dengan sadar bahwa sampel penelitian kepemimpinan semacam ini umumnya berasal dari konteks korporasi sekuler, bukan organisasi keagamaan. Menerjemahkan temuan itu ke konteks kepemimpinan Kristen

membutuhkan kehati-hatian, sebab motivasi religius dan mekanisme akuntabilitas di lembaga keagamaan bisa sangat berbeda dari lembaga bisnis. Ada juga keterbatasan dalam memakai narasi Yusuf dan Daniel sebagai bukti tunggal: keduanya kisah tokoh yang berhasil bertahan dalam ujian, sementara Alkitab sendiri juga mencatat banyak tokoh lain yang gagal dalam ujian serupa. Bab ini sengaja memilih kisah-kisah yang berhasil sebagai model, tapi mahasiswa perlu menyadari itu adalah pilihan pedagogis, bukan klaim bahwa integritas selalu berujung pemulihan seperti yang dialami Yusuf.

Tinjauan Bjelobaba dkk. (2024) tentang etika generative AI juga masih berkembang cepat, sehingga sebagian rekomendasi praktisnya berpotensi ketinggalan zaman dalam waktu singkat seiring perubahan teknologi dan kebijakan kampus. Prinsip dasarnya -- transparansi dan verifikasi -- kemungkinan besar tetap relevan, tapi contoh dan aturan teknis di lapangan perlu terus diperbarui, bukan dianggap final.

Menyadari batas-batas ini bukan untuk melemahkan penggunaan teori-teori tersebut, melainkan untuk menjaga supaya penerapannya tetap jujur pada konteks kepemimpinan Kristen yang khas -- yang motivasinya bersumber dari iman, bukan semata dari kalkulasi reputasi atau kepatuhan organisasi.

### 9. Contoh Nyata: Ketika Kebenaran Harus Aman untuk Disampaikan

Pengalaman Alan Mulally memimpin Ford sering dijadikan contoh untuk menggambarkan pentingnya keterbukaan terhadap kabar buruk. Saat perusahaan sedang menghadapi tekanan yang sangat serius, laporan-laporan proyek dalam

rapat manajemen cenderung tetap tampak "hijau" alias baik-baik saja. Kalau kondisi bisnis sesungguhnya sedang bermasalah tapi semua indikator terlihat baik, persoalannya bukan cuma di proyek itu sendiri. Kemungkinan besar sistem pelaporannya tidak memberi ruang cukup bagi kenyataan untuk muncul.

Mulally kemudian mendorong para eksekutifnya berani membawa masalah ke meja rapat tanpa takut dipermalukan. Pelajaran yang bisa dipetik bukan berarti semua organisasi harus meniru persis mekanisme Ford, tapi bahwa kebenaran perlu punya tempat yang aman untuk disampaikan. Organisasi akan sulit belajar apa pun kalau orang yang pertama kali mengungkap masalah justru jadi orang pertama yang dihukum karenanya.

Prinsip ini gampang diterjemahkan ke berbagai lingkungan yang berbeda. Di kampus, gereja, yayasan, sekolah, rumah sakit, perusahaan, maupun organisasi kemahasiswaan, angka yang keliru perlu bisa dikoreksi tanpa menjadikan pembawa kabar sebagai musuh bersama. Konflik kepentingan juga perlu bisa disebutkan secara terbuka sebelum berubah jadi krisis yang sesungguhnya. Sistem yang sehat tidak menjamin semua orang di dalamnya selalu benar. Sistem yang sehat justru membuat kesalahan lebih mudah terlihat dan diperbaiki.

## *Budaya Integritas Dimulai dari Respons Pemimpin*

Pemimpin sering meminta keterbukaan dari bawahannya tanpa sadar bahwa responsnya sendiri yang menentukan apakah keterbukaan itu akan bertahan lama atau tidak. Kalau orang yang membawa persoalan malah dipermalukan, disingkirkan, atau dicap tidak loyal, anggota lain di organisasi akan segera

belajar bahwa diam adalah pilihan yang jauh lebih aman. Sebaliknya, respons yang adil memberi pesan jelas bahwa fakta bisa jadi lebih penting daripada sekadar menjaga kenyamanan sang pemimpin.

Penelitian Wang dkk. (2026) membantu menjelaskan dinamika ini lewat keterkaitan antara behavioral integrity, trust, dan berbagai bentuk employee silence. Secara praktis, kualitas perilaku seorang pemimpin ikut memengaruhi keputusan karyawannya untuk berani bicara, menahan informasi yang mereka punya, atau malah memilih diam ketika melihat ada masalah di depan mata.

**10. Ketika Karakter Diuji di Kampus**

Latihan karakter tidak perlu menunggu seseorang jadi direktur, pendeta, atau pejabat tinggi. Kehidupan kampus sudah menyediakan banyak situasi yang menuntut tanggung jawab: mengerjakan tugas, bekerja dalam kelompok, mengelola dana kegiatan, meminjam barang orang lain, mengutip sumber dengan benar, memakai AI, dan mengakui bagian pekerjaan yang belum sempat selesai. Kebiasaan yang terbentuk dari situasi-situasi kecil semacam ini gampang terbawa ketika tanggung jawab yang dipikul jadi jauh lebih besar.

Ketika seorang mahasiswa memanipulasi data cuma karena menganggapnya "sekadar tugas kelas", sebetulnya ia sedang belajar bahwa hasil akhir bisa mengalahkan kejujuran proses. Ketika seorang pengurus organisasi memakai uang kas untuk kebutuhan pribadinya lalu mengembalikannya tanpa pencatatan yang jelas, ia sedang belajar memperlakukan akses

sebagai haknya sendiri. Nilai uangnya mungkin kecil, tapi logika yang sedang dilatih di situ bisa bertahan sangat lama.

Sebaliknya, keberanian mengatakan "bagian ini belum selesai", "angka ini perlu diperiksa kembali", atau "saya memakai bantuan AI pada bagian tertentu dan sudah memverifikasinya" adalah latihan akuntabilitas yang sesungguhnya. Integritas akademik karena itu sebaiknya tidak dipahami sekadar sebagai kepatuhan supaya terhindar dari sanksi. Integritas akademik sebetulnya ikut membentuk kebiasaan profesional yang akan terus terbawa di masa depan.

**11. Character Before Platform**

Keinginan punya pengaruh, posisi, atau ruang pelayanan yang lebih luas tidak dengan sendirinya keliru. Banyak anak muda memang ingin menghasilkan sesuatu yang benar-benar berarti bagi dunia di sekitarnya. Risiko baru muncul kalau energi untuk memperbesar platform jauh lebih besar dibanding perhatian terhadap karakter yang kelak harus menopang platform itu.

Narasi Alkitab berulang kali memperlihatkan ada masa pembentukan sebelum terjadi perluasan pengaruh. Yusuf melewati sumur dan penjara dulu sebelum sampai ke istana. Musa mengenal padang gurun sebelum memimpin bangsa Israel. Daud menjaga kawanan domba sebelum akhirnya duduk di takhta. Daniel membangun disiplin hidupnya sebelum memperoleh kepercayaan besar dalam pemerintahan. Masa persiapan mereka tidak selalu terasa penting ketika sedang dijalani.

Di masa yang tidak banyak dilihat orang itulah seseorang belajar menghadapi kesepian, kritik, ambisi, kegagalan, dan

keinginan diakui oleh sesamanya. Platform yang besar tidak dengan sendirinya merusak karakter seseorang, tapi ia bisa memperbesar pola yang sebetulnya sudah ada sebelumnya. Karena itu, persiapan untuk memimpin juga berarti mempersiapkan diri supaya tidak dikuasai oleh pengaruh yang kelak dimiliki.

## *Pertanyaan Reflektif: The Private Test*

Pakai pertanyaan berikut sebagai audit pribadi. Jawaban tidak perlu dibagikan ke siapa pun, kecuali mahasiswa sendiri memilih membagikannya dalam proses mentoring.

- Apakah ada perbedaan besar antara prinsip yang saya ucapkan di depan orang lain dan kebiasaan yang saya lakukan ketika sedang sendirian?
- Dalam situasi seperti apa saya paling mudah tergoda mengubah fakta demi menjaga citra diri?
- Apakah saya cenderung mudah mengakui kesalahan, atau justru lebih cepat mencari orang lain untuk disalahkan?
- Apakah penggunaan uang, data, teknologi, relasi, dan waktu saya selama ini bisa dipertanggungjawabkan?
- Kalau keputusan saya minggu ini dibaca oleh orang yang paling kritis terhadap saya, bagian mana yang akan membuat saya merasa tidak nyaman?

**12. Diskusi Kelas: Integritas atau Loyalitas?**
Seorang ketua organisasi mahasiswa dikenal aktif dan berhasil membuat kegiatan organisasinya makin dikenal luas. Menjelang penyusunan laporan pertanggungjawaban, bendahara menemukan beberapa pengeluaran yang tidak

punya bukti transaksi memadai. Sang ketua menjelaskan bahwa uang itu memang dipakai sepenuhnya untuk kegiatan dan tidak ada sedikit pun yang ia ambil untuk kepentingan pribadi. Tapi ia kemudian meminta bendahara "menyesuaikan" laporan supaya persoalan itu tidak sampai membesar. Bagi bendahara, situasinya jadi cukup rumit -- ia menghargai sang ketua sebagai temannya sendiri, tapi ia juga sadar bahwa laporan yang akan ia tandatangani harus bisa dipertanggungjawabkan sepenuhnya.

Kasus ini menunjukkan bahwa persoalan integritas tidak selalu hadir dalam bentuk pencurian yang jelas dan kasatmata. Ia bisa saja bermula dari keputusan memperlakukan prosedur transparansi sebagai sesuatu yang bisa dinegosiasikan, karena niat di baliknya dianggap sudah baik. Padahal niat penggunaan dana dan kebenaran dokumentasi adalah dua persoalan yang sama-sama perlu dipertanggungjawabkan secara terpisah.

### *Pertanyaan Diskusi*

- Apa masalah etis utama yang muncul dalam kasus ini?
- Apakah tujuan penggunaan uang yang baik bisa membenarkan perubahan laporan? Mengapa?
- Apa tanggung jawab bendahara, baik sebagai teman maupun sebagai pemegang amanah organisasi?
- Bagaimana masalah ini bisa diselesaikan tanpa merendahkan martabat sang ketua?
- Sistem seperti apa yang seharusnya dibangun supaya persoalan serupa tidak terulang di masa depan?

**13. Evaluasi Pembelajaran Berbasis OBE**

Evaluasi berikut dirancang untuk melihat apakah mahasiswa mampu bergerak dari sekadar memahami konsep menuju memakai konsep itu dalam situasi nyata. Dosen bisa memilih pertanyaan sesuai capaian mata kuliah, alokasi waktu pembelajaran, dan tingkat kedalaman yang diharapkan.

### *A. Understanding*

- Jelaskan integritas dalam konteks kepemimpinan dan bedakan maknanya dari sekadar citra yang tampak baik.
- Mengapa kekudusan bisa dipahami sebagai kemampuan menetapkan batas dalam penggunaan kekuasaan?
- Jelaskan perbedaan antara popularitas, reputasi, kredibilitas, dan trust.

### *B. Applying*

- Berikan tiga contoh penerapan integritas dalam kehidupan mahasiswa yang sama sekali tidak berkaitan dengan ujian.
- Susun dua batas praktis untuk menjaga integritas digital dan penggunaan AI dalam pekerjaan akademik.

### *C. Analyzing*

- Bandingkan ujian karakter yang dihadapi Yusuf dan Daniel. Apa persamaan dan perbedaannya dari sisi sumber tekanan, risiko, dan respons yang diberikan?

- Analisis kenapa sebuah organisasi bisa kehilangan kebenaran ketika pemimpinnya menghukum orang yang membawa kabar buruk.
- Jelaskan bagaimana kompetensi bisa memperkuat, atau justru memperbesar, dampak karakter seorang pemimpin.

## *D. Evaluating*

- Seorang pemimpin berhasil mencapai semua targetnya, tapi berkali-kali memanipulasi informasi. Dapatkah ia tetap disebut pemimpin yang efektif? Gunakan sedikitnya dua konsep dari bab ini untuk menjawabnya.
- Mana yang lebih berbahaya: pemimpin yang jujur tapi kurang kompeten, atau pemimpin yang sangat kompeten tapi tidak berintegritas? Berikan argumentasi beserta syarat-syarat dari jawaban Anda.

## *E. Creating — Project Assignment: Character Integrity Blueprint*

Mahasiswa menyusun dokumen sepanjang dua sampai tiga halaman yang memetakan prinsip karakter pribadinya serta cara menjaga prinsip itu ketika menghadapi tekanan. Dokumen ini memuat tiga nilai yang tidak bisa dinegosiasikan, tiga batas pribadi, tiga kebiasaan integritas, satu mekanisme accountability, dan satu skenario risiko yang realistis sesuai bidang studi atau profesi yang dituju.

| Komponen | Pertanyaan Kunci |
|---|---|
| Integritas | Apa yang tidak akan saya jual demi keuntungan? |
| Kekudusan | Batas apa yang harus saya tetapkan sebelum godaan datang? |
| Kejujuran | Dalam situasi apa saya paling sulit berkata apa adanya? |
| Konsistensi | Bagaimana saya memastikan private life dan public life tidak bertentangan? |
| Accountability | Siapa atau sistem apa yang dapat menegur saya? |

## *Case Analysis: Promosi yang Memiliki Harga*

Anda seorang supervisor muda yang sedang dipertimbangkan untuk promosi jadi manajer. Sebelum keputusan itu diumumkan, atasan Anda meminta Anda mengubah beberapa angka supaya performa unit tampak lebih baik dari kenyataannya. Ia menenangkan Anda dengan bilang bahwa tidak ada pihak yang dirugikan dan praktik semacam itu sudah biasa dilakukan selama ini. Menolak permintaan itu bisa menghilangkan peluang promosi Anda. Menerimanya mungkin mempercepat karier Anda, tapi sekaligus membuat Anda ikut bertanggung jawab atas informasi yang tidak akurat.

Analisis kasus ini lewat empat perspektif yang sudah dibahas dalam bab ini: integrity, holiness, honesty, dan consistency. Petakan pihak-pihak yang terdampak, risiko jangka pendek dan jangka panjang, keputusan yang akan Anda ambil, alasan di balik keputusan itu, serta kaitannya dengan pengalaman Yusuf atau Daniel.

## *F. Tinjauan Kritis dan Rancangan Riset*

Bagian ini mengajak mahasiswa melangkah dari menerapkan konsep ke menganalisis keterbatasannya dan merancang kajian lanjutan.

1. **[Analyzing]** Dodamgoda dkk. (2024) mencatat bahwa sebagian besar studi ethical leadership yang mereka tinjau berasal dari konteks organisasi tertentu. Jelaskan risiko menggeneralisasi temuan tersebut ke konteks organisasi Kristen di Indonesia, dan sebutkan satu faktor kontekstual yang menurut Anda perlu dipertimbangkan.

2. **[Evaluating]** Konsep behavioral integrity (Wang dkk., 2026) diukur lewat persepsi karyawan terhadap pemimpinnya. Timbang kekuatan dan kelemahan memakai persepsi sebagai indikator integritas, dibanding misalnya mengaudit langsung rekam jejak keputusan seorang pemimpin.

3. **[Evaluating]** Bab ini memilih kisah Yusuf dan Daniel sebagai model integritas yang berhasil bertahan, sementara Alkitab juga mencatat tokoh-tokoh yang gagal dalam ujian karakter serupa. Diskusikan apa risiko pedagogis dari memilih hanya kisah yang berhasil sebagai bahan ajar, dan bagaimana risiko itu bisa diimbangi.

4. **[Analyzing]** Bjelobaba dkk. (2024) menulis tentang etika generative AI dalam riset akademik. Identifikasi satu aspek dari tinjauan mereka yang menurut Anda paling mungkin berubah dalam dua tahun ke depan, dan jelaskan alasannya.

5. **[Creating]** Susun sebuah proposal riset mini (rumusan masalah, satu pertanyaan penelitian, dan metode yang diusulkan) untuk menguji apakah program pembinaan integritas akademik di kampus Anda benar-benar mengubah perilaku mahasiswa, bukan sekadar meningkatkan pengetahuan mereka tentang aturan.

**14. Ringkasan dan Komitmen Pribadi**

Karakter bekerja di setiap penggunaan kompetensi dan kekuasaan seseorang. Ia memengaruhi apakah kemampuan yang dimiliki dipakai untuk melayani atau malah untuk memanipulasi, apakah orang lain merasa aman berada di bawah kewenangan kita, dan apakah kepercayaan masih bertahan ketika organisasi sedang menghadapi tekanan berat.

Yusuf memperlihatkan bahwa keputusan yang benar bisa punya harganya sendiri, terutama ketika tidak ada penonton yang memberi penghargaan atas pilihan itu. Daniel menunjukkan sisi lain: kehidupan rohani dan tanggung jawab profesional bisa berjalan dalam satu integritas yang sepenuhnya bisa diperiksa. Kajian kepemimpinan kontemporer memberi bahasa yang lebih organisasional untuk prinsip yang sama lewat konsep ethical leadership, behavioral integrity, dan trust. Orang-orang di sekitar kita sebenarnya tidak cuma memperhatikan nilai yang dinyatakan seorang pemimpin, tapi juga pola keputusan yang membuat nilai itu layak dipercaya.

Popularitas mungkin bisa memperluas jangkauan seorang pemimpin, sedangkan jabatan memberinya kewenangan yang bersifat formal. Tapi keduanya tidak dengan sendirinya menghasilkan legitimasi moral. Legitimasi semacam itu tumbuh justru ketika orang lain menemukan cukup alasan

untuk memercayai cara sang pemimpin memakai pengaruhnya. Karena itu, pertanyaan tentang pembentukan kepemimpinan bukan cuma soal seberapa jauh seseorang ingin melangkah, tapi juga tentang pribadi seperti apa yang sedang dibentuk sepanjang perjalanan itu.

***Komitmen bab: Saya ingin membangun kebiasaan yang membuat pengaruh saya dapat dipercaya, bahkan ketika tidak ada seorang pun yang sedang menilai.***

**Glosarium Istilah**

**Accountability** — Kesediaan pemimpin mempertanggungjawabkan setiap keputusan, tindakan, dan penggunaan wewenang secara etis, transparan, dan profesional.

**Behavioral Integrity** — Konsistensi antara perkataan dan tindakan pemimpin sehingga perilakunya dipersepsikan selaras dengan nilai yang dinyatakan.

**Character** — Keseluruhan kualitas moral yang membentuk cara seseorang berpikir, mengambil keputusan, dan bertindak secara konsisten.

**Character Integrity Blueprint** — Rancangan pengembangan karakter pribadi yang memuat nilai, batas moral, kebiasaan integritas, mekanisme akuntabilitas, dan strategi menghadapi tekanan.

**Competence** — Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melaksanakan tanggung jawab kepemimpinan secara efektif.

**Consistency** — Kemampuan mempertahankan nilai, prinsip, dan perilaku yang sama dalam berbagai situasi.

**Credibility** — Tingkat kepercayaan yang diberikan kepada pemimpin berdasarkan integritas, kompetensi, dan rekam jejak.

**Ethical Leadership** — Pendekatan kepemimpinan yang berlandaskan nilai moral, keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab.

**Generative Artificial Intelligence (Generative AI)** — Teknologi AI yang mampu menghasilkan berbagai

bentuk konten dan penggunaannya harus mengikuti prinsip integritas akademik.

**Holiness (Kekudusan)** — Komitmen hidup yang menetapkan batas moral sesuai kehendak Allah.

**Honesty (Kejujuran)** — Kesediaan menyampaikan fakta secara benar, akurat, dan bertanggung jawab.

**Integrity** — Keutuhan antara nilai, perkataan, dan tindakan.

**Leadership Character** — Karakter kepemimpinan yang tercermin melalui integritas, pengendalian diri, tanggung jawab, dan keteladanan.

**Moral Boundaries** — Batas etis untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan.

**Outcome-Based Education (OBE)** — Pendekatan pembelajaran yang berorientasi pada capaian pembelajaran.

**Private Integrity** — Integritas yang tetap dipelihara ketika tidak berada dalam pengawasan publik.

**Public Trust** — Kepercayaan masyarakat yang dibangun melalui konsistensi perilaku pemimpin.

**Reputation** — Penilaian publik terhadap seseorang berdasarkan rekam jejaknya.

**Self-Control** — Kemampuan mengendalikan emosi, dorongan, dan tindakan.

**Trust** — Keyakinan bahwa seseorang bertindak jujur, kompeten, dan dapat diandalkan.

## Daftar Pustaka

Bjelobaba, S., Waddington, L., Perkins, M., Foltýnek, T., Bhattacharyya, S., & Weber-Wulff, D. (2024). Research integrity and GenAI: A systematic analysis of ethical challenges across research phases. arXiv. https://arxiv.org/abs/2412.10134

Dodamgoda, N., Roche, M., Sibunruang, H., & Williamson, A. (2024). Ethical leadership in the East: A systematic review of literature. Journal of Management & Organization. Advance online publication. https://doi.org/10.1017/jmo.2024.33

Gardner, W. L., Clapp-Smith, R., Mhatre, K., Avolio, B. J., Chan, A., Hughes, L. W., Pandey, P., & Sun, I. (2024). Does the talk match the walk? Effects of leader exemplification and ethical conduct on perceived leader authenticity, trust, and organizational advocacy. Journal of Management & Organization. https://doi.org/10.1017/jmo.2024.67

Lipp, C. (2025). Leading with personal power: Gaining respect through courage, vision, and trust. Leader to Leader, 2025(117), 59–64. https://doi.org/10.1002/ltl.20893

Wang, X., Yu, L., Duan, J., & Tian, J. (2026). How and when leader behavioral integrity shapes distinct types of employee silence: The roles of trust and leader competence. Chinese Management Studies, 1–19. https://doi.org/10.1108/CMS-04-2025-0358

White, E. G. (1943). Prophets and kings. Pacific Press Publishing Association. (Original work published 1917).

# BAB 3

# THE LEADER WHO NEVER WALKS ALONE



*Belajar dari Musa, Harun, dan Hur*

*Kepemimpinan Kolaboratif • Delegasi • Team Ministry • Mentoring*

## Capaian Pembelajaran

Setelah menyelesaikan bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan kepemimpinan kolaboratif, delegasi, team ministry, dan mentoring dari sudut pandang kepemimpinan Kristen.
2. Menganalisis pola kepemimpinan Musa, Harun, dan Hur, serta nasihat Yitro sebagai model pembagian tanggung jawab.

3. Mengevaluasi perbedaan antara delegasi yang memberdayakan dan sekadar memindahkan pekerjaan kepada orang lain.
4. Menerapkan prinsip kerja tim, kepercayaan, dan pengembangan pemimpin baru dalam konteks kampus, gereja, organisasi, dan dunia kerja.
5. Merancang peta delegasi dan mentoring yang menunjukkan siapa melakukan apa, kewenangan yang diberikan, dukungan yang dibutuhkan, dan indikator keberhasilan.

> *Pemimpin yang matang tidak berusaha menjadi orang yang mengerjakan semuanya sendirian. Ia menolong orang lain agar cukup siap untuk ikut memikul tanggung jawab.*
>
> *— Prinsip Bab 3*

## Mengapa Bab Ini Penting?

Ada satu tipe pemimpin yang hampir selalu terlihat sibuk. Ia hadir di setiap rapat, membaca semua pesan yang masuk, memeriksa pekerjaan sampai ke detail terkecil, dan merasa jauh lebih aman kalau keputusan terakhir tetap ada di tangannya sendiri. Sikap seperti ini sering dipuji sebagai bentuk dedikasi. Tapi ada satu pertanyaan yang jarang diajukan: apa yang terjadi kalau ia sedang tidak hadir? Kalau pekerjaan ikut berhenti begitu saja, yang selama ini tumbuh boleh jadi bukan kekuatan tim, tapi ketergantungan pada satu orang saja.

Pengalaman Musa memperlihatkan bahwa beban kepemimpinan bisa melampaui kekuatan seorang individu, sekuat apa pun dia. Alkitab tidak menutupi keletihannya. Musa

membutuhkan Harun dan Hur ketika tenaganya menurun, mendengarkan Yitro ketika pola kerjanya sudah tidak sehat lagi, mempercayakan tanggung jawab kepada para pemimpin Israel, dan memberi ruang bagi Yosua untuk terus bertumbuh. Rangkaian kisah ini memperlihatkan kepemimpinan sebagai pekerjaan bersama, bukan pertunjukan satu tokoh tunggal.

Karena itu, bab ini tidak menilai seorang pemimpin dari banyaknya pekerjaan yang sanggup ia tangani sendirian. Pertanyaan yang jauh lebih penting: apakah kehadirannya membuat orang-orang di sekitarnya makin matang, makin berani mengambil tanggung jawab, dan makin mampu meneruskan pekerjaan itu begitu waktunya tiba?

**1. Ketika Tangan Musa Mulai Turun**

Keluaran 17:8-13 menempatkan bangsa Israel dalam pertempuran melawan Amalek. Yosua berada di lembah memimpin pasukan, sementara Musa berdiri di atas bukit dengan tongkat Allah di tangannya. Selama tangan Musa terangkat, Israel unggul dalam pertempuran. Begitu tenaganya melemah dan tangannya turun, keadaan langsung berbalik. Teks Alkitab lalu menyebutkan sesuatu yang sangat manusiawi: Musa menjadi penat.

*Ketika tangan Musa penat, mereka mengambil sebuah batu, diletakkanlah di bawahnya, supaya ia duduk di atasnya; Harun dan Hur menopang kedua belah tangannya.*

*— Keluaran 17:12, parafrasa berdasarkan TB*

Adegan ini penting sebab kemenangan Israel sama sekali tidak digambarkan sebagai hasil kerja satu orang saja. Yosua menjalankan tugasnya di medan perang. Musa menjalankan perannya di atas bukit. Harun dan Hur melihat kebutuhan yang

nyata di depan mata, lalu menopang tangan Musa tanpa diminta. Tidak ada persaingan untuk menentukan siapa yang paling berjasa dalam peristiwa itu -- masing-masing hadir tepat di tempat yang diperlukan. Bahkan Musa, pemimpin yang begitu dihormati sekalipun, tidak dipaksa tampil seolah dirinya tidak punya batas.

## *Kepemimpinan Kolaboratif*

Dalam literatur organisasi, kepemimpinan kolaboratif bertolak dari gagasan bahwa pengaruh dan tanggung jawab kepemimpinan bisa hadir lewat lebih dari satu orang sekaligus. Klasmeier, Güntner, dan Schleu (2025), lewat studi longitudinal terhadap 169 tim, menemukan ada hubungan timbal balik antara shared leadership dan empowering leadership. Ketika anggota tim memperoleh ruang untuk mengambil peran kepemimpinan, kepercayaan sang pemimpin kepada timnya cenderung bertumbuh. Kepercayaan itu kemudian memudahkan pemberian otonomi yang lebih luas lagi.

Temuan ini memberi bahasa modern untuk membaca kembali peristiwa Keluaran 17. Harun dan Hur sama sekali tidak mengurangi wibawa Musa ketika menopang tangannya. Yosua pun bukan sedang mengambil alih kedudukan Musa saat memimpin pasukan di lembah. Karena setiap orang menjalankan bagian yang berbeda-beda, misi bersama itu bisa terus diteruskan. Kolaborasi yang sehat tidak menghapus kepemimpinan -- ia cuma membuat kepemimpinan tidak terjebak pada satu pusat saja.

### *Empat Pergeseran Cara Berpikir*

- Dari "semua harus melalui saya" menjadi "keputusan harus berada sedekat mungkin dengan orang yang paling kompeten menanganinya."
- Dari "kalau saya melepas, saya kehilangan kendali" menjadi "saya menetapkan batas, memberi kewenangan, dan membangun akuntabilitas."
- Dari "anggota tim membantu pemimpin" menjadi "pemimpin dan anggota tim bersama-sama melayani misi."
- Dari "orang lain belum siap" menjadi "salah satu tugas pemimpin justru membuat mereka siap."

Kolaborasi juga tidak berarti setiap orang harus dilibatkan dalam setiap keputusan. Tim yang sehat justru butuh pembagian peran yang masuk akal. Kesatuan lahir dari tujuan yang sama, bukan dari pekerjaan yang seragam. Musa, Harun, Hur, dan Yosua berada dalam satu perjuangan yang sama, tapi tanggung jawab yang mereka pikul tidak pernah identik satu sama lain.

**2. Delegasi: Pelajaran yang Musa Terima dari Yitro**

Beberapa waktu kemudian, persoalan yang dihadapi Musa bukan lagi peperangan, tapi rutinitas kerja sehari-hari. Keluaran 18 menggambarkan orang banyak berdiri dari pagi sampai petang menunggu giliran Musa menyelesaikan perkara mereka satu per satu. Yitro melihat pola itu dan langsung menangkap akar masalahnya: sistem seperti itu membuat terlalu banyak keputusan bergantung pada satu orang saja. Pertanyaan Yitro sebetulnya sederhana -- kenapa seluruh beban harus terus berhenti pada Musa?

*Pekerjaan ini terlalu berat bagimu; takkan sanggup engkau melakukannya seorang diri saja.*

*— Keluaran 18:18 (TB)*

Yitro sama sekali tidak menyuruh Musa melepaskan tanggung jawabnya begitu saja. Ia justru menolong Musa memilah pekerjaan itu. Ada pekerjaan yang tetap harus ada di tangannya sendiri -- mengajarkan ketetapan, menjaga arah bangsa, dan menangani perkara-perkara yang berat. Tapi banyak urusan lain sebetulnya bisa dipercayakan kepada orang-orang yang memang layak. Dengan cara itu, Musa tetap bertanggung jawab penuh tanpa harus menjadi pelaksana bagi setiap keputusan yang ada.

## *Delegasi Bukan "Buang Kerjaan"*

Di banyak organisasi, kata delegasi kedengarannya begitu baik, tapi praktiknya sering jauh berbeda. Ada atasan yang menyerahkan pekerjaan yang sebetulnya tidak ingin ia kerjakan sendiri, memberi penjelasan seadanya, tidak menyediakan wewenang yang benar-benar diperlukan, lalu tetap menuntut hasil sempurna. Begitu terjadi kesalahan, bawahanlah yang dipersalahkan sepenuhnya. Pola seperti ini bukan pemberdayaan. Beban memang sudah berpindah tangan, tapi tanggung jawab itu tidak pernah disertai kepercayaan yang sepadan.

Delegasi yang matang selalu butuh kejelasan sejak awal. Orang yang menerima tugas perlu tahu hasil apa yang diharapkan darinya, batas keputusan yang boleh ia ambil sendiri, sumber daya yang tersedia baginya, tenggat atau titik pemeriksaan yang disepakati, dan kapan ia harus kembali meminta arahan. Pemimpin tetap bertanggung jawab penuh

atas sistem dan hasil akhirnya, tapi ia tidak perlu menguasai setiap langkah kerja yang dijalankan.

| **Delegasi Sehat** | **Delegasi Semu** | **Micromanagement** |
|---|---|---|
| Tujuan dan hasil dinyatakan jelas | Tugas dilempar begitu saja tanpa konteks | Pemimpin menentukan hampir semua langkah kerja |
| Ada kewenangan yang sepadan dengan tanggung jawab | Tanggung jawab diberikan, wewenang tidak | Anggota harus meminta izin bahkan untuk hal kecil |
| Ada check-in yang disepakati bersama | Pemimpin menghilang lalu tiba-tiba menuntut hasil | Pemimpin terus-menerus melakukan intervensi |
| Kesalahan menjadi bahan belajar bersama | Kesalahan langsung menjadi kambing hitam | Ruang untuk bereksperimen nyaris tidak ada |

## *Ellen G. White: Membagi Tanggung Jawab untuk Mendidik Pemimpin*

Ellen G. White memandang pembagian tanggung jawab dalam pengalaman Musa sebagai sebuah proses pendidikan. Ketika beban itu dibagikan, Musa memang jadi jauh lebih ringan, tapi manfaatnya tidak berhenti di situ saja. Orang lain ikut belajar memikul tanggung jawab dan dipersiapkan untuk menerima kepercayaan yang jauh lebih besar di kemudian hari (White, 1985). Delegasi, dengan begitu, punya nilai yang jauh melampaui sekadar efisiensi kerja. Di tangan pemimpin yang matang, delegasi justru menjadi tempat orang belajar bagaimana memimpin.

*Moses was relieved ... and men were learning to bear responsibilities to qualify them to do work in positions of trust.*
*— White, Christian Leadership, hlm. 55*

Di sinilah letak beda antara pemimpin yang sekadar produktif dan pemimpin yang sungguh-sungguh membangun masa depan. Yang pertama mungkin mampu menyelesaikan banyak pekerjaan seorang diri. Yang kedua sengaja menyediakan kesempatan supaya orang lain bisa belajar, mencoba, menerima koreksi, dan akhirnya sanggup berdiri sendiri tanpa terus menunggu instruksi.

### 3. Team Ministry: Pelayanan Tidak Dibangun oleh "Superman"

Dalam pelayanan gereja, komunitas, maupun organisasi kemahasiswaan, orang yang sanggup mengerjakan banyak hal sekaligus sering mendapat kekaguman tersendiri. Ia memimpin rapat, bicara di depan umum, mengurus dana, menyelesaikan konflik, menghubungi para anggota, dan biasanya jadi orang terakhir yang meninggalkan tempat kegiatan. Semangat seperti itu memang patut dihargai. Tapi begitu hampir seluruh fungsi penting melekat pada satu orang saja, pelayanan itu jadi sangat mudah goyah.

Team ministry bertolak dari kesadaran bahwa kemampuan, pengalaman, waktu, dan karunia tidak pernah dikumpulkan Tuhan hanya pada satu pribadi saja. Karena itu, pelayanan seharusnya tidak dibangun dengan mengelilingi satu figur tertentu. Gambaran Paulus tentang tubuh dengan banyak anggota menegaskan prinsip yang sama. Kisah Musa memberi contoh serupa dalam bentuk berbeda: satu tujuan yang sama bisa dikerjakan lewat banyak tangan sekaligus.

## *Dari Tim Kerja ke Tim yang Benar-benar Melayani*

Sekumpulan orang belum otomatis menjadi sebuah tim yang sesungguhnya. Mereka baru mulai berfungsi sebagai tim ketika memahami tujuan yang sama, tahu perannya masing-masing, bisa bicara terbuka satu sama lain, dan bersedia saling menolong ketika tekanan mulai meningkat. Dalam konteks pelayanan, ada tuntutan tambahan yang tidak kecil: kepentingan pribadi harus belajar tunduk pada misi bersama yang lebih besar.

- Tujuan bersama jauh lebih penting daripada siapa yang mendapat sorotan.
- Keahlian orang lain tidak pernah dipandang sebagai ancaman.
- Informasi penting tidak ditahan demi mempertahankan kuasa pribadi.
- Keberhasilan setiap anggota tim dirayakan sebagai keberhasilan misi bersama.
- Konflik dibicarakan untuk diperbaiki, bukan disimpan sampai berubah jadi kubu-kubu.

## *Apa Kata Penelitian?*

Porter, Amber, dan Stoverink (2024) menemukan bahwa shared leadership berkaitan dengan kemampuan sebuah tim untuk belajar dan bekerja lebih baik, lewat keyakinan kolektif serta proses tindakan tim yang terbangun di dalamnya. Ini bukan berarti setiap keputusan harus dibahas bersama oleh semua orang. Yang jauh lebih penting adalah tersedianya kapasitas kepemimpinan di berbagai bagian tim, supaya

kelompok tidak lumpuh hanya karena satu orang sedang tidak bisa bertindak.

Kajian Bäcklander dan rekan-rekan (2024) tentang kepemimpinan dan pembelajaran di tempat kerja juga menempatkan keteladanan, dukungan relasional, dan pembentukan makna bersama sebagai bagian penting dari proses belajar. Orang tidak berkembang cuma karena ikut pelatihan formal. Mereka juga belajar dari cara seorang pemimpin memperlakukan kesalahan, menjelaskan pertimbangan di balik setiap keputusan, memberi umpan balik, dan membuka kesempatan nyata untuk mencoba.

### *Pertanyaan Diagnostik untuk Team Ministry*

Salah satu cara paling sederhana memeriksa kesehatan sebuah tim adalah dengan membayangkan pemimpinnya tidak hadir selama dua minggu penuh. Apakah pekerjaan utama tetap bergerak seperti biasa? Apakah informasi penting tetap bisa diakses orang yang tepat? Apakah setiap anggota tahu keputusan apa saja yang boleh mereka ambil sendiri? Kalau segala sesuatu harus selalu menunggu satu orang, persoalannya mungkin bukan kekurangan talenta, tapi kurangnya ruang untuk memakai talenta itu.

**4. Mentoring: Jangan Hanya Menyelesaikan Tugas, Siapkan Penerus**

Delegasi biasanya dimulai dari satu pertanyaan sederhana: “Siapa yang bisa mengerjakan tugas ini?” Mentoring mengajukan pertanyaan yang jauh lebih panjang: “Siapa yang sedang kita persiapkan supaya kelak mampu memikul tanggung jawab yang lebih besar?” Hubungan antara Musa dan Yosua memperlihatkan perbedaan ini dengan sangat jelas.

Yosua tidak mendadak menjadi pemimpin Israel begitu saja pada hari Musa meninggal dunia. Jauh sebelum itu ia sudah memimpin pertempuran, mendampingi Musa dari dekat, menyaksikan langsung proses pengambilan keputusan, menerima berbagai tugas, dan belajar berada dekat dengan tanggung jawab besar. Pergantian kepemimpinan yang sehat hampir selalu punya sejarah persiapan panjang yang tidak terlihat kebanyakan orang.

## *Mentoring Bukan Membuat Kloning*

Mentoring bukan proyek untuk membuat orang lain menjadi salinan persis dari mentornya. Seorang mentor yang matang justru membantu orang yang dibimbingnya mengenali kekuatannya sendiri, menghadapi kelemahannya dengan jujur, memahami nilai-nilai yang harus dijaganya, dan berlatih mengambil keputusan sendiri. Karena itu, mentoring butuh lebih dari sekadar nasihat -- ia perlu keteladanan, kesempatan mencoba, percakapan terbuka, umpan balik yang jujur, dan kepercayaan yang tulus.

| **1. Observe** | **2. Assist** | **3. Lead** | **4. Multiply** |
|---|---|---|---|
| Mentee mengamati cara kerja dan alasan di balik setiap keputusan. | Mentee mengerjakan bagian tertentu dengan pendampingan penuh. | Mentee memimpin sendiri; mentor mengamati dan memberi umpan balik. | Mentee mulai membimbing orang lain. |

## *Mengapa Pemimpin Kadang Sulit Mementor?*

Mengembangkan orang lain memang tidak selalu terasa efisien di awal. Pada tahap-tahap awal, menjelaskan sebuah pekerjaan

sering terasa jauh lebih lama daripada mengerjakannya sendiri. Kesalahan pun mungkin terjadi di sepanjang prosesnya. Bahkan ada pemimpin yang diam-diam khawatir bahwa orang yang dibimbingnya suatu hari nanti akan menjadi lebih baik darinya. Tapi ukuran keberhasilan mentoring bukan seberapa lama seseorang tetap bergantung pada mentornya. Keberhasilannya justru terlihat ketika orang yang dibimbing mulai mampu berdiri sendiri, mengambil keputusan sendiri, lalu menolong orang lain untuk ikut bertumbuh.

### *Contoh Nyata: Satya Nadella dan Pergeseran Budaya Belajar*

Ketika Satya Nadella menjadi CEO Microsoft pada tahun 2014, salah satu perubahan budaya yang paling banyak dibicarakan adalah pergeseran dari sikap "know-it-all" menuju "learn-it-all". Gagasan ini relevan untuk praktik mentoring, karena seorang pemimpin tidak harus terus mempertahankan citra sebagai orang yang selalu paling tahu segalanya. Lingkungan belajar justru tumbuh subur ketika orang-orang di dalamnya boleh bertanya, menguji gagasan baru, mengakui belum tahu sesuatu, dan memperbaiki kesalahan tanpa harus kehilangan martabatnya.

Perusahaan teknologi memang tidak sepenuhnya sama dengan gereja atau organisasi pelayanan. Yang bisa dipelajari di sini adalah cara sebuah budaya organisasi memperlakukan proses belajar itu sendiri. Organisasi yang sehat tidak cuma bertanya siapa saja yang sudah punya kemampuan tertentu, tapi juga apakah orang-orang di dalamnya menjadi makin mampu setelah bergabung dengan organisasi itu.

### 5. Bahaya Pemimpin yang Menjadi Pusat Segalanya

Sentralisasi kekuasaan jarang sekali dimulai dengan niat buruk. Seorang pemimpin barangkali cuma ingin menjaga mutu pekerjaan, pernah kecewa dengan kinerja anggota timnya, atau merasa mengerjakan sesuatu sendiri jauh lebih cepat selesai. Lama-kelamaan, hampir semua keputusan kembali bermuara kepadanya. Anggota tim pun mulai berhenti mengambil inisiatif, karena pengalaman mengajarkan bahwa keputusan mereka akan selalu diperiksa ulang atau bahkan diubah begitu saja. Ketika itu terjadi, sang pemimpin melihat timnya jadi pasif tanpa sadar bahwa pola kepemimpinannya sendiri yang ikut membentuk kepasifan itu.

## *Tiga Biaya Tersembunyi*

Ada sedikitnya tiga biaya tersembunyi yang muncul akibat sentralisasi semacam itu. Pertama, bottleneck -- laju organisasi jadi dibatasi oleh waktu dan energi satu orang saja. Kedua, learned helplessness -- anggota tim terbiasa menunggu karena inisiatif mereka jarang memperoleh ruang untuk berkembang. Ketiga, succession risk -- begitu sang pemimpin pergi, terlalu banyak pengetahuan, relasi, dan kewenangan yang ikut pergi bersamanya.

Nasihat Yitro menjawab persoalan ini dengan struktur yang sederhana tapi efektif. Perkara-perkara dibedakan menurut tingkat kesulitannya, orang-orang yang bisa dipercaya diberi tanggung jawab yang sesuai, dan Musa memusatkan perhatiannya hanya pada hal-hal yang benar-benar membutuhkan dirinya secara langsung. Hasilnya bukan sekadar jadwal kerja yang jadi lebih ringan -- kapasitas kepemimpinan bangsa itu sendiri ikut bertambah secara keseluruhan.

## *Delegation Ladder*

| Tingkat | Kalimat Pemimpin | Kesiapan Anggota |
|---|---|---|
| 1 — Ikuti | "Lakukan langkah ini seperti contoh yang diberikan." | Masih baru; memerlukan struktur yang jelas. |
| 2 — Rekomendasikan | "Pelajari situasinya, lalu berikan usulan kepada saya." | Mulai memahami pekerjaan dengan baik. |
| 3 — Putuskan, konfirmasi | "Pilih opsi terbaik, lalu konfirmasi sebelum berjalan." | Kompetensi meningkat; risiko berada di level sedang. |
| 4 — Putuskan, laporkan | "Ambil keputusan dalam batas ini dan laporkan hasilnya." | Dapat dipercaya penuh untuk area tersebut. |
| 5 — Miliki | "Area ini menjadi tanggung jawabmu; saya tersedia bila dibutuhkan." | Matang dan sudah terbukti kompeten. |

Delegation ladder membantu seorang pemimpin menentukan seberapa jauh kewenangan bisa diberikan kepada orang lain. Orang yang baru saja belajar tentu perlu arahan yang jauh lebih rinci dibanding orang yang sudah terbukti mampu. Sebaliknya, mempertahankan kendali yang terlalu ketat pada anggota yang sudah matang cuma akan memperlambat pekerjaan dan mengikis kepercayaan yang ada. Tingkat delegasi perlu terus mengikuti kompetensi, pengalaman, dan besarnya risiko yang dihadapi.

## *Saat Delegasi Tidak Boleh Dilakukan Sembarangan*

Meski begitu, tidak semua hal layak dilepaskan begitu saja tanpa pertimbangan. Keputusan-keputusan strategis tertentu, masalah etik dan keselamatan, informasi yang bersifat rahasia,

konflik kepentingan, atau kewajiban yang secara formal melekat pada sebuah jabatan tetap membutuhkan keterlibatan langsung dari pemimpinnya. Delegasi membagi pekerjaan dan kewenangan. Delegasi tidak pernah menghapus akuntabilitas moral seorang pemimpin.

## *Tinjauan Kritis dan Keterbatasan Teori*

Shared leadership, empowering leadership, dan literatur tentang pembelajaran organisasi membantu menerjemahkan kisah Musa, Harun, Hur, dan Yitro ke dalam bahasa manajemen kontemporer. Tapi seperti pada bab-bab sebelumnya, konsep-konsep ini juga punya keterbatasan yang perlu dikenali sebelum dipakai sebagai kerangka baku.

Klasmeier, Güntner, dan Schleu (2025) meneliti hubungan timbal balik antara shared leadership dan empowering leadership lewat studi longitudinal terhadap 169 tim -- desain yang cukup kuat untuk menangkap pola dari waktu ke waktu. Tapi sampel penelitian semacam ini umumnya berasal dari organisasi bisnis atau industri di negara maju, bukan organisasi keagamaan atau komunitas pelayanan seperti konteks yang dibahas bab ini. Pola "kepercayaan yang saling menguatkan otonomi" mungkin berjalan berbeda dalam konteks pelayanan gereja, yang punya struktur otoritas dan pertimbangan teologis tersendiri soal siapa yang boleh mengambil keputusan apa.

Porter, Amber, dan Stoverink (2024) menghubungkan shared leadership dengan pembelajaran dan performa tim lewat keyakinan kolektif dan proses tindakan tim. Hubungan ini bersifat korelasional, bukan eksperimental murni, sehingga arah sebab-akibatnya perlu dibaca hati-hati: bisa jadi tim yang memang sudah berkinerja baik yang lebih mudah

mengembangkan shared leadership, bukan sebaliknya. Selain itu, "performa tim" dalam penelitian organisasi biasanya diukur lewat target kerja atau output, sementara "keberhasilan" dalam pelayanan Kristen sering menyertakan dimensi rohani yang tidak selalu terukur dengan instrumen yang sama.

Tinjauan Bäcklander dan rekan-rekan (2024) tentang kepemimpinan dan pembelajaran di tempat kerja adalah tinjauan literatur, bukan studi lapangan baru, sehingga kesimpulannya sangat bergantung pada kualitas dan cakupan studi-studi yang mereka masukkan. Konsep "lingkungan belajar yang sehat" yang mereka rangkum juga masih didominasi konteks korporasi, yang kondisi kerjanya -- soal insentif, tekanan kompetisi, hierarki formal -- bisa cukup berbeda dari dinamika sukarelawan di gereja atau organisasi mahasiswa, tempat orang tidak selalu terikat kontrak kerja formal.

Delegation ladder sendiri adalah kerangka praktis yang populer dipakai dalam pelatihan manajemen, bukan model yang lahir dari satu studi empirik tunggal yang bisa dirujuk dan diuji validitasnya secara ketat. Kegunaannya sebagai alat bantu berpikir cukup jelas, tapi mahasiswa perlu menyadari bahwa lima tingkatannya bersifat heuristik -- panduan praktis untuk mempermudah pengambilan keputusan -- bukan hasil pengukuran empiris yang baku.

Menyadari keterbatasan ini bukan untuk mengurangi nilai kisah Musa dan literatur kepemimpinan yang menyertainya, melainkan untuk menjaga supaya penerapannya di konteks pelayanan Kristen tetap kritis -- tidak sekadar memindahkan

istilah manajemen bisnis ke dalam bahasa rohani tanpa mempertimbangkan perbedaan konteks yang nyata.

### 6. Aplikasi: Kampus, Gereja, dan Dunia Kerja

#### *Di Organisasi Mahasiswa*

Dalam sebuah kepanitiaan mahasiswa, ketua panitia tidak perlu sekaligus menjadi desainer, bendahara, petugas konsumsi, humas, dan penyusun acara. Perannya justru jauh lebih penting dari itu semua: memastikan tujuan bersama benar-benar dipahami, memilih koordinator yang tepat untuk setiap bidang, menetapkan ruang pengambilan keputusan, menjaga komunikasi antartim tetap lancar, dan turun tangan langsung hanya kalau masalah memang perlu dieskalasikan kepadanya. Ketua yang terus-menerus mengambil kembali pekerjaan koordinatornya mungkin merasa sedang menyelamatkan kualitas acara, padahal sebetulnya ia sedang merampas kesempatan belajar dari timnya sendiri.

#### *Di Gereja dan Pelayanan*

Dalam kehidupan gereja, team ministry mulai terasa nyata ketika pelayanan tidak lagi bergantung sepenuhnya pada satu pendeta, satu ketua, atau satu keluarga tertentu. Orang-orang dengan karunia berbeda-beda memperoleh kesempatan yang setara untuk melayani dan bertumbuh bersama. Pemimpin senior tidak cuma berkata, “Tolong kerjakan ini,” tapi juga menjelaskan kenapa pelayanan itu penting, nilai apa yang harus terus dijaga, dan bagaimana keputusan sebaiknya diambil ke depannya.

## *Di Dunia Kerja*

Di tempat kerja, pembagian tugas yang baik tidak boleh berhenti hanya jadi daftar pekerjaan semata. Seorang manajer perlu memastikan timnya memahami prioritas yang ada, punya informasi yang benar-benar diperlukan, dan tahu jelas kapan mereka boleh mengambil keputusan sendiri. Terlalu banyak lapisan persetujuan justru membuat orang berhenti berpikir kritis, sementara otonomi tanpa arah yang jelas juga bisa menimbulkan kekacauan. Yang sesungguhnya dicari adalah kejelasan arah sekaligus ruang bertindak yang memadai.

## *Latihan Singkat: Audit Beban Kepemimpinan*

Catat sepuluh aktivitas yang paling banyak menyita waktu Anda selama satu minggu terakhir. Beri tanda A untuk pekerjaan yang memang harus Anda lakukan sendiri, B untuk pekerjaan yang lebih baik dikerjakan bersama-sama, C untuk pekerjaan yang sebenarnya bisa dipercayakan ke orang lain, dan D untuk aktivitas yang sesungguhnya bisa dihentikan sama sekali. Setelah itu, perhatikan baik-baik kategori C. Apa sebenarnya yang membuat pekerjaan-pekerjaan itu masih tetap ada di tangan Anda?

## *Refleksi Pribadi*

- Apakah saya merasa lebih berharga ketika semua orang membutuhkan saya secara langsung?
- Apakah saya termasuk orang yang mudah percaya pada orang lain? Kalau tidak, pengalaman apa yang membentuk sikap itu dalam diri saya?

- Apakah anggota tim saya tahu batas kewenangan mereka sendiri tanpa harus menebak-nebak?
- Siapa satu orang yang saat ini sedang saya persiapkan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar?
- Kalau saya meninggalkan posisi saya enam bulan lagi, apakah ada orang yang benar-benar siap melanjutkan pekerjaan ini dengan sehat?

  *Salah satu tanda kedewasaan seorang pemimpin ialah kesediaannya untuk melihat timnya menjadi semakin mampu, bahkan ketika itu berarti dirinya sendiri tidak lagi dibutuhkan untuk setiap keputusan.*

  *— Leadership Reflection*

**7. Case Analysis: Ketika Semua Harus Lewat Ketua**

Sebuah organisasi mahasiswa sedang menyiapkan konferensi besar. Ketuanya dikenal luas sebagai orang yang rajin dan sangat menjaga mutu pekerjaan. Tapi hampir semua keputusan, sekecil apa pun, harus lewat dirinya lebih dulu. Desain acara menunggu persetujuannya. Pembelian barang-barang kecil pun sering tertahan karena harus menunggu balasan pesannya. Seluruh komunikasi dengan para pembicara dipusatkan lewat satu jalur saja, yaitu dirinya. Ketika seorang koordinator berinisiatif mengambil keputusan sendiri, keputusan itu beberapa kali diubah begitu saja di depan anggota-anggota lain. Dua minggu menjelang acara, para vendor belum juga dapat kepastian, pesan-pesan menumpuk tak terbalas, dan para koordinator mulai terbiasa bilang, “Tunggu ketua saja.” Sementara itu, sang ketua cuma tidur sekitar empat jam setiap malam dan makin yakin bahwa tidak ada orang lain yang benar-benar bisa diandalkan selain dirinya sendiri.

### *Pertanyaan Analisis*

1. Apa masalah kepemimpinan utama dalam kasus ini? Pisahkan antara masalah kompetensi, kepercayaan, struktur, dan perilaku.
2. Bagian mana yang menunjukkan gejala micromanagement, dan bagian mana yang memang membutuhkan kontrol langsung dari sang ketua?
3. Gunakan prinsip dari Keluaran 18 untuk merancang ulang alur pengambilan keputusan panitia tersebut.
4. Pilih tiga pekerjaan yang seharusnya didelegasikan. Tentukan kepada siapa, batas kewenangannya, dan bentuk check-in yang sesuai.
5. Bagaimana sang ketua bisa memulihkan inisiatif anggota timnya tanpa harus kehilangan standar kualitas acara?
6. Kalau Anda adalah mentor bagi ketua tersebut, percakapan apa yang akan Anda lakukan lebih dulu dengannya?

## Project Assignment OBE: Leadership Multiplication Map

Mahasiswa menyusun sebuah peta kepemimpinan satu halaman disertai penjelasan sepanjang 800-1.000 kata, berdasarkan tim nyata atau simulasi. Tugas ini tidak berhenti hanya pada pembagian pekerjaan semata. Mahasiswa harus menunjukkan bagaimana kewenangan diberikan, bagaimana kemajuan diperiksa secara berkala, dan siapa yang sedang

dipersiapkan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

### *Rubrik Ringkas*

Nilai tertinggi diberikan pada rancangan yang punya tujuan jelas, pembagian kewenangan yang realistis, keterkaitan kuat dengan prinsip Alkitab dan literatur kepemimpinan, serta mekanisme mentoring yang benar-benar bisa dijalankan. Daftar tugas yang sekadar dipindahkan begitu saja ke orang lain, tanpa disertai kewenangan dan proses pengembangan yang jelas, belum bisa disebut delegasi yang matang.

**8. Ringkasan dan Evaluasi OBE**

Perjalanan Musa memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang besar tidak sama dengan memikul seluruh beban seorang diri. Di medan perang, Harun dan Hur menopangnya secara nyata. Dalam urusan bangsa sehari-hari, ia menerima koreksi dari Yitro dan membangun pembagian tanggung jawab yang lebih sehat. Dalam proses regenerasi kepemimpinan, Yosua diberi kesempatan nyata untuk terus bertumbuh. Ketiga pengalaman ini bersama-sama memperlihatkan gerak kepemimpinan yang sehat: bersedia menerima dukungan dari orang lain, berani membagi tanggung jawab, dan sengaja mempersiapkan orang berikutnya.

Literatur kepemimpinan mutakhir memberi dukungan pada arah yang sama. Shared leadership dan empowering leadership bisa berkembang secara timbal balik lewat kepercayaan yang terus dibangun (Klasmeier dkk., 2025). Penelitian tentang dinamika tim juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang lebih tersebar berkaitan dengan pembelajaran dan performa

tim, lewat keyakinan kolektif serta proses tindakan tim yang terbentuk di dalamnya (Porter dkk., 2024).

Karena itu, delegasi sesungguhnya tidak seharusnya dipandang semata sebagai cara supaya seorang pemimpin punya lebih banyak waktu luang. Nilai utamanya justru terletak pada bertambahnya kapasitas organisasi secara keseluruhan. Team ministry menjaga supaya misi bersama tidak bergantung pada satu figur saja, sementara mentoring memastikan bahwa pengalaman dan kebijaksanaan hari ini tidak berhenti begitu saja pada generasi pemimpin yang sedang menjabat sekarang.

## *A. Understanding*

- Jelaskan perbedaan antara kepemimpinan kolaboratif, delegasi, shared leadership, dan mentoring.
- Kenapa kehadiran Harun dan Hur penting untuk memahami kepemimpinan Musa secara utuh?

## *B. Applying*

- Pilih satu kegiatan organisasi. Tunjukkan dua tugas yang bisa didelegasikan dan tentukan batas kewenangannya masing-masing.
- Terapkan delegation ladder pada seorang anggota tim yang masih baru dan seorang anggota tim yang sudah berpengalaman.

### *C. Analyzing*

- Analisis Keluaran 18 sebagai persoalan desain organisasi, bukan sekadar persoalan kelelahan pribadi Musa.
- Kenapa micromanagement bisa menurunkan inisiatif anggota tim dalam jangka panjang?

### *D. Evaluating*

- "Pemimpin yang baik harus mengetahui dan mengontrol semua detail pekerjaan." Evaluasi pernyataan ini secara kritis.
- Kapan delegasi justru menjadi tindakan yang tidak bertanggung jawab? Berikan contohnya.

### *E. Creating*

- Rancang struktur team ministry untuk sebuah program yang melibatkan sedikitnya enam orang.
- Susun rencana mentoring 90 hari untuk mempersiapkan seorang calon koordinator baru.

### *F. Tinjauan Kritis dan Rancangan Riset*

Bagian ini mengajak mahasiswa melangkah dari menerapkan konsep ke menganalisis keterbatasannya dan merancang kajian lanjutan.

1. **[Analyzing]** Klasmeier dkk. (2025) meneliti hubungan shared leadership dan empowering leadership pada 169 tim, sebagian besar dari konteks organisasi bisnis. Jelaskan satu perbedaan konteks yang menurut Anda

paling penting dipertimbangkan ketika temuan ini diterapkan pada organisasi pelayanan gereja.

2. **[Evaluating]** Porter dkk. (2024) menemukan hubungan antara shared leadership dan performa tim, tapi hubungan itu bersifat korelasional. Jelaskan mengapa arah sebab-akibat dalam temuan semacam ini perlu dibaca hati-hati, dan usulkan satu cara untuk mengujinya lebih ketat.

3. **[Evaluating]** Delegation ladder adalah kerangka praktis, bukan hasil pengukuran empiris yang divalidasi lewat penelitian. Timbang manfaat dan risiko memakai kerangka semacam ini sebagai dasar pengambilan keputusan di organisasi nyata.

4. **[Analyzing]** Bäcklander dkk. (2024) menyusun tinjauan literatur tentang kepemimpinan dan pembelajaran di tempat kerja yang sebagian besar bersumber dari konteks korporasi. Identifikasi satu perbedaan kondisi kerja sukarelawan (misalnya di organisasi mahasiswa atau gereja) yang bisa membuat temuan tersebut perlu disesuaikan.

5. **[Creating]** Susun sebuah proposal riset mini (rumusan masalah, satu pertanyaan penelitian, dan metode yang diusulkan) untuk menguji apakah pola delegasi yang dipraktikkan pemimpin organisasi mahasiswa di kampus Anda benar-benar meningkatkan kesiapan anggota tim untuk memimpin, bukan sekadar mengurangi beban kerja pemimpin.

## Penutup: Pemimpin yang Tidak Takut Berbagi Ruang

Ada pemimpin yang merasa berhasil ketika hampir semua urusan pernah lewat tangannya sendiri. Ada pula pemimpin yang meninggalkan jejak yang sama sekali berbeda: orang-orang di sekitarnya jadi lebih berani, lebih terampil, dan lebih siap memikul tanggung jawab karena pernah bekerja bersamanya. Kisah Musa jauh lebih dekat dengan gambaran kedua ini. Ia tetap memimpin, tapi kepemimpinannya tidak pernah dibangun di atas kebutuhan untuk selalu jadi satu-satunya pusat perhatian.

Harun dan Hur memperlihatkan bahwa menerima pertolongan dari orang lain tidak pernah mengurangi martabat seorang pemimpin. Yitro menunjukkan bahwa struktur yang baik bisa melindungi seorang pemimpin dari kelelahan, sekaligus membebaskan organisasi dari ketergantungan berlebihan pada satu orang. Yosua membawa pelajaran terakhir yang tidak kalah penting: kepemimpinan yang sehat selalu memikirkan siapa yang akan meneruskan langkah kita kelak.

*Kepemimpinan menjadi lebih kuat ketika beban dapat dibagi, orang lain bertumbuh, dan pekerjaan tetap berjalan meskipun pemimpin tidak lagi berada di depan.*

*— Prinsip Akhir Bab 3*

**Glosarium Istilah**

**Accountability** — Kesediaan mempertanggungjawabkan keputusan, tindakan, dan hasil kepemimpinan secara etis dan transparan.

**Collaborative Leadership** — Pendekatan kepemimpinan yang menekankan kerja sama, partisipasi, dan tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan.

**Delegation** — Proses memberikan tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada orang lain dengan tetap mempertahankan akuntabilitas pemimpin.

**Delegation Ladder** — Model bertingkat untuk menentukan tingkat kewenangan yang diberikan sesuai kompetensi dan kesiapan anggota tim.

**Empowering Leadership** — Gaya kepemimpinan yang memberdayakan anggota melalui kepercayaan, otonomi, dukungan, dan pengembangan kapasitas.

**Leadership Multiplication** — Proses memperbanyak pemimpin baru melalui delegasi, mentoring, dan pengembangan berkelanjutan.

**Mentoring** — Hubungan pembinaan yang membantu seseorang bertumbuh dalam karakter, kompetensi, dan kepemimpinan.

**Micromanagement** — Pola kepemimpinan yang mengendalikan hampir seluruh detail pekerjaan sehingga menghambat inisiatif anggota tim.

**Outcome-Based Education (OBE)** — Pendekatan pembelajaran yang berorientasi pada capaian kompetensi yang terukur.

**RACI** — Matriks pembagian peran yang menjelaskan Responsible, Accountable, Consulted, dan Informed dalam suatu pekerjaan.

**Shared Leadership** — Model kepemimpinan yang mendistribusikan pengaruh dan tanggung jawab kepada beberapa anggota tim.

**Succession Planning** — Proses mempersiapkan calon pemimpin agar kesinambungan organisasi tetap terjaga.

**Team Ministry** — Pelayanan yang dikerjakan secara kolaboratif sesuai karunia, kompetensi, dan tanggung jawab masing-masing.

**Trust** — Kepercayaan yang dibangun melalui integritas, kompetensi, dan konsistensi perilaku pemimpin.

## Daftar Pustaka

Bäcklander, G., Rosengren, C., & Kaulio, M. (2024). The impact of leadership on the workplace learning of individuals and teams: A literature review and synthesis. The Learning Organization, 31(3), 411–439. https://doi.org/10.1108/TLO-11-2022-0144

Klasmeier, K. N., Güntner, A. V., & Schleu, J. E. (2025). Leadership dynamics in teams: The reciprocity of shared and empowering leadership. Journal of Business and Psychology, 40, 1171–1187. https://doi.org/10.1007/s10869-025-10008-9

Porter, C. O. L. H., Amber, B., & Stoverink, A. C. (2024). The effects of shared leadership and collective efficacy on team performance and learning: The mediating role of team action processes. Small Group Research. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/10596011241236994

White, E. G. (1985). Christian leadership. Ellen G. White Estate. (Original work published from Letter 64, 1886).

White, E. G. (1905, October 5). To every man his work. The Review and Herald.

The Holy Bible, New International Version. (2011). Zondervan. (Original work published 1978).

# BAB 4

# STANDING FIRM IN THE STORM



*Memimpin Ketika Tekanan Datang*

## Capaian Pembelajaran

Setelah menyelesaikan bab ini, mahasiswa diharapkan bukan cuma memahami konflik dan tekanan sebagai persoalan yang harus dihindari, tapi mampu membacanya sebagai bagian nyata dari tanggung jawab kepemimpinan itu sendiri. Pembelajaran diarahkan pada kemampuan membedakan kritik dari intimidasi, mengelola konflik tanpa kehilangan prinsip, membaca dinamika politik organisasi secara etis, serta membangun ketahanan yang tetap manusiawi.

Secara rinci, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan sumber dan bentuk tekanan dalam kepemimpinan: konflik, kritik, intimidasi, politik organisasi atau gereja, dan tekanan sosial.

2. Menganalisis respons Nehemia dan Paulus ketika misi mereka berhadapan dengan ejekan, ancaman, tuduhan, perpecahan, dan tekanan publik.
3. Mengevaluasi konflik dengan menggunakan prinsip ethical leadership, psychological safety, political skill, dan organizational justice.
4. Menerapkan strategi respons yang tegas tetapi tidak reaktif dalam situasi kepemimpinan yang penuh tekanan.
5. Merancang Leadership Under Pressure Protocol sebagai artefak pembelajaran berbasis Outcome-Based Education (OBE).

> *Tekanan tidak menentukan arah seorang pemimpin; karakterlah yang menentukan bagaimana ia merespons tekanan.*
>
> *— Prinsip Utama Bab 4*

## Pembuka: Badai Tidak Selalu Datang dari Luar

Tidak semua badai dalam kepemimpinan datang dalam bentuk krisis besar. Sebagian datang lewat rapat yang mulai memanas, pesan singkat yang sengaja dibuat menyakitkan, rumor yang beredar tanpa nama jelas, kritik yang disampaikan di depan banyak orang, atau keputusan yang dipolitisasi sehingga persoalan sederhana berubah menjadi perebutan pengaruh. Ada pula tekanan yang jauh lebih sunyi: keinginan untuk diterima oleh kelompok, rasa takut kehilangan posisi, atau dorongan untuk diam saja karena orang yang seharusnya dikoreksi punya kuasa yang lebih besar.

Pada titik seperti itu, seorang pemimpin gampang mengira bahwa tugas utamanya adalah memenangkan pertarungan. Padahal tidak semua konflik harus dimenangkan, dan tidak semua serangan layak diberi panggung. Ada konflik yang perlu dibicarakan secara terbuka, ada tuduhan yang perlu dijawab dengan data, ada intimidasi yang harus dihentikan lewat prosedur yang benar, dan ada provokasi yang justru kehilangan kekuatannya begitu tidak dilayani sama sekali.

Nehemia memahami perbedaan ini dengan baik. Ia tidak menanggapi setiap ejekan dengan rapat darurat. Ia juga tidak menyebut semua kritik sebagai serangan rohani. Ketika ancaman menjadi nyata, ia memasang penjagaan. Ketika musuh mengundangnya ke Ono dengan maksud yang mencurigakan, ia menolak meninggalkan pekerjaannya. Ketika masalah justru muncul dari dalam komunitasnya sendiri lewat ketidakadilan ekonomi, ia menegur para pemimpin bangsanya sendiri tanpa ragu. Keteguhan Nehemia bukan kekeraskepalaan. Ia mampu membedakan apa yang harus diabaikan, apa yang harus dihadapi, dan apa yang harus diperbaiki dalam kelompoknya sendiri.

Paulus memberi gambaran yang berbeda. Pelayanannya dipenuhi penolakan, tuduhan, perbedaan pendapat, penjara, dan tekanan sosial dari berbagai arah. Tapi ia juga mampu mengoreksi dirinya sendiri, berdialog dengan lawan bicaranya, menerima kembali rekan pelayanan, dan menyesuaikan pendekatannya tanpa pernah menukar inti keyakinannya. Kedua tokoh ini bersama-sama mengingatkan kita bahwa berdiri teguh tidak pernah sama artinya dengan berdiri kaku.

## 1. Tekanan sebagai Ujian Arah, Bukan Sekadar Ujian Kekuatan

Bahasa sehari-hari sering menggambarkan pemimpin yang tangguh sebagai orang yang "kuat menghadapi tekanan". Ungkapan itu berguna, tapi bisa menyesatkan kalau kekuatan dipahami sebagai kemampuan menahan segala sesuatu tanpa rasa takut, tanpa kelelahan, dan tanpa bantuan siapa pun. Ketahanan yang sehat justru jauh lebih dekat dengan kemampuan mempertahankan arah, menyesuaikan cara, belajar dari setiap pukulan, dan pulih kembali setelah tekanan berlalu.

Dalam kajian mutakhir mengenai konflik kerja, Reimer, Burkert, Goerg, dan Welpe (2026) menemukan bahwa konflik merupakan pengalaman yang sangat umum di lingkungan penelitian dan bisa merusak produktivitas lewat keterlambatan atau hasil yang tidak kunjung terbit. Menariknya, banyak pemimpin penelitian justru mengubah praktik kepemimpinannya setelah mengalami konflik tertentu. Konflik, dengan begitu, tidak selalu berakhir sebagai kerusakan semata -- ia juga bisa menjadi bahan belajar yang berharga kalau diproses dengan jujur.

Penelitian lain mengenai konflik interpersonal menunjukkan bahwa ethical leadership, interactional justice, psychological safety, kohesi tim, dan kejelasan peran bekerja bersama-sama dalam membentuk tinggi-rendahnya konflik di tempat kerja (International Journal of Conflict Management, 2025). Temuan ini penting karena konflik tidak selalu lahir dari dua orang yang sekadar "tidak cocok". Kadang-kadang konflik justru dipelihara oleh sistem yang kabur, proses yang dianggap tidak adil, atau budaya yang membuat orang merasa tidak aman untuk berbicara terus terang.

Karena itu, pertanyaan pertama ketika tekanan datang bukan, "Siapa yang harus saya kalahkan?" Pertanyaan yang jauh lebih berguna adalah, "Apa sebenarnya yang sedang terjadi, apa yang berada dalam tanggung jawab saya, dan nilai apa yang tidak boleh hilang ketika saya merespons hal ini?"

**2. Nehemia: Memimpin di Tengah Ejekan, Ancaman, dan Politik**

Nehemia datang ke Yerusalem dengan tujuan yang jelas: membangun kembali tembok kota yang runtuh. Tapi pekerjaan teknis itu segera berubah menjadi persoalan sosial dan politik yang rumit. Sanbalat, Tobia, dan Gesyem tidak sekadar berbeda pendapat dengannya. Mereka mengejek, menyebarkan kecurigaan, mengancam, membangun narasi bahwa Nehemia punya agenda politik tersembunyi, dan berulang kali berusaha menghentikan pekerjaan pembangunan itu.

Ellen G. White menggambarkan suasana itu dengan sangat tajam. Para penentang berusaha menimbulkan kebingungan, ketidakpercayaan, dan kehilangan keberanian di antara para pekerja. Nehemia sama sekali tidak menutup mata terhadap ancaman itu, tapi ia juga tidak membiarkan seluruh energi proyeknya habis hanya untuk menanggapi musuh-musuhnya. Ia berdoa, mengatur penjagaan, memperkuat orang-orang yang mulai takut, dan tetap meneruskan pembangunan (White, 1917/1943).

*They should endeavor to defeat the purposes of their adversaries, but they should not allow anything to call them from their work.*

*— Ellen G. White, Prophets and Kings, hlm. 659*

Kutipan ini memberi keseimbangan yang penting. Nehemia tidak diajarkan untuk bersikap pasif. Ada usaha nyata untuk menggagalkan rencana para lawannya. Tapi perlawanan itu tidak boleh sampai mengambil alih misinya. Dalam bahasa kepemimpinan masa kini, seorang pemimpin perlu merespons risiko tanpa membiarkan lawannya menentukan agenda hariannya sendiri.

## *Ayat Kepemimpinan Utama Bab 4*

*Aku tengah melakukan suatu pekerjaan yang besar. Aku tidak bisa datang! Untuk apa pekerjaan ini terhenti oleh sebab aku meninggalkannya dan pergi kepada kamu?*

*— Nehemia 6:3 (TB)*

Jawaban Nehemia kepada undangan Sanbalat dan Gesyem sering dibaca sebagai pernyataan tentang fokus. Tapi fokus di sini bukan sekadar teknik produktivitas semata. Nehemia memahami bahwa undangan itu berpotensi mengalihkan perhatiannya, bahkan membahayakan dirinya sendiri. Ia tidak merasa wajib hadir hanya karena lawannya mengundang. Kemampuan mengatakan tidak merupakan bagian penting dari kepemimpinan di bawah tekanan.

Pemimpin yang belum punya batas yang jelas gampang menghabiskan waktunya hanya untuk menjelaskan dirinya kepada semua orang. Setiap komentar harus dibalas, setiap rumor harus diklarifikasi, setiap kritik harus dimenangkan. Akibatnya, orang yang paling keras suaranyalah yang justru menentukan agenda sang pemimpin. Nehemia memperlihatkan pilihan lain: dengarkan secukupnya untuk menilai risiko yang ada, jawab seperlunya saja, lalu kembali kepada pekerjaan yang memang menjadi tanggung jawabnya.

**3. Konflik: Bedakan Persoalan, Orang, dan Kepentingan**

Konflik tidak dengan sendirinya berarti sebuah kegagalan kepemimpinan. Di dalam tim yang hidup, perbedaan kepentingan, penilaian, pengalaman, dan prioritas hampir pasti akan muncul cepat atau lambat. Yang menentukan kesehatan sebuah organisasi bukan ketiadaan konflik sama sekali, tapi cara konflik itu diproses.

Konflik tugas bisa membantu sebuah tim kalau perbedaan pendapat berpusat pada substansi ide dan tersedia rasa aman untuk menyampaikan alasan masing-masing. Konflik relasional jauh lebih mudah menjadi destruktif karena persoalannya bergeser dari isi keputusan menuju harga diri, identitas, dan penilaian terhadap pribadi seseorang. Sementara itu, konflik proses muncul ketika orang-orang berbeda pandangan tentang siapa yang berwenang, bagaimana sumber daya dibagi, atau prosedur apa yang seharusnya dipakai.

Pemimpin perlu belajar memisahkan tiga lapisan ini dengan cermat. Pertama, persoalan: apa yang sesungguhnya sedang diperdebatkan? Kedua, orang: bagaimana martabat setiap pihak yang terlibat tetap dijaga sepanjang proses? Ketiga, kepentingan: kebutuhan atau kekhawatiran apa yang sesungguhnya berada di balik posisi masing-masing pihak? Tanpa pemisahan yang jelas ini, diskusi anggaran bisa berubah menjadi tuduhan ketidaksetiaan, perbedaan strategi pelayanan berubah menjadi pertanyaan tentang kerohanian seseorang, dan koreksi prosedural berubah menjadi konflik yang sangat pribadi.

Studi tahun 2025 terhadap 426 karyawan di perusahaan Big Four menunjukkan bahwa rendahnya konflik interpersonal tidak berasal dari satu faktor tunggal saja. Kombinasi antara

ethical leadership, keadilan interaksi, psychological safety, kohesi tim, dan kejelasan peran membentuk jalur-jalur berbeda menuju kondisi konflik yang lebih sehat. Secara praktis, ini berarti seorang pemimpin tidak cukup hanya berkata, "Kalian harus akur." Ia perlu turun tangan memperbaiki struktur yang membuat konflik itu terus-menerus berulang.

**4. Kritik: Tidak Semua Menyenangkan, Tidak Semua Musuh**

Salah satu ujian kedewasaan seorang pemimpin adalah kemampuannya menerima informasi yang tidak menyenangkan tanpa segera mengubah pembawa informasi itu menjadi musuh. Kritik memang bisa disampaikan dengan cara yang buruk. Ada kritik yang tidak adil, tidak lengkap, bahkan bermotif menjatuhkan seseorang. Tapi fakta bahwa sebagian kritik memang buruk tidak lantas membuat semua kritik boleh diabaikan begitu saja.

Respons defensif pada awalnya sering muncul karena kritik itu menyentuh identitas seseorang secara langsung. Ketika sebuah jabatan sudah menyatu dengan harga diri, pertanyaan terhadap suatu keputusan mulai terasa seperti serangan terhadap pribadi. Di sinilah seorang pemimpin perlu membuat jarak yang sehat antara "saya membuat keputusan ini" dan "saya adalah keputusan itu sendiri". Sebuah keputusan bisa saja salah tanpa membuat seluruh diri kita menjadi gagal.

Salah satu cara sederhana adalah memakai tiga pertanyaan berikut. Apa fakta yang bisa diverifikasi dalam kritik ini? Apa interpretasi yang masih perlu diuji kebenarannya? Apa tindakan yang benar-benar berada dalam kendali saya? Pendekatan semacam ini mencegah dua ekstrem sekaligus: menerima semua kritik seolah pasti benar, atau menolak

semuanya hanya karena nada penyampaiannya terasa tidak menyenangkan.

Pemimpin juga perlu menciptakan ruang bagi prohibitive voice -- keberanian anggota untuk menyebutkan risiko, kesalahan, atau praktik yang berpotensi merugikan organisasi. Tian, Chae, dan Kim (2024) menunjukkan bahwa suara yang mengangkat persoalan berbahaya memang bisa menimbulkan konsekuensi sosial dan mudah disalahpahami oleh orang lain. Karena itu, pemimpin yang matang tidak cuma meminta orang untuk "jujur", tapi juga membangun kondisi supaya kejujuran itu tidak otomatis dihukum.

**5. Intimidasi: Ketegasan Tidak Sama dengan Kekerasan**

Intimidasi bekerja lewat rasa takut. Bentuknya tidak selalu berupa ancaman yang terang-terangan. Ia bisa hadir lewat mempermalukan orang lain di depan umum, mengancam masa depan karier seseorang, memakai akses informasi sebagai senjata, menyebarkan rumor, memberi label "tidak loyal", atau membuat seseorang merasa bahwa bertanya saja akan membawa konsekuensi pribadi baginya.

Dalam situasi yang intimidatif, nasihat "jangan terlalu sensitif" sering kali tidak memadai. Pemimpin perlu melihat apakah ada pola penyalahgunaan kuasa di baliknya. Kalau ada risiko keselamatan, pelecehan, ancaman, atau pembalasan, persoalan itu tidak cukup diselesaikan hanya lewat percakapan informal. Dokumentasi, saksi, kebijakan organisasi, mekanisme pengaduan, dan bantuan profesional bisa sangat diperlukan.

Penelitian psikososial di tempat kerja mendukung kebutuhan akan langkah formal semacam itu. Paegle dan rekan-rekan (2025), dalam kajian terhadap pekerja di Latvia, menemukan

bahwa konflik, rivalitas, dan pelecehan di tempat kerja berkaitan dengan risiko psikososial yang nyata serta terganggunya keseimbangan hidup dan kerja seseorang. Temuan ini menegaskan bahwa intimidasi bukan sekadar soal perasaan tidak nyaman sesaat, melainkan sesuatu yang bisa berdampak panjang pada kesehatan mental orang yang mengalaminya.

Nehemia sendiri tidak menjawab ancaman hanya dengan optimisme belaka. Ketika ancaman serangan menjadi nyata, ia menempatkan penjagaan dan mengatur orang-orangnya menurut keluarga masing-masing. Doa dan kewaspadaan berjalan berdampingan. Spiritualitas tidak pernah dipakai untuk menyangkal risiko yang sesungguhnya ada.

Di sisi lain, seorang pemimpin perlu menjaga supaya responsnya terhadap intimidasi tidak berubah menjadi intimidasi balik. Tujuan kepemimpinan bukan membuat lawan menjadi takut kepada kita. Tujuannya adalah menghentikan perilaku yang merusak, melindungi orang-orang yang rentan, menjaga proses yang adil, dan memungkinkan pekerjaan yang benar untuk terus diteruskan.

### 6. Politik Gereja: Ketika Pengaruh, Relasi, dan Kepentingan Bertemu

Istilah “politik gereja” sering dipakai dengan nada negatif, seolah semua proses pengaruh di dalam organisasi keagamaan pasti kotor adanya. Padahal setiap organisasi punya distribusi kewenangan, jaringan relasi, proses pengambilan keputusan, dan kepentingan yang berbeda-beda satu sama lain. Politik menjadi berbahaya justru ketika pengaruh dipakai untuk memanipulasi informasi, mengamankan posisi pribadi,

membentuk kubu-kubu, membungkam perbedaan pendapat, atau mengubah persoalan kebijakan menjadi penilaian atas kesetiaan rohani seseorang.

Karena gereja membawa bahasa iman, konflik politik yang terjadi di dalamnya bisa terasa jauh lebih dalam dibanding konflik organisasi biasa. Orang tidak cuma merasa pendapatnya ditolak; ia bahkan bisa merasa panggilannya diragukan atau kerohaniannya dipertanyakan. Karena itu, pemimpin gereja perlu sangat berhati-hati memakai bahasa seperti "Tuhan sudah menunjukkan kepada saya" ketika sesungguhnya keputusan itu masih memerlukan diskusi, data, dan proses bersama yang lebih terbuka.

Political skill dalam literatur organisasi sesungguhnya tidak identik dengan manipulasi. Chang dan Pak (2024) menunjukkan bahwa kemampuan membaca dinamika sosial dan bertindak secara efektif bisa membantu seseorang bekerja di tengah persepsi politik organisasi yang ada. Political skill yang etis berarti memahami siapa yang terdampak, membaca kepentingan yang ada, membangun koalisi untuk tujuan yang sah, berkomunikasi dengan tepat, dan tetap transparan mengenai proses yang berjalan. Ia sama sekali berbeda dari political maneuvering yang menyembunyikan agenda atau memperalat relasi demi kepentingan pribadi.

Bagi pemimpin Kristen, ukuran yang penting adalah tujuan dan cara yang dipakai. Apakah relasi dipakai untuk memperluas pelayanan atau justru untuk mengamankan diri sendiri? Apakah informasi dibagikan secara proporsional atau sengaja ditahan supaya kelompok tertentu kalah? Apakah orang yang berbeda pandangan masih diperlakukan sebagai saudara dan rekan sepelayanan? Politik yang tidak

dikendalikan oleh karakter membuat gereja mudah mempertahankan strukturnya, tapi sekaligus kehilangan kepercayaan jemaatnya.

**7. Paulus: Teguh Tanpa Menjadi Kaku**

Paulus menghadapi tekanan yang sangat beragam sepanjang pelayanannya: penolakan komunitas, konflik internal jemaat, tuduhan terhadap kerasulannya, perbedaan yang tajam dengan rekan-rekan pelayanannya, penjara, dan bahkan ancaman fisik. Tapi keteguhannya tidak berarti ia selalu memakai pendekatan yang sama persis di setiap situasi. Ia bisa berdebat di satu tempat, bekerja dengan tangannya sendiri di tempat lain, memakai hak kewarganegaraan Romawinya ketika benar-benar diperlukan, dan pada kesempatan lain memilih menanggung kerugian demi Injil.

Dalam 2 Korintus 4:8-9, Paulus menggambarkan dirinya dan rekan-rekannya sebagai orang yang ditindas tetapi tidak terjepit, habis akal tetapi tidak putus asa, dianiaya tetapi tidak ditinggalkan. Bahasa ini sama sekali tidak menutupi tekanan yang ia alami. Paulus justru mengakuinya secara terbuka. Ketahanan rohani bukan kemampuan berpura-pura bahwa semuanya baik-baik saja; ia adalah kemampuan untuk tetap bergerak maju tanpa membiarkan penderitaan mendefinisikan seluruh realitas hidupnya.

Paulus juga memberi contoh bahwa konflik tidak selalu berakhir dengan semua pihak langsung sepakat begitu saja. Perselisihannya dengan Barnabas soal Markus cukup tajam sampai mereka akhirnya mengambil jalur pelayanan yang berbeda (Kis. 15:36-40). Tapi Markus kemudian kembali disebut oleh Paulus sebagai orang yang berguna baginya (2

Tim. 4:11). Relasi bisa saja mengalami ketegangan tanpa harus dikunci selamanya oleh satu konflik yang pernah terjadi.

Pelajaran ini sangat penting bagi organisasi gereja. Konflik yang pernah terjadi tidak harus menjadi identitas permanen bagi siapa pun. Rekonsiliasi mungkin membutuhkan waktu, perubahan perilaku, batas-batas yang baru, dan kesempatan untuk membangun kembali kepercayaan yang sempat retak. Pengampunan tidak selalu berarti kembali ke struktur relasi yang persis sama seperti sebelumnya, tapi kepahitan juga tidak perlu dijadikan bahan bakar bagi kepemimpinan seseorang.

### 8. Tekanan Sosial: Ketika Semua Orang Ingin Kita Memilih Sisi

Tekanan sosial bekerja lewat kebutuhan manusiawi untuk diterima oleh sesamanya. Di dalam kelompok yang sangat kompak, seorang pemimpin bisa merasa harus mengikuti suara mayoritas supaya tidak dicap sulit, tidak rohani, tidak kompak, atau tidak setia. Masalahnya, mayoritas tidak selalu punya informasi yang lengkap, dan kekompakan tidak selalu sama artinya dengan kebenaran.

Pemimpin perlu membedakan konsensus yang sehat dari sekadar groupthink. Konsensus yang sehat lahir setelah informasi diuji secara memadai, suara minoritas didengarkan dengan serius, dan risiko-risiko yang ada dibicarakan secara terbuka. Groupthink justru muncul ketika keinginan menjaga kesatuan membuat orang menahan keraguannya sendiri, menyensor diri, atau menganggap setiap pertanyaan sebagai gangguan yang tidak perlu.

Psychological safety membantu menjelaskan mengapa hal ini begitu penting. Tinjauan sistematis Santana dkk. (2025) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan termasuk salah

satu faktor yang memengaruhi psychological safety, sementara rasa aman itu berkaitan erat dengan pembelajaran, inovasi, dan kinerja tim secara keseluruhan. Dalam konteks pelayanan, lingkungan yang aman bukan lingkungan tanpa standar sama sekali -- justru standar itu bisa dibicarakan secara terbuka tanpa orang merasa takut dihukum karena mengajukan pertanyaan yang jujur.

Keberanian moral kadang berarti berani berdiri berbeda dari kelompoknya sendiri. Tapi keberanian semacam itu perlu dibedakan dari kebiasaan menikmati oposisi demi oposisi. Ada orang yang merasa dirinya paling berprinsip setiap kali ia berbeda pendapat dengan orang lain. Pemimpin yang matang tidak mencari-cari konflik untuk membuktikan keberaniannya. Ia bersedia berbeda pendapat ketika memang perlu, dan ia juga bersedia berubah pikiran ketika bukti yang ada menunjukkan bahwa dirinya sendiri yang keliru.

## *Tinjauan Kritis dan Keterbatasan Teori*

Reimer dkk. (2026), IJCM (2025), Tian, Chae, dan Kim (2024), Chang dan Pak (2024), serta Santana dkk. (2025) membantu menerjemahkan pengalaman Nehemia dan Paulus ke dalam bahasa manajemen konflik kontemporer. Tapi konteks penelitian di balik masing-masing studi ini perlu dikenali, supaya penerapannya di lingkungan pelayanan Kristen tidak dilakukan secara mentah-mentah.

Reimer, Burkert, Goerg, dan Welpe (2026) meneliti konflik di kalangan pemimpin riset fisika -- sampel yang sangat spesifik pada dunia akademik sains, dengan tekanan publikasi dan struktur karier yang khas. Studi ini juga masih berstatus preprint di arXiv saat dikutip, artinya belum tentu sudah

melalui proses tinjauan sejawat penuh. Generalisasi temuannya ke konteks organisasi mahasiswa atau gereja perlu dilakukan dengan hati-hati, bukan dianggap otomatis berlaku sama.

Studi IJCM (2025) tentang 426 karyawan di perusahaan Big Four juga berasal dari konteks yang sangat spesifik: industri konsultan dan akuntansi besar dengan budaya kerja formal, kompetitif, dan berorientasi target finansial. Dinamika konflik di lingkungan seperti ini belum tentu sebanding dengan dinamika di organisasi nirlaba atau keagamaan, yang motivasi kerjanya sering bersumber dari panggilan, bukan semata insentif karier.

Tian, Chae, dan Kim (2024) mengukur prohibitive voice sebagian besar lewat laporan diri karyawan tentang persepsi mereka sendiri, yang rentan bias sosial -- orang cenderung melaporkan dirinya lebih berani bersuara daripada kenyataan yang sesungguhnya terjadi. Demikian pula, political skill yang diteliti Chang dan Pak (2024) berasal dari konteks organisasi dengan sistem HRM formal yang mapan. Banyak organisasi gereja tidak memiliki struktur HR seformal itu, sehingga penerapan konsep political skill perlu disesuaikan dengan struktur otoritas yang lebih informal dan berbasis kepercayaan komunitas.

Tinjauan sistematis Santana dkk. (2025) tentang psychological safety juga secara spesifik berfokus pada lingkungan kerja software -- industri yang budayanya menekankan kecepatan inovasi dan eksperimen, cukup berbeda dari budaya pelayanan gereja yang sering menekankan kesetiaan komunitas dan otoritas rohani. Prinsip dasarnya, bahwa orang perlu merasa aman menyampaikan pendapat, kemungkinan besar tetap

relevan lintas konteks, tapi indikator dan cara mengukurnya di gereja belum tentu identik dengan yang dipakai di industri teknologi.

Menyadari keterbatasan konteks ini bukan untuk mengurangi nilai kerangka-kerangka tersebut, melainkan untuk mengingatkan bahwa sebagian besar literatur manajemen konflik memang lahir dari dunia bisnis, teknologi, dan akademik sains -- bukan dari organisasi keagamaan. Menerjemahkannya ke konteks pelayanan Kristen membutuhkan kejelian, bukan pemindahan istilah begitu saja.

### 9. Kerangka Respons: PAUSE — READ — RESPOND — RETURN

Ketika tekanan meningkat, respons yang spontan sangat mudah mengambil alih kendali. Karena itu, bab ini menawarkan sebuah kerangka empat langkah yang sederhana. Kerangka ini bukan formula ajaib yang bisa menyelesaikan semua konflik, tapi ia bisa membantu seorang pemimpin menahan reaksi pertamanya dan membuat keputusan yang jauh lebih jernih.

| Langkah | Pertanyaan | Praktik |
|---|---|---|
| PAUSE | Apa yang sedang saya rasakan saat ini? | Tunda respons bila emosi sedang tinggi; bedakan urgensi nyata dari sekadar dorongan untuk segera membalas. |
| READ | Apa fakta, kepentingan, kuasa, dan risiko yang ada? | Periksa data yang tersedia, dengarkan pihak-pihak terkait, baca konteks dan pola yang lebih luas, bukan hanya satu kejadian saja. |

| Langkah | Pertanyaan | Praktik |
|---|---|---|
| RESPOND | Respons apa yang paling sesuai dengan nilai dan tujuan? | Pilih dialog, koreksi, mediasi, dokumentasi, penetapan batas, eskalasi, atau diam secara sadar dan disengaja. |
| RETURN | Apa pekerjaan utama yang harus terus diteruskan? | Setelah konflik ditangani secukupnya, kembalikan energi kepada misi utama dan pemulihan tim. |

## 10. Contoh Nyata: Ed Catmull dan Ruang untuk Berbicara Jujur

Salah satu contoh yang berguna dari dunia organisasi datang dari Ed Catmull, salah satu pendiri Pixar. Ia berkali-kali menekankan bahwa tim kreatif membutuhkan lingkungan tempat masalah bisa dibicarakan sebelum berubah menjadi kegagalan besar. Praktik yang kemudian dikenal lewat Braintrust dibangun bukan untuk membuat semua orang setuju satu sama lain, tapi untuk memberi umpan balik yang jujur kepada tim pembuat film tanpa mengambil alih tanggung jawab mereka sendiri.

Yang menarik bukan sekadar teknik rapatnya semata. Catmull mengakui secara terbuka bahwa hierarki bisa membuat orang menahan informasi penting. Ketika bawahan merasa tugasnya adalah menjaga kenyamanan atasannya, organisasi kehilangan akses kepada kenyataan yang sesungguhnya. Pemimpin kemudian mengambil keputusan berdasarkan data yang sudah "dibersihkan" secara sosial lebih dulu.

Pelajarannya sangat dekat dengan kisah Nehemia. Pemimpin yang berada di bawah tekanan justru membutuhkan orang-orang yang berani mengatakan bahwa temboknya punya celah. Ia tidak butuh tim yang selalu berkata bahwa semuanya aman-aman saja. Tapi keterbukaan semacam itu cuma bisa bertahan

lama kalau sang pemimpin sendiri mampu mendengar kabar buruk tanpa mempermalukan orang yang membawanya.

Dalam konteks gereja, prinsip ini bisa diterapkan lewat rapat evaluasi yang membedakan kritik terhadap program dari serangan pribadi, mekanisme pelaporan yang jelas, pencatatan keputusan-keputusan penting, dan kesempatan bagi anggota yang berbeda pandangan untuk menyampaikan alasannya secara terbuka. Tujuannya bukan membuat gereja penuh perdebatan, tapi memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak dibangun di atas ketakutan semata.

### 11. Ketika Kritik Menjadi Serangan: Apa yang Harus Dilakukan?

Ada saatnya ketika kritik berhenti menjadi sebuah masukan dan berubah menjadi kampanye yang merusak. Tanda-tandanya antara lain penyebaran informasi yang sudah diketahui salah, serangan terhadap keluarga atau kehidupan pribadi yang sama sekali tidak relevan, ancaman, doxing, pemaksaan, atau upaya sistematis untuk mengisolasi seseorang dari lingkungannya. Dalam situasi seperti ini, seorang pemimpin tidak perlu membuktikan kerohaniannya dengan cara membiarkan dirinya atau timnya terus-menerus disakiti.

Langkah yang sehat bisa mencakup menyimpan dokumentasi yang lengkap, membatasi kanal komunikasi yang tersedia, meminta mediasi dari pihak yang netral, memakai mekanisme organisasi yang resmi, berkonsultasi dengan penasihat hukum atau profesional bila memang diperlukan, dan memastikan keselamatan pihak-pihak yang rentan. Pengampunan tidak pernah membatalkan kebutuhan akan batas yang jelas dan akuntabilitas yang nyata.

Sebaliknya, seorang pemimpin juga harus tetap waspada supaya istilah "serangan" tidak dipakai untuk menghindari pertanggungjawabannya sendiri. Kritik yang berbasis bukti, audit, pertanyaan tentang keuangan, evaluasi kinerja, atau keberatan terhadap sebuah prosedur tidak boleh secara otomatis disebut sebagai intimidasi. Salah satu tanda karakter yang matang ialah kesediaan membedakan ancaman terhadap ego pribadi dari ancaman yang sungguh-sungguh terhadap keselamatan atau integritas misi bersama.

### 12. Audit Diri: Apa yang Tekanan Keluarkan dari Dalam Diri?

Tekanan sering berfungsi layaknya sebuah kaca pembesar. Ia memperlihatkan kebiasaan-kebiasaan yang pada keadaan normal jauh lebih mudah disembunyikan dari pandangan orang lain. Ada pemimpin yang ketika tertekan justru menjadi sangat mengontrol segala sesuatu. Ada yang menghindar, menunda-nunda keputusan, atau menarik diri dari komunikasi sama sekali. Ada yang sibuk mencari sekutu untuk membenarkan posisinya sendiri. Ada pula yang menjadi terlalu cepat berbicara dan kemudian harus memperbaiki banyak kerusakan yang ditimbulkannya sendiri.

Mengenali pola pribadi semacam itu bukan tanda kelemahan. Self-awareness justru memberi kesempatan untuk membangun pengaman sebelum tekanan berikutnya datang menghampiri. Pemimpin yang tahu bahwa dirinya mudah membalas pesan ketika sedang marah bisa menetapkan aturan pribadi untuk menunggu satu jam lebih dulu. Pemimpin yang cenderung menghindari konflik bisa menjadwalkan percakapan-percakapan sulit bersama pendamping atau mediator. Pemimpin yang mudah terpengaruh oleh kelompoknya bisa meminta satu orang yang dapat dipercaya untuk sengaja

menguji asumsinya sebelum sebuah keputusan penting diambil.

Ketahanan yang sehat juga selalu membutuhkan pemulihan. Tidur yang cukup, jeda, doa, kebersamaan dengan komunitas, olahraga, konseling, dan batas kerja yang jelas bukan gangguan terhadap kepemimpinan seseorang. Dalam periode tekanan yang panjang, justru kemampuan untuk pulih yang akan menentukan kualitas keputusan berikutnya. Pemimpin yang terus-menerus kelelahan jauh lebih mudah membaca ancaman secara berlebihan dan bereaksi tanpa proporsi yang wajar.

**13. Refleksi Pribadi: The Storm Test**

Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut secara jujur. Bagian ini bisa dipakai sebagai jurnal pribadi dan tidak harus dikumpulkan kepada siapa pun, kecuali menjadi bagian dari kontrak pembelajaran yang telah disepakati.

- Ketika dikritik, apakah respons pertama saya adalah ingin memahami, atau justru ingin membela diri?
- Siapa yang cukup aman bagi saya untuk mengatakan bahwa keputusan saya keliru?
- Dalam sebuah konflik, apakah saya cenderung menyerang, menghindar, menyenangkan semua pihak, atau justru mencari penyelesaian bersama?
- Apakah saya pernah memakai bahasa rohani untuk memperkuat pendapat pribadi yang sesungguhnya masih bisa diperdebatkan secara terbuka?

- Tekanan seperti apa yang paling mudah membuat saya mengorbankan nilai: takut kehilangan posisi, ingin diterima, takut dipermalukan, atau ingin menang?
- Jika konflik minggu ini dibaca oleh orang yang netral, apakah cara saya berkomunikasi masih mencerminkan nilai-nilai yang selama ini saya ajarkan kepada orang lain?

**14. Diskusi Kelas: Ketika Rapat Gereja Menjadi Arena**

Sebuah gereja sedang menentukan prioritas anggaran untuk tahun berikutnya. Kelompok pertama menginginkan dana yang lebih besar diarahkan pada pelayanan generasi muda. Kelompok kedua ingin mempertahankan anggaran program yang sudah berjalan bertahun-tahun lamanya. Dalam rapat, seorang pemimpin senior berkata bahwa mereka yang ingin mengubah anggaran "tidak menghargai sejarah gereja". Seorang pemimpin muda membalas lewat grup pesan bahwa kelompok senior "takut kehilangan pengaruh". Percakapan itu kemudian bocor ke anggota-anggota lain. Dalam beberapa hari saja, orang-orang mulai memilih kubu masing-masing. Sebagian anggota yang sesungguhnya punya pertanyaan justru memilih diam karena tidak ingin dicap berada di salah satu pihak.

Ketua majelis menghadapi tekanan dari kedua belah sisi sekaligus. Ia bisa saja segera melakukan voting dan berharap konflik selesai begitu saja, tapi ia menyadari bahwa angka suara mungkin cuma menentukan anggaran tanpa benar-benar menyelesaikan kerusakan relasi yang sudah terjadi. Ia juga tahu bahwa beberapa data penggunaan anggaran belum dibagikan secara lengkap kepada seluruh jemaat.

- Apa konflik substantif dalam kasus ini, dan bagian mana yang sudah berubah menjadi konflik relasional?
- Di mana terlihat tekanan sosial dan dinamika politik organisasi dalam kasus ini?
- Apa informasi yang seharusnya tersedia lebih dahulu sebelum keputusan diambil?
- Bagaimana ketua majelis dapat melindungi ruang bagi anggota yang belum berani berbicara secara terbuka?
- Apakah voting sebaiknya ditunda? Jelaskan kriteria yang Anda gunakan untuk menjawab pertanyaan ini.
- Gunakan kerangka PAUSE-READ-RESPOND-RETURN untuk merancang langkah-langkah sang ketua selama tujuh hari berikutnya.

**15. Evaluasi Pembelajaran Berbasis OBE**

## *A. Understanding*

- Jelaskan perbedaan antara konflik tugas, konflik relasional, dan konflik proses.
- Jelaskan mengapa keteguhan tidak pernah sama artinya dengan kekakuan atau agresivitas.
- Apa perbedaan antara political skill yang etis dan manipulasi politik yang merugikan?

## *B. Applying*

- Gunakan kerangka PAUSE-READ-RESPOND-RETURN untuk merespons kritik publik terhadap sebuah keputusan organisasi.

- Susun tiga batas komunikasi yang bisa digunakan seorang pemimpin ketika menghadapi intimidasi lewat media digital.

## *C. Analyzing*

- Bandingkan respons Nehemia dan Paulus terhadap tekanan yang mereka hadapi. Di mana mereka teguh, dan di mana mereka menyesuaikan pendekatannya?
- Analisis bagaimana rendahnya psychological safety bisa mengubah konflik kecil menjadi persoalan organisasi yang besar.
- Jelaskan bagaimana politik organisasi bisa muncul bahkan ketika semua pihak mengklaim memiliki tujuan rohani yang sama.

## *D. Evaluating*

- Seorang pemimpin berkata, "Saya tidak perlu mendengar kritik karena saya tahu Tuhan memanggil saya." Evaluasi pernyataan tersebut secara teologis maupun dari sisi kepemimpinan.
- Apakah seorang pemimpin selalu harus menjawab tuduhan publik? Buat kriteria untuk menentukan kapan harus menjawab, kapan menggunakan proses formal, dan kapan sebaiknya tidak merespons sama sekali.

## *E. Creating — Project Assignment: Leadership Under Pressure Protocol*

Mahasiswa menyusun sebuah protokol pribadi sepanjang dua sampai tiga halaman yang akan digunakan ketika menghadapi

konflik atau tekanan dalam organisasi. Protokol ini harus cukup konkret sehingga bisa dipakai sebagai panduan pengambilan keputusan, bukan sekadar pernyataan nilai yang abstrak.

| **Komponen** | **Pertanyaan Kunci** | **Bukti OBE** |
|---|---|---|
| Trigger Map | Tekanan apa yang paling mudah membuat saya reaktif? | 3 trigger beserta pola respons |
| Non-Negotiables | Nilai apa yang tidak boleh saya korbankan? | 4 prinsip keputusan |
| Escalation Map | Kapan konflik perlu dibawa ke mediasi atau proses formal? | 3 tingkat eskalasi |
| Communication Rule | Bagaimana saya berbicara ketika emosi sedang tinggi? | 5 aturan komunikasi |
| Recovery Plan | Bagaimana saya memulihkan kejernihan setelah tekanan? | Rencana 24–72 jam |

## *F. Tinjauan Kritis dan Rancangan Riset*

Bagian ini mengajak mahasiswa melangkah dari menerapkan konsep ke menganalisis keterbatasannya dan merancang kajian lanjutan.

1. **[Analyzing]** Reimer dkk. (2026) meneliti konflik di kalangan pemimpin riset fisika, sementara studi IJCM (2025) meneliti konflik interpersonal di perusahaan Big Four. Jelaskan satu perbedaan konteks organisasi yang menurut Anda paling penting dipertimbangkan ketika kedua temuan ini diterapkan pada konflik di lingkungan gereja atau pelayanan.

2. **[Evaluating]** Tian, Chae, dan Kim (2024) mengukur prohibitive voice lewat laporan diri karyawan. Timbang risiko bias laporan diri dalam penelitian semacam ini, dan usulkan satu cara untuk memverifikasi temuan itu secara lebih objektif.

3. **[Evaluating]** Political skill (Chang & Pak, 2024) diteliti dalam konteks organisasi dengan sistem HRM formal. Banyak organisasi gereja tidak memiliki struktur HR formal semacam itu. Diskusikan apa yang mungkin berubah dari konsep political skill ketika diterapkan pada struktur otoritas gereja yang lebih informal.

4. **[Analyzing]** Santana dkk. (2025) menyusun tinjauan sistematis tentang psychological safety khusus di lingkungan software. Identifikasi satu perbedaan budaya kerja yang membuat indikator psychological safety di industri teknologi mungkin tidak sepenuhnya cocok dipakai untuk mengukur rasa aman di lingkungan pelayanan gereja.

5. **[Creating]** Susun sebuah proposal riset mini (rumusan masalah, satu pertanyaan penelitian, dan metode yang diusulkan) untuk menguji apakah kerangka PAUSE-READ-RESPOND-RETURN benar-benar mengubah cara pemimpin muda di organisasi mahasiswa Kristen merespons konflik, dibandingkan dengan pemimpin yang tidak pernah mempelajari kerangka ini.

### 16. Case Analysis: “Jangan Turun dari Tembok” atau “Takut Dikritik”?

Seorang direktur lembaga pelayanan sedang memimpin perubahan pada sistem keuangan organisasinya. Sebagian pengurus mendukung langkah tersebut, tapi beberapa tokoh lama menilai perubahan itu terlalu cepat dilakukan. Di media sosial internal mulai beredar tuduhan bahwa sang direktur ingin memusatkan kekuasaan di tangannya sendiri. Sebagian tuduhan itu tidak didukung bukti yang kuat, tapi audit internal juga menemukan bahwa proses konsultasi memang terlalu sempit dan beberapa keputusan penting tidak terdokumentasi dengan baik.

Direktur tersebut mengutip Nehemia 6:3 dan berkata kepada timnya, “Kita sedang melakukan pekerjaan besar. Jangan turun untuk menjawab mereka.” Ia kemudian meminta stafnya untuk tidak menanggapi pertanyaan dari para pengurus yang kritis. Seorang staf senior merasa khawatir bahwa ayat Alkitab sedang dipakai untuk menghindari pertanggungjawaban, tapi ia takut menyampaikan keberatannya karena kontrak kerjanya akan segera diperpanjang.

Analisis kasus ini dengan membedakan kritik yang valid, rumor, intimidasi, kesalahan proses, dan dinamika kekuasaan yang bekerja di baliknya. Gunakan sedikitnya tiga konsep dari bab ini serta satu prinsip dari kisah Nehemia atau Paulus. Akhiri dengan sebuah rekomendasi sepanjang 300-400 kata tentang apa yang seharusnya dilakukan sang direktur dalam 30 hari ke depan.

**17. Ringkasan Bab**

Tekanan tidak pernah memberi seorang pemimpin kebebasan untuk meninggalkan karakternya. Justru di dalam konflik, kritik, intimidasi, politik organisasi, dan tekanan sosial, kualitas kepemimpinan seseorang menjadi jauh lebih mudah terlihat oleh orang lain. Nehemia memperlihatkan kemampuan menjaga fokus tanpa mengabaikan risiko yang ada di sekitarnya. Ia berdoa dan berjaga, menolak undangan yang berpotensi mengalihkan perhatiannya, menghadapi ketidakadilan yang muncul dari dalam komunitasnya sendiri, dan tidak pernah menyerahkan agendanya kepada orang-orang yang ingin menghentikan pekerjaannya.

Paulus memperlihatkan bentuk ketahanan yang tidak menutupi lukanya sendiri. Ia mengalami tekanan yang nyata, tapi tidak menjadikan penderitaannya sebagai alasan untuk berhenti. Ia juga tidak menyamakan keteguhan dengan satu gaya yang kaku dan tunggal. Dalam berbagai konteks yang berbeda, ia menyesuaikan caranya sambil tetap menjaga inti panggilannya yang tidak berubah.

Kajian kepemimpinan kontemporer membantu menjelaskan mengapa respons semacam ini begitu penting. Konflik dipengaruhi oleh keadilan, kejelasan peran, kohesi, ethical leadership, dan psychological safety. Political skill bisa membantu seorang pemimpin membaca dinamika pengaruh di sekitarnya, tapi keterampilan itu tetap membutuhkan karakter supaya tidak berubah menjadi manipulasi belaka. Ketahanan pun tidak cukup dimaknai sebagai kemampuan menahan tekanan semata; ia membutuhkan adaptasi, pemulihan, dukungan dari sesama, dan keberanian untuk terus belajar.

Pada akhirnya, badai memang bisa mengubah situasi, reputasi, bahkan posisi seorang pemimpin. Tapi badai tidak harus menentukan arah moralnya. Arah itu ditentukan lewat keputusan-keputusan yang dibuat justru ketika tekanan sedang berada di puncaknya: apakah ia tetap jujur, apakah ia mau mendengar sebelum bereaksi, apakah ia melindungi orang-orang yang lebih lemah, apakah ia berani memperbaiki kesalahannya sendiri, dan apakah ia mampu kembali kepada misinya setelah konflik itu selesai ditangani.

*Pemimpin yang teguh bukan orang yang tidak pernah terguncang. Ia adalah orang yang tahu ke mana harus kembali ketika tekanan mengguncangnya.*

*— Komitmen Bab 4*

**Glosarium Istilah**

**Conflict Management** — Proses mengidentifikasi, mengelola, dan menyelesaikan konflik secara konstruktif untuk menjaga hubungan dan tujuan organisasi.

**Ethical Leadership** — Kepemimpinan yang berlandaskan nilai moral, keadilan, integritas, dan tanggung jawab.

**Intimidation** — Tindakan yang menggunakan rasa takut, ancaman, atau tekanan untuk memengaruhi orang lain.

**Leadership Under Pressure** — Kemampuan pemimpin mempertahankan integritas, fokus, dan pengambilan keputusan yang tepat di bawah tekanan.

**Leadership Under Pressure Protocol** — Panduan pribadi untuk merespons konflik, tekanan, dan krisis secara sistematis.

**Organizational Justice** — Persepsi bahwa keputusan, prosedur, dan perlakuan dalam organisasi dilakukan secara adil.

**Political Skill** — Kemampuan memahami dinamika sosial dan membangun pengaruh secara etis tanpa manipulasi.

**Pressure** — Tekanan internal maupun eksternal yang memengaruhi proses kepemimpinan dan pengambilan keputusan.

**Psychological Safety** — Kondisi ketika anggota tim merasa aman menyampaikan pendapat, kritik, atau kesalahan tanpa takut dipermalukan atau dihukum.

**Prohibitive Voice** — Keberanian menyampaikan peringatan mengenai risiko, kesalahan, atau praktik yang berpotensi merugikan organisasi.

**Resilience** — Kemampuan untuk bangkit, beradaptasi, dan tetap menjalankan misi setelah menghadapi tekanan atau kesulitan.

**PAUSE—READ—RESPOND—RETURN** — Kerangka empat langkah untuk membantu pemimpin merespons tekanan secara tenang, objektif, dan berorientasi pada misi.

**Groupthink** — Kecenderungan kelompok mengutamakan kesepakatan sehingga mengabaikan evaluasi kritis dan pendapat berbeda.

**Self-awareness** — Kemampuan mengenali emosi, kecenderungan, kekuatan, dan kelemahan diri dalam situasi kepemimpinan.

**Daftar Pustaka**

Chang, H., & Pak, J. (2024). When HRM meets politics: Interactive effects of high-performance work systems, organizational politics, and political skill on job performance. Human Resource Management Journal, 34(4), 1112–1133. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12546

International Journal of Conflict Management. (2025). Managing interpersonal workplace conflict: A configurational approach. International Journal of Conflict Management, 36(5), 943–972. https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2025-0057

Paegle, D. I., Lakiša, S., Matisāne, L., Matisāne, M., Paegle, L., Mārtinsone, K., Kamerāde, D., KrūmiŅa, V., Akmane, E.,

Ķule, A., & Vanadziņš, I. (2025). Psychosocial hazards and work-life balance: The role of workplace conflict, rivalry, and harassment in Latvia. Frontiers in Psychology, 16, 1494288. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1494288

Reimer, M., Burkert, B., Goerg, T., & Welpe, I. M. (2026). Leadership, cooperation and conflicts in physics — Research leaders' perspective. arXiv. https://arxiv.org/abs/2604.24408

Santana, B., Monte, L., Silva, B. S. A., Carneiro, G., Freire, S., Santos, J. A. M., & Mendonça, M. (2025). Psychological safety in software workplaces: A systematic literature review. arXiv. https://arxiv.org/abs/2508.03369

Tian, X., Chae, H., & Kim, Y. (2024). Leader prohibitive voice behavior and its effects on followers through leader identification and political skill. Humanities and Social Sciences Communications, 11, 1219. https://doi.org/10.1057/s41599-024-03740-9

White, E. G. (1943). Prophets and kings. Pacific Press Publishing Association. (Original work published 1917).

# BAB 5

# LEADER, NOT BOSS



*Pengaruh Lebih Besar daripada Kekuasaan*

## Capaian Pembelajaran

> *Bos memiliki bawahan; pemimpin memiliki pengikut. Kekuasaan dapat menuntut kepatuhan, tetapi karakter menumbuhkan kepercayaan.*
>
> *— Prinsip Utama Bab 5*

Setelah menyelesaikan bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan perbedaan antara kepemimpinan berbasis jabatan, kekuasaan, dan pengaruh.
2. Menganalisis servant leadership melalui perjalanan kepemimpinan Raja Daud, tanpa mengabaikan kegagalan dan proses pertobatannya.

3. Menjelaskan peran emotional intelligence dalam membangun kepercayaan, pengendalian diri, empati, dan hubungan kepemimpinan.
4. Mengevaluasi keteladanan sebagai mekanisme pembentukan budaya dan perilaku pengikut.
5. Menerapkan prinsip pengaruh yang etis dalam gereja, pendidikan, organisasi, bisnis, dan pelayanan.
6. Mendiagnosis The Unshakable Leadership Paradox dengan membedakan ketahanan posisi berbasis proteksi kekuasaan dari ketahanan pengaruh berbasis karakter.
7. Merancang Personal Leadership Influence Map sebagai artefak pembelajaran berbasis Outcome-Based Education (OBE).

   *Kepemimpinan tidak pertama-tama dibuktikan oleh seberapa besar kewenangan yang dimiliki seseorang, tetapi oleh seberapa jauh kehadirannya membuat orang lain mau bergerak, bertumbuh, dan mengambil bagian dalam tujuan bersama.*

## Pembuka: Ketika Orang Mengikuti Kita Padahal Mereka Tidak Harus

Ada satu ujian sederhana untuk membedakan jabatan dan kepemimpinan: perhatikan apa yang terjadi ketika seseorang tidak lagi bisa memerintah. Apakah orang masih mendengarkannya? Apakah gagasannya masih dipertimbangkan? Apakah orang masih bersedia bekerja bersamanya ketika titel, ruangan, dan hak menandatangani

keputusan tidak lagi berada di belakang namanya? Pertanyaan seperti ini terasa tidak nyaman karena organisasi modern begitu mudah membuat jabatan dan kepemimpinan terlihat sebagai hal yang sama persis. Seseorang mendapat posisi tertentu, lalu diasumsikan otomatis menjadi pemimpin.

Secara struktural, anggapan itu bisa dipahami. Organisasi memang membutuhkan garis kewenangan yang jelas. Masalahnya baru muncul ketika kewenangan formal menjadi satu-satunya alasan orang mau mengikuti. Jabatan memberi authority. Kepemimpinan membutuhkan influence. Authority bisa membuat orang hadir dalam rapat; influence membuat mereka membawa ide. Authority bisa menuntut tugas diselesaikan; influence membuat orang benar-benar peduli terhadap mutu pekerjaannya. Authority bisa membuat orang diam; influence justru membuat mereka bersedia mendengar.

Perjalanan Daud menunjukkan perbedaan ini dengan cara yang sangat manusiawi. Jauh sebelum duduk di takhta Israel, orang-orang sudah mulai mengikutinya. Ia belum mempunyai istana, struktur pemerintahan, atau perangkat kekuasaan apa pun. Bahkan pada satu fase hidupnya ia adalah seorang buronan politik. Tapi orang tetap datang kepadanya. 1 Samuel 22:2 menggambarkan mereka sebagai orang yang berada dalam kesukaran, terjerat utang, dan pahit hati. Sekitar empat ratus orang berkumpul di sekelilingnya. Daud memperoleh pengikut jauh sebelum memperoleh takhta. Takhta kemudian memberinya kekuasaan; perjalanan panjang sebelum takhta itulah yang membentuk pengaruhnya.

**1. Leader dan Boss: Perbedaannya Bukan Sekadar Istilah**

Kata boss tidak selalu berarti buruk. Setiap organisasi membutuhkan struktur, pembagian tugas, mekanisme

evaluasi, dan orang yang bertanggung jawab membuat keputusan akhir. Pemimpin yang menolak menggunakan kewenangannya ketika keputusan memang harus dibuat justru bisa merugikan organisasi. Karena itu, persoalannya bukan sesederhana "kekuasaan buruk, pengaruh baik". Persoalan sesungguhnya adalah apakah kekuasaan menjadi satu-satunya bahasa yang dimiliki seorang pemimpin.

Seorang atasan bisa saja berkata, "Lakukan karena saya yang memerintahkan." Kadang kalimat seperti itu memang diperlukan dalam keadaan darurat tertentu. Tapi kalau hampir seluruh hubungan kerja dibangun dengan logika semacam itu, kepatuhan yang dihasilkan menjadi dangkal. Orang bekerja karena diawasi, hadir karena diwajibkan, atau menyetujui sesuatu karena merasa tidak punya pilihan lain. Begitu kontrol menghilang, kualitas keterlibatan mereka pun ikut turun.

Pengaruh bekerja dengan cara yang berbeda. Ia dibangun lewat kompetensi, konsistensi, keberanian, perhatian, keadilan, dan kepercayaan. Belschak dan Den Hartog (2026) menunjukkan lewat dua studi lapangan bahwa perilaku proaktif seorang pemimpin bisa menjadi model bagi perilaku proaktif para pengikutnya. Temuan ini tidak berarti pengikut meniru pemimpinnya secara mekanis begitu saja -- efeknya tetap bergantung pada kondisi psikologis masing-masing pengikut. Tapi satu pesan penting tetap terlihat jelas: orang memperhatikan perilaku pemimpinnya dan memakainya sebagai informasi mengenai perilaku apa yang dianggap benar-benar bernilai dalam organisasi tersebut.

Inilah sebabnya inkonsistensi seorang pemimpin menjadi sangat mahal harganya. Kalau pemimpin meminta kedisiplinan tapi dirinya sendiri selalu terlambat, organisasi

menerima dua pesan sekaligus. Pesan verbal mengatakan bahwa disiplin itu penting; perilaku pemimpin justru mengatakan bahwa pengecualian berlaku bagi orang yang punya kuasa. Dalam jangka panjang, perilaku biasanya jauh lebih dipercaya daripada sekadar slogan.

**2. Daud: Pengaruh Dimulai Jauh Sebelum Takhta**

Ketika Samuel datang ke rumah Isai untuk mengurapi calon raja Israel, anak-anak yang secara fisik tampak meyakinkan lewat di hadapannya satu per satu. Pilihan Tuhan justru jatuh kepada anak yang bahkan tidak berada di ruangan itu. Daud sedang menjaga domba di padang. Detail ini mudah dianggap sekadar romantis, tapi bagi studi kepemimpinan detail itu sangat penting. Daud sedang melakukan pekerjaan biasa pada saat tidak ada audiens penting yang sedang melihatnya.

Menjaga kawanan domba butuh perhatian terhadap makhluk yang sama sekali tidak bisa memberikan penghargaan, promosi, atau popularitas kepada penjaganya. Seorang gembala menjaga kawanannya karena kawanan itu memang butuh penjagaan, bukan karena ada yang menilai.

*Who can measure the results of those years of toil and wandering among the lonely hills?*

*— Ellen G. White, Patriarchs and Prophets, hlm. 642*

Tahun-tahun itu bukan ruang kosong sebelum karier Daud dimulai. Justru di sanalah banyak kualitas yang kelak dibawanya ke tanggung jawab publik mulai terbentuk secara diam-diam.

Ada pelajaran yang tidak terlalu nyaman di sini: kepemimpinan sering dibentuk justru di tempat yang tidak punya panggung sama sekali. Banyak orang ingin terlihat

hebat ketika memimpin seribu orang, tapi kualitas untuk memimpin seribu orang biasanya justru diuji ketika hanya sedikit orang yang melihat. Daud belajar bertanggung jawab terhadap kawanan dombanya lebih dulu sebelum bertanggung jawab terhadap sebuah bangsa. Ia menghadapi singa dan beruang jauh sebelum menghadapi Goliat. Ia belajar hidup tanpa tepuk tangan sebelum namanya dinyanyikan di jalan-jalan Israel.

Urutan itu sangat penting dicermati. Pemimpin yang memperoleh panggung lebih cepat daripada karakternya sendiri gampang menganggap popularitas sebagai bukti kedewasaan. Padahal popularitas cuma menunjukkan bahwa seseorang sedang diperhatikan orang lain. Karakter yang menentukan apa yang akan ia lakukan dengan perhatian itu.

### 3. Servant Leadership: Memimpin Bukan Menjadi Orang yang Paling Dilayani

Servant leadership membalik asumsi bahwa orang berada di dalam organisasi terutama untuk menopang ambisi pemimpinnya. Dalam pendekatan ini, kepemimpinan dipahami sebagai tanggung jawab untuk membantu manusia dan misi bersama berkembang secara bersamaan. Istilah ini pertama kali diperkenalkan secara sistematis oleh Greenleaf (1977), yang menggambarkannya sebagai kepemimpinan yang lahir dari keinginan tulus untuk melayani lebih dahulu, baru kemudian memimpin. Gagasan itu kemudian berkembang menjadi salah satu bidang kajian kepemimpinan yang paling banyak diteliti. Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck, dan Liden (2019), lewat tinjauan sistematis yang luas, memetakan berbagai definisi, anteseden, dan konsekuensi servant leadership yang telah berkembang sejak gagasan Greenleaf tersebut. Kajian yang lebih baru dari Canavesi dan kolega

(2025) terhadap 39 artikel berkualitas menunjukkan bahwa servant leadership terus-menerus dikaitkan dengan berbagai outcome kinerja pada tingkat individu, tim, dan organisasi, meski kekuatan hubungan tersebut tetap bergantung pada konteksnya masing-masing.

Tapi servant leadership sering disalahpahami sebagai kepemimpinan yang selalu lembut, selalu mengalah, atau takut membuat keputusan sulit. Itu bukan pelayanan -- itu justru bisa menjadi bentuk penghindaran tanggung jawab. Pemimpin yang melayani tetap harus menetapkan standar, mengoreksi kesalahan, menolak permintaan yang tidak tepat, mengelola konflik, dan mengambil keputusan yang mungkin tidak populer di mata banyak orang. Perbedaannya ada pada orientasinya: apakah manusia diperlakukan sebagai alat bagi ego pemimpin, atau sebagai pribadi yang harus dilindungi martabatnya dan ditolong untuk bertumbuh.

Pertanyaan seorang boss yang berpusat pada kuasa biasanya berbunyi, “Bagaimana orang-orang ini bisa membantu keberhasilan saya?” Pertanyaan seorang servant leader bergerak ke arah yang sama sekali berbeda: “Bagaimana lewat kepemimpinan saya, orang-orang ini bisa berkembang dan tujuan bersama bisa tercapai?” Pertanyaan kedua ini bukan lebih lunak -- justru ia jauh lebih berat karena mengharuskan pemimpin mengukur keberhasilannya dari pertumbuhan orang lain, bukan cuma dari angka-angka yang bisa dipamerkannya sendiri.

Jejak orientasi pelayanan ini tampak dalam beberapa bagian kehidupan Daud. Salah satu contoh yang kuat muncul ketika ia berhadapan dengan Mefiboset, keturunan Saul. Dalam logika politik dunia kuno, anggota keluarga dari dinasti lama

biasanya dipandang sebagai ancaman yang harus disingkirkan. Daud justru mencari kesempatan untuk menunjukkan kebaikan demi Yonatan sahabatnya. Tindakan ini tidak lantas membuktikan bahwa seluruh pemerintahannya selalu berorientasi pelayanan, tapi ia memperlihatkan bahwa kekuasaan tidak harus dipakai untuk menghapuskan orang yang secara politis sedang lemah.

### 4. Emotional Intelligence: Sebelum Memimpin Emosi Orang Lain

Seorang pemimpin tidak bekerja dengan diagram organisasi semata; ia bekerja dengan manusia yang hidup. Dan manusia selalu membawa emosinya ke dalam rapat, pelayanan, kelas, kantor, dan setiap ruang pengambilan keputusan. Mereka membawa harapan, rasa malu, ambisi, ketakutan kehilangan posisi, keinginan untuk dihargai, kecemburuan, pengalaman buruk di masa lalu, dan kebutuhan mendasar untuk merasa aman. Karena itu, keterampilan teknis saja tidak pernah cukup bagi seorang pemimpin.

Emotional intelligence membantu menjelaskan kemampuan mengenali emosi diri sendiri, memahami emosi orang lain, serta mengelola respons secara tepat terhadap keduanya. Meta-analisis Paredes-Saavedra dkk. (2026) menemukan hubungan positif antara emotional intelligence, transformational leadership, dan team effectiveness. Kajian sistematis Sasere dan Matashu (2025) dalam konteks kepemimpinan sekolah juga menempatkan self-awareness, empathy, dan relationship management sebagai kompetensi yang berulang kali muncul dalam berbagai penelitian. Tinjauan sistematis Muss, Tüxen, dan Fürstenau (2026) secara khusus menelusuri efek empati dalam kepemimpinan, dan menunjukkan bahwa pemimpin yang berempati cenderung berkaitan dengan berbagai outcome

positif bagi bawahan dan organisasi, meski mekanisme yang menjelaskan hubungan itu masih beragam antar-studi. Temuan-temuan ini perlu dibaca secara hati-hati karena desain studi dan instrumen yang dipakai berbeda-beda, tapi arahnya tetap konsisten: kualitas emosi seorang pemimpin berpengaruh langsung pada kualitas relasi kerja di sekitarnya.

Daud memberi ilustrasi yang sangat kuat ketika ia mempunyai kesempatan untuk membunuh Saul. Dari sudut strategi semata, kesempatan itu tampak begitu sempurna. Orang-orang Daud bahkan menafsirkan keadaan itu sebagai peluang yang diberikan Tuhan kepadanya. Daud tidak melakukannya. Ia menolak membiarkan kemarahan, ketakutan, dan peluang balas dendam menentukan tindakannya sendiri. Dalam 1 Samuel 24:13 ia menegaskan bahwa ia tidak akan mengangkat tangannya terhadap Saul. Pengendalian diri di sini bukan sebuah kelemahan -- ia justru merupakan sebuah kekuatan moral yang nyata.

Salah satu tanda kematangan kepemimpinan bukan sekadar apa yang seseorang bisa lakukan ketika ia tidak berdaya, melainkan apa yang ia pilih untuk tidak lakukan ketika ia justru mempunyai kesempatan dan kemampuan untuk melakukannya. Pemimpin yang tidak mampu mengelola kemarahannya sendiri pada akhirnya membuat seluruh organisasi sibuk mengelola kemarahannya itu. Orang-orang mulai membaca suasana hatinya lebih dulu sebelum menyampaikan laporan. Informasi buruk mulai disaring sebelum sampai kepadanya. Rapat berubah dari ruang pengambilan keputusan menjadi ruang membaca emosi sang atasan. Pada titik itulah kekuasaan pemimpin mungkin tetap besar, tapi pengaruh sehatnya justru mulai mengecil.

**5. Pengaruh Tidak Dapat Dipaksakan**

Kekuasaan dan pengaruh sering berjalan berdampingan, tapi keduanya bukan hal yang sama persis. Kekuasaan formal berasal dari sebuah posisi. Pengaruh diperoleh lewat kepercayaan, kompetensi, konsistensi, relasi, keberanian, dan keteladanan yang terus-menerus dibangun. Karena itu, seseorang bisa saja mempunyai kekuasaan yang besar tapi pengaruh interpersonal yang kecil. Sebaliknya, seseorang tanpa jabatan tinggi sekalipun bisa mempunyai pengaruh yang luas karena orang lain percaya kepada karakter dan penilaiannya.

Daud mengalami kedua keadaan itu dalam hidupnya. Sebelum mempunyai takhta, ia mulai memperoleh kepercayaan rakyatnya. Setelah mempunyai takhta, ia mendapatkan sumber daya, struktur, dan hak formal yang jauh lebih besar. Di sinilah kepemimpinan memasuki wilayah yang berbahaya. Pengaruh yang tumbuh bisa membangkitkan kecemburuan dari orang lain, sebagaimana yang dialaminya dari Saul. Tapi keberhasilan juga bisa menumbuhkan rasa kebal dalam diri sang pemimpin sendiri.

Karena itu, pertanyaan kepemimpinan tidak seharusnya berhenti pada "Bagaimana cara memperoleh pengaruh?" Pertanyaan yang jauh lebih sulit justru adalah, "Bagaimana tetap mempunyai karakter yang sama ketika pengaruh itu sudah benar-benar diperoleh?" Seorang pemimpin yang haus akan pengaruh akan menyesuaikan nilai-nilainya supaya tetap disukai orang lain. Seorang pemimpin yang matang justru berusaha menjaga supaya pengaruhnya tetap menjadi sarana pelayanan, bukan sekadar obat bagi kebutuhan egonya sendiri.

### 6. Keteladanan: Orang Memperhatikan Apa yang Kita Toleransi

Seorang pemimpin selalu mengajar, bahkan ketika ia sedang tidak mengajar sama sekali. Cara ia berbicara kepada staf yang paling junior sekalipun mengajarkan sesuatu. Cara ia memperlakukan orang yang tidak bisa memberinya keuntungan apa pun juga mengajarkan sesuatu. Cara ia memakai uang organisasi mengajarkan sesuatu. Cara ia merespons kritik, mengakui kesalahan, dan memperlakukan lawannya pun turut mengajarkan sesuatu kepada semua orang di sekitarnya.

Belschak dan Den Hartog (2026) memberi dasar empiris untuk memahami mekanisme role modeling ini. Pengikut tidak cuma mendengar pesan-pesan formal dari pemimpinnya; mereka juga mengamati perilakunya secara langsung dan menilai apakah perilaku itu aman, dihargai, dan layak untuk ditiru. Karena itu budaya organisasi tidak terutama dibangun oleh slogan-slogan yang tertempel di dinding. Budaya justru dibangun oleh perilaku yang berulang kali mendapatkan konsekuensi tertentu di mata semua orang.

Kalau seorang pemimpin berkata “di sini kita terbuka terhadap kritik”, tapi orang pertama yang benar-benar mengkritik justru kehilangan kesempatan promosinya, anggota organisasi akan segera memahami budaya yang sesungguhnya. Kalau pemimpin berkata “kita semua setara”, tapi ia sendiri selalu menuntut perlakuan istimewa, pesan yang sesungguhnya diterima bukan kesetaraan. Keteladanan adalah nilai yang benar-benar menjadi terlihat dalam tindakan nyata.

### 7. Daud dan Goliat: Pengaruh Lahir Ketika Seseorang Bersedia Berdiri

Kisah Daud dan Goliat sering diceritakan sekadar sebagai kisah keberanian seorang anak muda melawan raksasa. Dari sudut kepemimpinan, ada hal lain yang jauh lebih menarik dicermati: seluruh pasukan Israel sesungguhnya melihat masalah yang sama persis. Mereka melihat Goliat, mendengar ancaman yang sama, dan memahami risikonya dengan baik. Daud sesungguhnya tidak mempunyai informasi yang eksklusif. Yang berbeda darinya adalah cara ia memberi makna pada informasi yang sama itu.

Di sinilah pengaruh sering kali dimulai. Seorang pemimpin tidak selalu melihat sesuatu yang tidak dilihat orang lain; kadang ia melihat hal yang sama persis, tapi menilai maknanya secara berbeda. Orang lain melihat besarnya ukuran Goliat. Daud justru mengingat pengalamannya menghadapi singa dan beruang di padang gembalaan. Orang lain membaca risiko kekalahan yang besar. Daud membaca kesempatan untuk bertindak sesuai keyakinan yang telah lama dibentuk dalam pengalaman-pengalaman sebelumnya.

Setelah Goliat jatuh, Daud sama sekali tidak butuh seminar tentang keberanian. Orang-orang sudah menyaksikan langsung tindakannya. Satu tindakan yang konsisten dengan nilai sering kali punya daya pengaruh yang jauh lebih besar daripada seratus slogan mengenai nilai itu. Inilah alasan kenapa keteladanan tidak pernah bisa digantikan oleh komunikasi yang hebat sekalipun. Komunikasi bisa menjelaskan sebuah nilai; hanya perilaku nyata yang bisa membuktikan apakah nilai itu sungguh-sungguh dipercayai.

**8. Orang-Orang Bermasalah yang Menjadi Pahlawan**

Salah satu bagian paling menarik dari perjalanan Daud adalah kualitas orang-orang yang datang kepadanya ketika ia sedang melarikan diri dari Saul. Mereka sama sekali bukan tim impian dalam pengertian manajemen modern. Alkitab menggambarkan sebagian dari mereka sebagai orang yang berada dalam kesukaran, berutang, dan pahit hati. Tapi dari lingkungan seperti itulah kemudian muncul kelompok yang dikenal luas sebagai pahlawan-pahlawan Daud.

Perubahan semacam ini memunculkan pertanyaan yang sangat penting bagi setiap pemimpin: menjadi seperti apa orang-orang di sekitar kita setelah beberapa tahun dipimpin oleh kita? Apakah mereka menjadi semakin matang, semakin berani mengambil tanggung jawab, dan semakin mampu membuat keputusan sendiri? Atau justru semakin takut bertindak tanpa persetujuan dari sang pemimpin lebih dulu?

Kepemimpinan yang sehat tidak menghasilkan ketergantungan yang permanen. Ia justru menghasilkan kapasitas baru bagi orang-orang di sekitarnya. Pemimpin yang insecure sering merasa nyaman ketika semua orang bergantung sepenuhnya kepadanya. Setiap keputusan harus melewati dirinya. Semua masalah harus dibawa kepadanya. Tidak ada orang lain yang boleh terlihat terlalu menonjol. Dari luar, pemimpin semacam itu terlihat sangat dibutuhkan. Tapi sesungguhnya organisasi sedang dibuat semakin lemah oleh pola tersebut.

Servant leadership bergerak ke arah yang sebaliknya. Keberhasilan seorang pemimpin tidak diukur dari seberapa tidak berdayanya tim tanpa dirinya, melainkan dari seberapa jauh orang-orang telah berkembang sehingga mampu memikul

tanggung jawab dengan matang. Pengaruh mencapai bentuk terbaiknya justru ketika ia melahirkan kemampuan baru pada orang lain, bukan sekadar ketergantungan yang berkepanjangan.

**9. Ketika Daud Gagal Menjadi Teladan**

Pembahasan tentang Daud akan menjadi dangkal kalau hanya mengambil keberaniannya melawan Goliat, kesetiaannya kepada Saul, dan keberhasilannya memimpin Israel semata. Alkitab tidak menulis biografinya seperti sebuah materi promosi yang serba positif. Daud juga pernah gagal, dan kegagalannya itu sangat serius. Peristiwa Batsyeba dan Uria memperlihatkan sisi gelap dari kekuasaan: melihat, menginginkan, mengambil, kemudian menggunakan kewenangannya sendiri untuk menutupi akibat dari tindakannya.

Di titik inilah, raja yang dahulu menolak membunuh Saul ketika mempunyai kesempatan justru menyalahgunakan kekuasaannya terhadap Uria yang setia kepadanya. Kontras semacam ini sangat penting direnungkan. Karakter yang dahulu pernah kuat tetap membutuhkan penjagaan yang terus-menerus. Pengalaman rohani di masa lalu tidak pernah memberi kekebalan terhadap penyalahgunaan kuasa di masa depan. Keberhasilan hari kemarin juga tidak pernah menjamin integritas hari ini.

Dalam studi kepemimpinan, kegagalan Daud ini mencegah kita melakukan hero worship yang berlebihan. Seorang pemimpin tidak pernah aman hanya karena ia pernah membuat keputusan yang benar di masa lalu. Sistem akuntabilitas tetap diperlukan, terutama justru ketika kewenangan seseorang semakin bertambah besar. Semakin besar kuasa seseorang,

semakin mudah pula ia mengendalikan informasi, menentukan narasi yang berlaku, dan mengisolasi kritik yang datang kepadanya. Karena itu karakter pribadi tetap perlu ditopang oleh struktur yang memungkinkan koreksi dari luar dirinya.

**10. Pemimpin Besar Masih Harus Bisa Ditegur**

Kemudian datanglah Nabi Natan kepada Daud. Ia tidak memulai dengan serangan langsung, melainkan lewat sebuah kisah tentang orang kaya yang mengambil satu-satunya anak domba milik orang miskin. Daud menjadi sangat marah ketika mendengarnya. Lalu Natan mengatakan bahwa orang kaya dalam kisah itu adalah Daud sendiri. Adegan ini merupakan salah satu momen paling penting dalam studi kepemimpinan alkitabiah karena mempertemukan kekuasaan dan kebenaran dalam satu ruangan yang sama.

Daud mempunyai kuasa yang besar. Natan membawa koreksi yang jujur. Momen terpenting justru terjadi ketika Daud sendiri mengakui dosanya secara terbuka. Pengakuan itu tidak menghapus konsekuensi yang harus ia tanggung, tidak mengembalikan nyawa Uria, dan tidak menghapus kerusakan yang telah terjadi dalam keluarganya. Tapi kemampuan mengakui kesalahan itu memperlihatkan sebuah prinsip yang sangat penting: pemimpin yang bisa dikoreksi jauh lebih aman daripada pemimpin yang harus selalu terlihat benar di mata semua orang.

Seorang boss yang insecure biasanya menganggap koreksi sebagai ancaman terhadap otoritasnya. Pemimpin yang matang justru memahami bahwa akuntabilitas sesungguhnya melindungi otoritasnya sendiri dari penyalahgunaan. Tidak ada jabatan yang membuat seseorang menjadi terlalu tinggi untuk dikoreksi orang lain. Semakin besar kekuasaan

seseorang, semakin penting pula keberadaan orang yang masih bisa berkata, "Ini salah," tanpa harus kehilangan masa depannya sendiri karena berani mengatakannya.

**11. Emotional Intelligence Tidak Berarti Selalu Tenang**

Ada kesalahpahaman umum bahwa pemimpin dengan kecerdasan emosional yang tinggi selalu berbicara lembut, tidak pernah marah, dan mampu membuat semua orang di sekitarnya merasa nyaman setiap saat. Kenyataannya tidak sesederhana itu. Emosi selalu membawa informasi yang penting. Kemarahan bisa memberi sinyal bahwa sebuah batas telah dilanggar. Kesedihan menunjukkan adanya kehilangan yang nyata. Ketakutan bisa memperingatkan adanya risiko tertentu. Empati membantu seseorang membaca pengalaman orang lain dengan lebih baik.

Persoalannya bukan apakah seorang pemimpin mempunyai emosi atau tidak. Persoalannya adalah siapa yang sesungguhnya mengendalikan siapa. Apakah pemimpin memakai emosinya sebagai sekadar informasi, ataukah emosi itu justru memakai sang pemimpin sebagai kendaraannya? Dalam kitab Mazmur, Daud sama sekali tidak menyembunyikan ketakutan, rasa bersalah, pengkhianatan, kesedihan, dan sukacitanya sendiri. Keterbukaan semacam ini menunjukkan bahwa ketahanan tidak pernah identik dengan berpura-pura tidak terluka.

Vulnerability yang sehat tidak akan menghancurkan kredibilitas seseorang. Seorang pemimpin tidak harus berpura-pura tidak pernah merasa takut sama sekali. Tapi ia perlu menunjukkan bahwa rasa takut itu tidak mempunyai hak terakhir dalam menentukan keputusannya. Di sinilah emotional intelligence bertemu langsung dengan karakter:

emosi diakui keberadaannya, tapi tidak diberi kuasa yang absolut atas diri seseorang.

### 12. Contoh Nyata: Satya Nadella dan Perubahan Bahasa Kepemimpinan

Contoh kontemporer yang relevan bisa dilihat dalam perubahan budaya Microsoft di bawah kepemimpinan Satya Nadella. Ketika ia menjadi CEO pada tahun 2014, tantangan yang dihadapinya bukan cuma soal kompetisi produk semata. Perusahaan itu juga sedang menghadapi persoalan budaya internal yang cukup pelik. Salah satu gagasan yang kemudian diasosiasikan erat dengan kepemimpinannya adalah pergeseran dari budaya know-it-all menuju learn-it-all.

Kedua istilah itu terdengar sederhana, tapi mengandung orientasi yang sangat berbeda. Know-it-all merasa dirinya harus menjadi orang paling pintar di dalam ruangan. Learn-it-all justru bersedia bertanya, menguji asumsinya sendiri, dan belajar dari orang lain di sekitarnya. Yang pertama mudah sekali mempertahankan egonya; yang kedua justru mempertahankan rasa ingin tahunya. Nadella juga berulang kali menempatkan empati sebagai unsur yang penting dalam inovasi dan kepemimpinan yang sehat.

Kita tidak perlu mengidealkan seorang CEO tertentu atau menyalin begitu saja budaya perusahaan teknologi ke dalam gereja. Nilai dari contoh ini terletak pada satu mekanisme sederhana: bahasa yang diulang-ulang dan diwujudkan lewat perilaku nyata bisa mengubah norma sebuah organisasi. Pemimpin besar tidak perlu menjadi satu-satunya orang hebat di dalam ruangan. Justru salah satu tanda kepemimpinan yang matang adalah kemampuan menciptakan ruang supaya kehebatan orang lain bisa terlihat dengan jelas.

### 13. Dari Positional Power Menuju Relational Influence

Seorang pemimpin biasanya memiliki beberapa sumber pengaruh sekaligus. Positional influence muncul karena struktur organisasi memberinya kewenangan tertentu. Competence influence lahir karena orang-orang menghargai pengetahuan dan kemampuannya. Relational influence tumbuh lewat kepercayaan yang dibangun dari waktu ke waktu. Character influence muncul ketika ada konsistensi yang nyata antara nilai yang diyakini dan kehidupan yang dijalani. Purpose influence lahir ketika orang-orang percaya kepada tujuan yang diperjuangkan bersama-sama.

Kepemimpinan yang hanya bertumpu pada posisi semata sangat rapuh sifatnya. Ketika posisi itu hilang, pengaruhnya pun ikut hilang begitu saja. Sebaliknya, karakter bisa membuat pengaruh seseorang tetap bertahan bahkan setelah masa jabatannya berakhir. Inilah sebabnya warisan kepemimpinan tidak pernah sama dengan lamanya seseorang memegang jabatan tertentu. Ada orang yang memimpin selama dua puluh tahun tapi segera dilupakan begitu ia pensiun. Ada pula orang yang tidak lama berada di posisi tinggi, tapi nilai yang ditanamkannya masih hidup bertahun-tahun kemudian.

Bagi pemimpin Kristen, relational influence harus tetap mempunyai batas etis yang jelas. Pengaruh bukanlah seni membuat orang lain selalu setuju dengan kita. Pengaruh yang etis menghormati kebebasan orang lain, memberi ruang bagi perbedaan pendapat, dan tidak pernah memanfaatkan kedekatan rohani sebagai alat kontrol atas orang lain. Pemimpin yang berkata “karena kamu menghormati saya, kamu harus mengikuti keputusan saya” sesungguhnya sedang mengubah relasi menjadi sebuah bentuk tekanan terselubung.

## 14. The Unshakable Leadership Paradox

### *Tak Tergoyahkan karena Kekuasaan atau karena Karakter?*

Judul buku ini memakai kata unshakable untuk menggambarkan sosok pemimpin yang tidak mudah digoyahkan. Tapi istilah itu sesungguhnya menyimpan sebuah paradoks yang perlu dicermati. Dalam kehidupan organisasi, ada pemimpin yang tampak sangat sulit digoyahkan bukan karena kualitas moralnya, melainkan karena jaringan kekuasaan di sekelilingnya membuat posisinya sulit tersentuh oleh siapa pun. Ada pula pemimpin yang kokoh justru karena kerendahan hati, keterbukaan, akuntabilitas, integritas, dan kepercayaan membuat orang-orang tetap menghormati pengaruhnya bahkan ketika jabatan formalnya telah berakhir.

Kedua tipe pemimpin ini bisa sama-sama terlihat kuat dari luar, tapi sumber kekuatan dan akibat jangka panjang keduanya sangat berbeda. Yang pertama bergantung pada proteksi sistem di sekelilingnya; yang kedua bertumpu pada kredibilitas yang dibangunnya sendiri. Karena itu, unshakable leadership tidak boleh diukur hanya dari lamanya seseorang bertahan dalam sebuah posisi. Pertanyaan yang jauh lebih sehat untuk diajukan adalah: apa yang membuatnya bertahan, bagaimana ia menggunakan kekuasaannya, dan apa yang terjadi pada organisasi ketika ia akhirnya tidak lagi memimpin?

### *14.1 Path A — Power-Protected Unshakability*

Power-protected unshakability muncul ketika ketahanan posisi seorang pemimpin terutama ditopang oleh relasi istimewa, favoritisme kelompok, politik organisasi yang melayani kepentingan pribadinya, konsentrasi kewenangan pada dirinya sendiri, dan lemahnya mekanisme koreksi di sekelilingnya. Dalam literatur organisasi, fenomena yang dekat dengan pola ini dibahas lewat konstruk cronyism, nepotism atau kinship-based favoritism, in-group favoritism, perceived organizational politics, serta leader entrenchment. Istilah-istilah tersebut memang tidak identik satu sama lain, tapi bersama-sama membantu menjelaskan bagaimana hubungan dan kekuasaan bisa dipakai untuk melindungi sebuah posisi, bukan untuk melayani tujuan organisasi yang sesungguhnya.

Kajian sistematis tentang organizational politics menunjukkan bahwa persepsi politik di tempat kerja berkaitan dengan berbagai konsekuensi bagi sikap dan perilaku karyawan (Malik dkk., 2024). Penelitian yang lebih baru juga menunjukkan bahwa politik organisasi bersifat kompleks: sebagian orang bisa menghadapinya sebagai sebuah tantangan dan justru membangun relasi darinya, sedangkan yang lain mengalaminya sebagai ancaman dan memilih menarik diri (Fu dkk., 2025). Ben-Hador dan Hopkins (2025) menambahkan dimensi lain: kemampuan seseorang "membaca" dan menavigasi politik organisasi berkaitan dengan modal sosial yang dimilikinya, yang pada gilirannya memengaruhi kinerjanya di mata organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa politik organisasi bukan sekadar soal niat baik atau buruk semata, melainkan juga soal siapa yang memiliki jaringan dan modal sosial untuk bernavigasi di dalamnya. Karena itu, yang dikritik dalam bab ini bukan kemampuan membaca dinamika

politik secara sehat, melainkan self-serving political behavior -- yaitu penggunaan relasi, informasi, dan kewenangan yang terutama ditujukan untuk mempertahankan diri sendiri atau kelompoknya.

Kroni menjadi berbahaya ketika kedekatan pribadi menggantikan kompetensi dan akuntabilitas seseorang. Politik persaudaraan menjadi masalah ketika hubungan keluarga, kelompok, almamater, komunitas, atau lingkaran pertemanan dipakai sebagai jalan utama menuju akses, perlindungan, dan pengambilan keputusan. Pada tahap tertentu, sang pemimpin tidak lagi menerima informasi apa adanya. Orang-orang di sekitarnya belajar mengatakan apa yang ingin didengarnya saja. Kritik dipersepsikan sebagai ketidaksetiaan. Keputusan yang seharusnya diuji secara profesional berubah menjadi sekadar persoalan ‘siapa orangnya’.

Di sinilah ketahanan posisi bisa berubah menjadi ilusi kesehatan organisasi. Pemimpin semacam ini terlihat tidak tergoyahkan karena hampir semua jalur koreksi berada di bawah pengaruhnya sendiri. Padahal organisasi seperti ini sesungguhnya sangat rapuh. Ketika pemimpin itu pergi, jaringan perlindungannya pun ikut pecah; calon penerus tidak sempat berkembang dengan baik; orang-orang yang kompeten mungkin telah lama memilih diam atau bahkan pergi meninggalkan organisasi. Yang tampak sebagai stability sesungguhnya bisa menyembunyikan dependency yang berbahaya.

### *14.2 Perspektif Alkitab: Diotrefes dan Hasrat Menjadi yang Terkemuka*

3 Yohanes 9-10 memberikan sebuah potret yang singkat tapi tajam tentang Diotrefes, seseorang yang ingin menjadi orang terkemuka dan menolak otoritas yang tidak sesuai dengan kehendaknya sendiri. Teks itu juga menggambarkan penggunaan pengaruh untuk menghalangi orang lain dan bahkan mengeluarkan mereka dari jemaat. Fokus narasi ini memang bukan pada struktur organisasi modern, tapi pola moralnya sangat relevan hingga hari ini: hasrat untuk menjadi yang paling utama bisa mengubah kepemimpinan menjadi sekadar penjagaan posisi belaka.

Kontrasnya tampak jelas dalam Markus 10:42-45. Yesus sama sekali tidak menyangkal bahwa para penguasa memiliki otoritas, tapi Ia menolak model kepemimpinan yang menjadikan dominasi sebagai sebuah identitas. ‘Barangsiapa ingin menjadi besar di antara kamu, hendaklah ia menjadi pelayanmu.’ Dalam logika kerajaan Allah, kekuatan seorang pemimpin tidak dibuktikan lewat seberapa sulit ia digantikan, melainkan lewat seberapa rela ia menggunakan kewenangannya untuk melayani sesamanya.

### *14.3 Path B — Character-Grounded Unshakability*

Jalur kedua ini berangkat dari sumber yang sama sekali berbeda. Character-grounded unshakability tidak membuat seorang pemimpin kebal terhadap kritik atau pergantian jabatan. Justru ia menjadi kokoh karena tidak perlu melindungi citranya sendiri dengan cara menutup pintu koreksi. Kerendahan hati memungkinkan pemimpin mengakui keterbatasannya sendiri; transparansi membuka informasi

yang memang layak diketahui publik; akuntabilitas memastikan kewenangannya bisa diperiksa oleh orang lain; integritas menyelaraskan nilai dengan tindakan nyata; dan kombinasi semua unsur ini bersama-sama membangun trust serta credibility yang tahan lama.

Meta-analisis Guo dkk. (2025), yang mensintesis 113 studi dengan 56.691 partisipan, menunjukkan bahwa leader humility berkaitan dengan berbagai outcome positif bagi bawahan, antara lain lewat leader-member exchange dan work engagement. Studi Kim (2025) juga menempatkan trust dan cooperative organizational culture sebagai mekanisme penting yang menghubungkan kerendahan hati seorang pemimpin dengan berbagai outcome prososial. Liborius, Kiewitz, dan Faber (2025) menelusuri lebih jauh anteseden kerendahan hati ini, dengan menemukan bahwa rasa berkuasa yang dimiliki seorang pemimpin secara pribadi, serta kedekatan psikologisnya dengan tim, sama-sama berkaitan dengan seberapa rendah hati ia bersikap, dan pada gilirannya memengaruhi keterikatan kerja serta kepercayaan bawahannya. Temuan-temuan ini membantu menjelaskan kenapa humility bukan sekadar kesopanan pribadi semata; dalam kondisi yang tepat, ia bisa menjadi sumber kualitas relasi yang sesungguhnya.

Humility tidak boleh dirancukan begitu saja dengan keraguan atau ketidakmampuan mengambil keputusan. Pemimpin yang rendah hati tetap bisa bersikap tegas ketika diperlukan. Ia tidak berpura-pura mengetahui segala hal, tapi ia juga tidak menyerahkan tanggung jawabnya begitu saja ketika keputusan sulit harus segera dibuat. Kerendahan hati yang matang berkata, ‘Saya bisa saja salah, karena itu saya perlu mendengar

orang lain,' bukan, 'Saya tidak tahu, karena itu saya tidak akan memimpin sama sekali.'

Transparansi dan akuntabilitas kemudian mencegah kepercayaan berubah menjadi sekadar kultus figur di sekitar sang pemimpin. Pemimpin yang sehat membuat setiap proses bisa ditelusuri, setiap keputusan bisa dijelaskan dengan baik, konflik kepentingan bisa diuji secara terbuka, dan penggunaan sumber daya bisa dipertanggungjawabkan sepenuhnya. Integritas memberi konsistensi di antara semuanya itu. Orang-orang mungkin tidak selalu menyetujui setiap keputusan pemimpinnya, tapi mereka tetap punya alasan yang cukup untuk percaya bahwa keputusan itu tidak dibuat semata untuk melindungi kepentingan yang tersembunyi.

### *14.4 The Unshakable Leadership Paradox Model*

Model konseptual ini merupakan sintesis penulis berdasarkan literatur tentang organizational politics, leader humility, trust, accountability, dan kepemimpinan berbasis karakter. Model ini bukan model kausal yang telah diuji sebagai satu kesatuan dalam satu penelitian empiris tunggal. Ia adalah kerangka konseptual untuk pembelajaran: sebuah sintesis yang mempertemukan dua jalur kepemimpinan yang secara praktis sering tampak sama-sama 'tidak tergoyahkan', tapi sesungguhnya memiliki fondasi dan konsekuensi yang sangat berbeda. Karena itu, model ini sebaiknya dibaca sebagai alat diagnosis dan bahan refleksi, bukan sebagai rumus yang bersifat deterministik.

## *Tinjauan Kritis dan Keterbatasan Teori*

Kerangka besar dalam bab ini -- servant leadership, emotional intelligence, role modeling, organizational politics, dan leader humility -- membantu memberi bahasa kontemporer bagi perjalanan Daud yang panjang dan berlapis. Tapi seperti pada bab-bab sebelumnya, literatur di balik kerangka-kerangka ini juga punya keterbatasan konteks yang perlu dikenali.

Canavesi dan kolega (2025) sendiri mencatat bahwa kekuatan hubungan antara servant leadership dan berbagai outcome kinerja bergantung pada konteksnya masing-masing. Tinjauan sistematis semacam ini juga rawan bias publikasi, karena studi dengan hasil positif dan signifikan cenderung lebih mudah diterbitkan dibanding studi yang hasilnya nihil atau bertentangan.

Meta-analisis Paredes-Saavedra dkk. (2026) dan tinjauan Sasere dan Matashu (2025) tentang emotional intelligence juga menghadapi tantangan klasik dalam penelitian EI: konstruknya diukur lewat berbagai instrumen yang tidak selalu setara, dan sebagian besar mengandalkan laporan diri responden. Korakis dan Poulaki (2025), dalam tinjauan kritis mereka tentang hubungan emotional intelligence dan transformational leadership, secara eksplisit mencatat masalah yang sama: definisi EI berbeda-beda antar-penelitian, dan sebagian instrumen yang dipakai belum tentu terbukti valid lintas budaya. Seorang pemimpin yang sebetulnya kurang sadar akan emosinya sendiri belum tentu menyadari kekurangan itu ketika mengisi kuesioner tentang self-awareness.

Tinjauan Malik dkk. (2024) tentang organizational politics dan studi Fu dkk. (2025) tentang efek ganda persepsi politik organisasi sebagian besar berasal dari konteks perusahaan dan organisasi sekuler. Dinamika politik di gereja atau organisasi pelayanan punya lapisan tambahan yang tidak selalu tertangkap penelitian semacam ini -- yaitu bahasa dan otoritas rohani yang bisa dipakai untuk membungkam pertanyaan yang sebetulnya sah, sebagaimana didiskusikan di bagian sebelumnya bab ini.

Meta-analisis Guo dkk. (2025), meski mencakup 113 studi dan lebih dari lima puluh enam ribu partisipan, tetap perlu dibaca dengan sadar bahwa "kerendahan hati" sebagai konstruk psikologis diukur secara berbeda-beda lintas budaya. Studi Kim (2025), misalnya, secara eksplisit meneliti leader humility dalam konteks organisasi Jepang, dengan pemahaman budaya kolektivis yang khas. Menerjemahkan temuan ini ke konteks kepemimpinan Kristen di Indonesia perlu mempertimbangkan bahwa kerendahan hati dalam teologi Kristen punya akar yang berbeda -- bersumber dari teladan Kristus, bukan semata norma sosial budaya tertentu.

Belschak dan Den Hartog (2026) sendiri menegaskan bahwa efek role modeling tetap bergantung pada kondisi psikologis masing-masing pengikut, bukan proses peniruan yang otomatis berlaku sama pada semua orang. Studi mereka juga bersifat korelasional dari dua studi lapangan, sehingga tidak bisa memastikan arah sebab-akibat secara penuh: bisa jadi pengikut yang memang sudah proaktif yang lebih mudah "membaca" dan meniru perilaku proaktif pemimpinnya, bukan sebaliknya.

Menyadari keterbatasan-keterbatasan konteks ini bukan untuk meragukan nilai The Unshakable Leadership Paradox sebagai kerangka pembelajaran. Justru sebagaimana sudah diakui pada bagian 14.4, model ini memang dirancang sebagai alat diagnosis dan refleksi, bukan rumus yang telah diuji secara empiris sebagai satu kesatuan. Kesadaran ini yang membuat penggunaannya tetap jujur -- kerangka konseptual yang berguna untuk berpikir, tapi tetap perlu diuji ulang lewat pengalaman nyata di lapangan kepemimpinan Kristen.

### *14.5 Dua Pemimpin yang Sama-Sama Bertahan*

Bayangkan dua organisasi yang berbeda. Organisasi A dipimpin oleh seseorang yang telah lama berada di posisi tertinggi. Ia menempatkan orang-orang dekatnya pada posisi-posisi strategis, menguasai arus informasi yang beredar, dan membuat kritik menjadi sesuatu yang mahal harganya. Kinerjanya tidak selalu buruk; beberapa programnya bahkan berhasil dengan baik. Tapi keputusan-keputusan penting semakin bergantung pada persetujuan pribadinya dan loyalitas kepada dirinya sebagai figur. Dari luar, ia tampak begitu unshakable.

Organisasi B juga memiliki seorang pemimpin yang kuat. Bedanya, ia membuka setiap laporan kepada publik, memisahkan relasi pribadi dari proses profesional, secara aktif meminta evaluasi, memberi ruang bagi orang-orang yang berbeda pendapat dengannya, dan secara sengaja mengembangkan calon-calon penerusnya. Ketika melakukan kesalahan, ia bisa mengakuinya secara terbuka tanpa kehilangan ketegasannya. Ia juga tampak unshakable, tapi bukan karena tidak bisa digantikan. Ia kokoh karena

kepercayaan yang dimilikinya tidak bergantung pada rasa takut orang lain.

Perbedaan kedua organisasi ini baru terlihat dengan jelas ketika sang pemimpin akhirnya pergi. Organisasi A berisiko mengalami kekosongan besar karena banyak fungsi penting telah dipersonalisasi pada dirinya. Organisasi B jauh lebih mungkin memiliki kapasitas untuk melanjutkan pekerjaannya karena pengaruh sang pemimpin telah diterjemahkan menjadi sistem, manusia, dan budaya organisasi yang kokoh. Inilah perbedaan mendasar antara position survival dan enduring influence.

### *14.6 OBE Critical Analysis — Diagnosing Unshakability*

Mahasiswa diminta menganalisis satu organisasi hipotetis atau organisasi publik yang datanya tersedia secara etis. Jangan gunakan gosip, tuduhan yang tidak terverifikasi, atau informasi pribadi siapa pun. Diagnosis harus berangkat murni dari indikator perilaku dan tata kelola yang bisa diamati.

- Identifikasi sumber ketahanan sang pemimpin: posisi, jaringan, kompetensi, karakter, atau kombinasi dari beberapa sumber sekaligus.
- Temukan sedikitnya tiga indikator power-protected unshakability dan tiga indikator character-grounded unshakability dalam organisasi tersebut.
- Analisislah apakah kritik bisa disampaikan tanpa risiko pembalasan yang tidak proporsional.
- Evaluasilah apakah promosi, delegasi, dan akses informasi lebih banyak ditentukan oleh kompetensi ataukah oleh kedekatan pribadi.

- Nilailah bagaimana transparansi, akuntabilitas, dan integritas memengaruhi tingkat trust dalam organisasi tersebut.
- Prediksikan apa yang akan terjadi pada organisasi tersebut jika sang pemimpin berhenti dalam waktu 30 hari.
- Rancanglah tiga intervensi agar organisasi tersebut bergerak dari dependency menuju institutional trust.

## *Pertanyaan Reflektif*

- Apakah saya ingin menjadi sulit digantikan, atau justru ingin membangun organisasi yang tetap sehat ketika saya digantikan kelak?
- Siapa yang paling berani mengatakan kepada saya bahwa saya sedang salah?
- Apakah kedekatan pribadi pernah memengaruhi penilaian saya terhadap kompetensi seseorang?
- Apakah transparansi saya tetap berlaku juga ketika informasi tersebut tidak menguntungkan citra saya sendiri?
- Jika jabatan saya hilang hari ini juga, apakah orang-orang masih akan mempercayai karakter saya?

  *Pemimpin yang benar-benar tak tergoyahkan bukanlah pemimpin yang tidak dapat disingkirkan dari kekuasaan, melainkan pemimpin yang integritasnya tetap berdiri tegak ketika kekuasaan itu telah tiada.*

### 15. Leadership Influence Cycle: SERVE — CONNECT — MODEL — EMPOWER — MULTIPLY

Bab ini menggunakan lima langkah sederhana untuk membantu mahasiswa menerjemahkan teori menjadi kebiasaan nyata sehari-hari. SERVE mengajukan pertanyaan: apa yang dibutuhkan orang yang saya pimpin agar bisa bertumbuh? Fokusnya bukan memanjakan mereka, melainkan memastikan bahwa kewenangan yang dimiliki dipakai untuk memungkinkan orang lain bekerja dan berkembang dengan bermartabat.

CONNECT mengajukan pertanyaan: apakah saya sungguh-sungguh memahami orang yang saya pimpin? Seorang pemimpin perlu mendengarkan lebih dulu sebelum menyimpulkan sesuatu, memahami kemampuan, kekhawatiran, dan aspirasi orang-orang di sekitarnya. CONNECT tidak berarti kehilangan objektivitas sama sekali -- justru pemahaman relasional semacam ini membantu pemimpin membuat keputusan yang jauh lebih proporsional.

MODEL mengajukan pertanyaan: apakah saya benar-benar melakukan apa yang saya minta dari orang lain? Nilai yang tidak diperlihatkan lewat tindakan nyata akan kehilangan kredibilitasnya sendiri. EMPOWER mengajukan pertanyaan: tanggung jawab apa yang bisa saya percayakan kepada orang lain? Delegasi yang sehat memberi ruang untuk mengambil keputusan, bukan sekadar memindahkan beban kerja tanpa disertai otoritas yang memadai.

MULTIPLY mengajukan pertanyaan: apakah orang yang saya pimpin mulai mampu memimpin orang lain juga? Pengaruh mencapai tingkat yang lebih tinggi ketika kepemimpinan tidak berhenti hanya pada diri sang pemimpin sendiri. Ukuran

keberhasilan bukan lagi “berapa banyak orang bekerja untuk saya”, melainkan “berapa banyak orang bertumbuh karena pernah bekerja bersama saya.”

**16. Audit Diri: Apakah Saya Leader atau Hanya Boss?**

1. Ketika memberikan tugas kepada orang lain, apakah saya menjelaskan tujuannya atau hanya sekadar memberikan perintah?
2. Apakah anggota tim saya berani mengatakan bahwa saya sedang salah?
3. Bagaimana saya memperlakukan orang yang sesungguhnya tidak mempunyai kuasa apa pun atas saya?
4. Apakah standar yang saya tuntut dari orang lain juga sungguh-sungguh saya terapkan kepada diri saya sendiri?
5. Apakah orang di sekitar saya semakin berkembang, atau justru semakin bergantung kepada saya?
6. Ketika saya sedang marah, apakah orang-orang takut kepada persoalannya, atau justru takut kepada saya secara pribadi?
7. Apakah saya merasa terancam oleh anggota tim yang sangat kompeten di bidangnya?
8. Kapan terakhir kali saya meminta maaf kepada orang yang saya pimpin?
9. Apakah saya benar-benar mengenal orang di balik jabatan yang mereka pegang?

10. Jika jabatan saya diambil hari ini juga, berapa banyak pengaruh yang masih akan tersisa pada diri saya?

**17. Refleksi Pribadi: The David Test**

Bayangkan perjalanan Daud dalam lima tahap: padang rumput, Goliat, gua, takhta, dan teguran Natan. Setiap tahap ini menguji kualitas yang berbeda-beda dalam dirinya. Gunakan bagian ini sebagai jurnal pribadi Anda sendiri, bukan sebagai alat untuk menilai orang lain.

- Padang Rumput: Apakah saya tetap setia ketika tidak ada orang yang sedang melihat saya?
- Goliat: Apakah saya berani berdiri tegak ketika orang lain di sekitar saya justru mundur?
- Gua: Apakah saya dapat mengendalikan diri saya sendiri ketika mempunyai kesempatan untuk membalas dendam?
- Takhta: Apakah karakter saya tetap terjaga dengan baik ketika kekuasaan saya semakin bertambah besar?
- Natan: Apakah saya masih dapat ditegur oleh orang lain ketika saya sudah menjadi orang yang cukup penting?

Kita sering ingin menghadapi Goliat karena kemenangan atasnya terlihat begitu heroik. Tapi ujian kepemimpinan yang jauh lebih sulit mungkin justru datang setelah Goliat berhasil dikalahkan: mampukah seseorang tetap rendah hati ketika orang-orang mulai menyanyikan namanya di mana-mana?

**18. Diskusi Kelas: Pemimpin yang Tidak Bisa Salah**

Sebuah organisasi dipimpin oleh seorang direktur yang sangat kompeten di bidangnya. Dalam lima tahun terakhir, organisasi

tersebut bertumbuh dengan pesat. Pendapatan meningkat, program-program bertambah, dan nama sang direktur semakin dikenal luas. Tapi ia mulai mengambil hampir semua keputusan penting seorang diri. Dalam rapat, ia sering memotong pembicaraan stafnya sendiri. Ketika seorang manajer memberikan kritik, sang direktur berkata, "Kalau kamu sudah mempunyai pengalaman seperti saya, mungkin kamu akan mengerti." Perlahan-lahan, orang-orang berhenti memberikan masukan kepadanya. Menariknya, kinerja organisasi itu masih terlihat baik-baik saja dari luar.

1. Apakah direktur tersebut masih dapat disebut sebagai pemimpin yang efektif?
2. Apa perbedaan antara keberhasilan organisasi dan kesehatan kepemimpinan dalam kasus ini?
3. Di mana terlihat penggunaan positional power dalam kasus tersebut?
4. Apa yang mungkin sedang terjadi terhadap psychological safety tim dalam organisasi itu?
5. Bagaimana emotional intelligence dapat membantu sang direktur dalam situasi ini?
6. Siapa yang berfungsi sebagai "Natan" dalam sebuah organisasi modern seperti ini?
7. Bagaimana cara mengoreksi seorang pemimpin tanpa merusak martabatnya sebagai pribadi?
8. Gunakan kerangka SERVE-CONNECT-MODEL-EMPOWER-MULTIPLY untuk merancang sebuah perubahan selama enam bulan ke depan.

**19. Evaluasi Pembelajaran Berbasis OBE**

## *A. Understanding*

- Jelaskan perbedaan antara authority, power, dan influence.
- Apa yang dimaksud dengan servant leadership?
- Mengapa emotional intelligence begitu penting dalam kepemimpinan?
- Jelaskan hubungan antara keteladanan dan kredibilitas seorang pemimpin.

## *B. Applying*

- Pilih satu konflik organisasi dan tunjukkan bagaimana seorang pemimpin dapat menggunakan self-control tanpa menjadi pasif.
- Buatlah tiga tindakan konkret yang dapat meningkatkan relational influence seorang pemimpin.
- Terapkan kerangka SERVE-CONNECT-MODEL-EMPOWER-MULTIPLY pada sebuah tim kecil.

## *C. Analyzing*

- Bandingkan kepemimpinan Daud sebelum dan setelah ia menjadi raja.
- Analisislah mengapa kesempatan membunuh Saul menjadi ujian karakter yang begitu penting bagi Daud.
- Analisislah penyalahgunaan kekuasaan dalam kasus Daud, Batsyeba, dan Uria.

- Mengapa pengaruh tanpa karakter dapat menjadi sangat berbahaya bagi organisasi?

## *D. Evaluating*

- Evaluasilah pernyataan: "Yang penting hasil organisasi bagus; gaya pemimpin tidak terlalu penting." Gunakan sedikitnya tiga konsep dari bab ini.
- Evaluasilah pernyataan: "Pemimpin yang meminta maaf akan kehilangan wibawanya." Jelaskan secara akademis maupun alkitabiah.

## *E. Creating — Project Assignment: Personal Leadership Influence Map*

Mahasiswa menyusun Personal Leadership Influence Map sepanjang tiga hingga empat halaman. Artefak ini harus cukup konkret untuk dipakai sebagai rencana pengembangan diri selama satu semester penuh, bukan hanya sekadar pernyataan nilai yang abstrak.

| **Komponen** | **Pertanyaan Kunci** |
|---|---|
| Influence Audit | Mengapa orang bersedia mendengarkan saya? |
| Emotional Map | Emosi apa yang paling memengaruhi keputusan saya? |
| Role Model Audit | Perilaku apa yang sedang saya contohkan kepada orang lain? |
| Service Map | Siapa yang perlu saya bantu untuk berkembang? |
| Empowerment Plan | Tanggung jawab apa yang dapat saya delegasikan? |

| **Komponen** | **Pertanyaan Kunci** |
|---|---|
| Accountability Map | Siapa yang boleh menjadi "Natan" bagi saya? |
| Multiplication Plan | Bagaimana saya membentuk pemimpin baru? |

## *F. Tinjauan Kritis dan Rancangan Riset*

Bagian ini mengajak mahasiswa melangkah dari menerapkan konsep ke menganalisis keterbatasannya dan merancang kajian lanjutan.

1. **[Analyzing]** Canavesi dkk. (2025) mencatat bahwa kekuatan hubungan servant leadership dengan outcome kinerja bergantung pada konteks. Pilih satu konteks organisasi (gereja, kampus, atau tempat kerja) dan jelaskan faktor kontekstual apa yang menurut Anda paling memengaruhi efektivitas servant leadership di sana.

2. **[Evaluating]** Guo dkk. (2025) dan Kim (2025) meneliti leader humility di konteks budaya yang berbeda-beda, termasuk konteks Jepang. Diskusikan apakah konsep kerendahan hati dalam teologi Kristen sepenuhnya sebanding dengan konstruk "leader humility" yang diukur penelitian organisasi, dan di titik mana keduanya mungkin berbeda.

3. **[Evaluating]** Belschak dan Den Hartog (2026) mengukur efek role modeling lewat data korelasional. Timbang kemungkinan arah sebab-akibat yang berlawanan (pengikut yang proaktif memengaruhi persepsi terhadap pemimpin, bukan sebaliknya), dan

usulkan satu desain penelitian yang bisa menguji arah sebab-akibat ini lebih tegas.

4. **[Analyzing]** Malik dkk. (2024) dan Fu dkk. (2025) meneliti organizational politics di konteks organisasi sekuler. Jelaskan satu cara politik organisasi bisa termanifestasi secara khas di lingkungan gereja yang mungkin tidak tertangkap oleh penelitian tersebut.

5. **[Creating]** Susun sebuah proposal riset mini (rumusan masalah, satu pertanyaan penelitian, dan metode yang diusulkan) untuk menguji apakah power-protected unshakability dan character-grounded unshakability benar-benar bisa dibedakan secara empiris lewat indikator perilaku dan tata kelola yang bisa diamati di organisasi pelayanan Kristen.

**20. Case Analysis: "Semua Harus Lewat Saya"**

Seorang ketua organisasi pelayanan dikenal sangat visioner di kalangannya. Dalam delapan tahun masa kepemimpinannya, jumlah anggota organisasi meningkat hampir tiga kali lipat. Ia pandai berbicara, mempunyai jaringan yang luas, dan berhasil memperoleh dukungan finansial untuk berbagai programnya. Tapi hampir semua keputusan harus melewati dirinya lebih dulu. Pemimpin divisi tidak diperbolehkan mengambil keputusan di atas jumlah tertentu tanpa persetujuannya secara langsung. Setiap materi publikasi harus diperiksa olehnya. Pemilihan anggota tim pun sering membutuhkan persetujuan pribadinya. Ketika ditanya alasannya, ia menjawab, "Saya hanya ingin memastikan standar kita tetap tinggi." Beberapa pemimpin muda yang sesungguhnya potensial akhirnya memilih pindah ke organisasi lain. Mereka mengatakan bahwa mereka mempunyai banyak pekerjaan, tapi hanya mempunyai

sedikit ruang untuk benar-benar memimpin. Menariknya, anggota organisasi tetap sangat mengagumi sang ketua hingga hari ini.

Analisislah kasus tersebut dengan menggunakan servant leadership, emotional intelligence, positional power, relational influence, role modeling, empowerment, serta sedikitnya satu pengalaman kepemimpinan Daud. Jawablah pertanyaan utama berikut: apakah seseorang masih dapat disebut sebagai pemimpin yang berpengaruh apabila organisasinya menjadi terlalu bergantung kepadanya? Akhiri jawaban Anda dengan sebuah rekomendasi sepanjang 400-500 kata mengenai perubahan yang perlu dilakukan selama enam bulan ke depan.

**21. Ringkasan Bab**

Daud mulai belajar memimpin jauh sebelum ia menjadi seorang raja. Padang rumput mengajarinya tanggung jawab. Goliat menguji keberaniannya. Saul menguji pengendalian dirinya. Gua menguji cara ia menggunakan kesempatan yang dimilikinya. Orang-orang yang datang kepadanya ketika ia menjadi buronan menguji kemampuannya membangun manusia. Takhta kemudian menguji karakternya ketika kekuasaan tidak lagi jauh darinya.

Batsyeba dan Uria memperlihatkan bahwa seorang pemimpin yang pernah menunjukkan karakter yang kuat tetap bisa menyalahgunakan kekuasaannya. Natan kemudian menguji apakah seorang raja masih bisa mendengarkan kebenaran. Seluruh perjalanan ini membuat Daud tetap relevan bagi studi kepemimpinan bukan karena ia sempurna, melainkan justru karena hidupnya memperlihatkan dinamika pengaruh, kekuasaan, kegagalan, koreksi, dan pertobatan yang nyata.

Kajian kepemimpinan kontemporer membantu menjelaskan mekanisme tersebut lebih jauh. Servant leadership mengingatkan kita bahwa manusia bukanlah alat bagi ambisi seorang pemimpin. Emotional intelligence menempatkan self-awareness, empati, dan pengelolaan relasi sebagai sumber kualitas kepemimpinan yang nyata. Studi tentang role modeling menunjukkan bahwa perilaku pemimpin bisa menjadi referensi langsung bagi perilaku para pengikutnya. Karena itu, keteladanan bukanlah sekadar ornamen moral semata; ia merupakan mekanisme pengaruh yang benar-benar nyata dalam kehidupan organisasi.

Pada akhirnya, perbedaan antara leader dan boss tidak perlu dibuat terlalu romantis. Organisasi tetap membutuhkan kewenangan yang jelas. Pemimpin tetap harus membuat keputusan-keputusan penting. Persoalannya bukan apakah seorang pemimpin mempunyai kekuasaan, tapi apa yang kekuasaan itu lakukan terhadap dirinya sendiri dan apa yang ia lakukan dengan kekuasaan itu terhadap orang lain di sekitarnya. Bos bisa memperoleh kepatuhan lewat jabatannya. Pemimpin membangun kepercayaan lewat karakternya. Bos merasa berhasil ketika semua pekerjaan melewati dirinya sendiri. Pemimpin merasa berhasil justru ketika orang-orang di sekelilingnya semakin mampu berdiri tanpa dirinya. The Unshakable Leadership Paradox memperdalam pertanyaan itu lebih jauh lagi: seorang pemimpin bisa tampak kokoh karena posisinya dilindungi oleh kroni, favoritisme, politik yang melayani diri sendiri, dan lemahnya akuntabilitas; atau ia bisa kokoh karena humility, transparency, accountability, integrity, trust, dan credibility yang nyata. Yang pertama hanya mengejar position survival. Yang kedua sungguh-sungguh membangun enduring influence.

Bos meninggalkan kursi kosong ketika masa jabatannya selesai. Pemimpin meninggalkan manusia yang telah bertumbuh menjadi lebih baik.

*Saya tidak ingin hanya menjadi orang yang mempunyai jabatan. Saya ingin menjadi pribadi yang layak dipercaya. Saya akan menggunakan kewenangan untuk melayani, pengaruh untuk membangun, emosi dengan bijaksana, dan keteladanan untuk menumbuhkan pemimpin berikutnya.*

*— Komitmen Bab 5*

**Glosarium Istilah**

**Accountability** — Kesediaan pemimpin mempertanggungjawabkan keputusan, tindakan, dan penggunaan wewenang secara etis dan transparan.

**Authority** — Wewenang formal yang diberikan oleh jabatan atau struktur organisasi.

**Boss** — Atasan yang terutama mengandalkan kewenangan formal untuk memperoleh kepatuhan.

**Character Influence** — Pengaruh yang lahir dari integritas, keteladanan, dan konsistensi karakter.

**Credibility** — Tingkat kepercayaan yang diberikan kepada pemimpin berdasarkan rekam jejak, integritas, dan kompetensinya.

**Emotional Intelligence** — Kemampuan mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain dalam kepemimpinan.

**Empowerment** — Pemberian kepercayaan, wewenang, dan dukungan agar orang lain mampu berkembang dan mengambil keputusan.

**Influence** — Kemampuan memengaruhi orang lain tanpa bergantung semata pada jabatan atau kekuasaan.

**Leader Humility** — Kerendahan hati pemimpin yang tercermin lewat keterbukaan menerima masukan, belajar, dan mengakui keterbatasan.

**Personal Leadership Influence Map** — Peta pengembangan pribadi untuk memperkuat sumber pengaruh kepemimpinan secara etis.

**Positional Power** — Kekuasaan yang berasal dari jabatan atau posisi formal dalam organisasi.

**Relational Influence** — Pengaruh yang dibangun melalui hubungan saling percaya dan penghormatan.

**Role Modeling** — Keteladanan pemimpin yang menjadi acuan perilaku bagi para pengikutnya.

**Servant Leadership** — Pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, pertumbuhan orang lain, dan pencapaian misi bersama.

**Self-awareness** — Kemampuan mengenali kekuatan, kelemahan, emosi, dan kecenderungan diri sendiri.

**The Unshakable Leadership Paradox** — Paradoks kepemimpinan yang membedakan ketahanan posisi berbasis kekuasaan dengan ketahanan pengaruh berbasis karakter.

**Trust** — Kepercayaan yang dibangun melalui integritas, kompetensi, keteladanan, dan konsistensi.

**Daftar Pustaka**

Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2026). When leaders act as role models of proactive behavior. Journal of Business and Psychology, 41, 339–354. https://doi.org/10.1007/s10869-025-10060-5

Ben-Hador, B., & Hopkins, T. (2025). “How to conform to the political jungle”: Organizational politics, social capital, and employee performance. Journal of Management & Organization, 31(6), 2875–2897. https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10046

Canavesi, A., et al. (2025). Servant leadership and performance outcomes: A cross-industry systematic review with a focus on hospitality and tourism. Journal of Hospitality and Tourism Insights, 8(9), 3440–3460. https://doi.org/10.1108/JHTI-12-2024-1293

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. The Leadership Quarterly, 30(1), 111–132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Fu, P., et al. (2025). The double-edged sword effect of the perception of organizational politics on job performance. Applied Psychology. https://doi.org/10.1111/apps.70027

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.

Guo, Y., Zhang, Y., Wang, S., & Guan, S. (2025). Leader humility: A meta-analysis of antecedents, consequences, and mediators. Academy of Management Proceedings, 2025(1). https://doi.org/10.5465/AMPROC.2025.174bp

Kim, S. (2025). Leader humility as a form of love: Building trust and cooperative culture in Japanese organizations. International Journal of Intercultural Relations, 108, 102226. https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2025.102226

Korakis, G., & Poulaki, I. (2025). A systematic literature review on the relationship between emotional intelligence and transformational leadership — A critical approach. Businesses, 5(1), 4. https://doi.org/10.3390/businesses5010004

Liborius, P., Kiewitz, C., & Faber, A. (2025). Up close and powerful: Leaders' personal sense of power and psychological closeness to their team as antecedents of

leader humility, subordinate job engagement and trust. Journal of Organizational Behavior. https://doi.org/10.1002/job.2883

Malik, M. A. R., et al. (2024). Impact of organizational politics on employee outcomes: A systematic literature review. The International Journal of Human Resource Management, 35(4). https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2255134

Muss, C., Tüxen, D., & Fürstenau, B. (2026). Empathy in leadership: A systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. Management Review Quarterly, 76, 333–369. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00472-7

Paredes-Saavedra, M., Mamani-De la Cruz, Z. R., Calsin-Pacompia, J., & Morales-García, W. C. (2026). Emotional intelligence, transformational leadership, and team effectiveness: A systematic review and correlational meta-analysis. Administrative Sciences, 16(3), 116. https://doi.org/10.3390/admsci16030116

Sasere, O. B., & Matashu, M. (2025). The direct and cascading impacts of school leaders' emotional intelligence on teachers and students: A systematic review. Education Sciences, 15(9), 1168. https://doi.org/10.3390/educsci15091168

White, E. G. (1958). Patriarchs and prophets. Pacific Press Publishing Association. (Original work published 1890).

# BAB 6

# ACCOUNTABILITY BUILDS TRUST



*Integritas yang Dipertanggungjawabkan*

***"Kepercayaan dibangun melalui akuntabilitas, bukan pencitraan."***

## Pendahuluan: Kepercayaan Tidak Dibangun oleh Panggung

Seorang pemimpin bisa memiliki visi besar, kemampuan berbicara yang meyakinkan, program yang tampak berhasil, dan reputasi yang mengesankan banyak orang. Tapi seluruh kekuatan itu kehilangan daya begitu orang-orang yang dipimpinnya mulai bertanya dalam hati, "Apakah pemimpin ini benar-benar bisa dipercaya?" Dalam kepemimpinan Kristen, pertanyaan semacam itu tidak seharusnya diperlakukan sebagai ancaman terhadap wibawa. Justru di situlah letak inti pelayanan. Gereja tidak hanya mengelola

program dan kegiatan; gereja mengelola kepercayaan, persembahan, informasi, kewenangan, relasi, dan harapan umat yang telah diberikan kepadanya.

Karena itu, integritas tidak boleh berhenti sebagai kualitas batin semata. Ia perlu hadir dalam bentuk yang bisa dilihat, diuji, dan dipertanggungjawabkan oleh orang lain. Pemimpin yang jujur tetap memerlukan sistem yang jujur untuk menopangnya. Bendahara yang baik tetap memerlukan pencatatan yang tertib. Gembala yang tulus tetap memerlukan dewan penatua yang aktif mengawasi. Ketua yang dipercaya tetap membutuhkan aturan main yang jelas. Akuntabilitas bukan tanda bahwa organisasi tidak percaya kepada pemimpinnya -- akuntabilitas adalah cara organisasi menjaga supaya kepercayaan itu tidak bergantung habis pada satu pribadi.

*Di sini aku berdiri. Berikanlah kesaksian menentang aku di hadapan TUHAN dan di hadapan orang yang diurapi-Nya: lembu siapakah yang telah kuambil? Keledai siapakah yang telah kuambil? Siapakah yang telah kuperas? Siapakah yang telah kuperlakukan dengan kekerasan? Dari tangan siapakah telah kuterima sogok…?*

*— 1 Samuel 12:3 (TB)*

Ucapan Samuel ini merupakan salah satu adegan pertanggungjawaban kepemimpinan paling berani dalam catatan Alkitab. Ia tidak sedang menyusun citra di hadapan bangsanya. Ia justru menyerahkan seluruh rekam jejaknya untuk diperiksa secara terbuka. Dengan kata lain, Samuel tidak berkata, “Percayalah kepada saya,” melainkan, “Periksalah saya.” Sikap semacam itulah yang menjadi benang merah pembahasan sepanjang bab ini.

## *Capaian Pembelajaran Berbasis OBE*

1. Menjelaskan transparansi, akuntabilitas, tata kelola, etika, dan pengelolaan keuangan gereja secara konseptual dan teologis.
2. Menganalisis kepemimpinan Nabi Samuel berdasarkan 1 Samuel 12:1-5 sebagai model pertanggungjawaban kepemimpinan.
3. Mengevaluasi risiko penyalahgunaan kekuasaan, konflik kepentingan, dan lemahnya pengendalian internal dalam organisasi pelayanan.
4. Merancang mekanisme akuntabilitas sederhana yang relevan dan dapat diterapkan pada organisasi gereja lokal.
5. Menunjukkan sikap jujur, terbuka, bertanggung jawab, dan etis dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

**1. Samuel: Pemimpin yang Berani Diperiksa**

Samuel hidup pada masa transisi yang menentukan dalam sejarah Israel. Ia dikenal sebagai nabi, hakim, pembimbing rohani, sekaligus figur yang mengantar bangsa itu dari masa para hakim menuju sistem kerajaan. Otoritasnya besar, tapi bagian paling mengesankan dari kepemimpinannya bukan terletak pada luasnya pengaruh tersebut. Yang menonjol justru cara ia mengakhiri satu fase kepemimpinannya: dengan pertanggungjawaban terbuka, bukan dengan pembelaan diri.

Dalam 1 Samuel 12, Samuel berdiri di hadapan seluruh bangsa dan mengundang mereka menilai bagaimana ia telah menggunakan kekuasaannya selama ini. Ia menyebut satu per satu bentuk pelanggaran yang mungkin terjadi: mengambil

harta orang lain, melakukan pemerasan, memperlakukan orang dengan kekerasan, dan menerima suap. Ini bukan evaluasi yang dibuat abstrak atau menggantung di udara. Samuel secara sengaja menyentuh area yang paling rawan dalam kepemimpinan mana pun: uang, kekuasaan, perlakuan terhadap sesama, dan kemungkinan konflik kepentingan.

*Engkau tidak memeras kami dan engkau tidak memperlakukan kami dengan kekerasan dan engkau tidak menerima apa-apa dari tangan siapa pun.*

*— 1 Samuel 12:4 (TB)*

Perhatikan bahwa Samuel tidak menilai dirinya sendiri. Bangsa itulah yang diminta memberi kesaksian. Di sinilah kita menemukan perbedaan mendasar antara reputasi yang dibangun oleh pencitraan dan reputasi yang lahir dari kehidupan yang bisa diuji pihak lain. Integritas yang hanya kita deklarasikan sendiri masih berupa klaim sepihak. Integritas yang bersedia diperiksa berubah menjadi kredibilitas yang nyata.

## *Akuntabilitas Vertikal dan Horizontal*

Samuel menghubungkan pertanggungjawabannya kepada dua arah sekaligus. Ia menyebut TUHAN sebagai saksi utama, tapi pada saat yang sama ia memberi ruang kepada masyarakat untuk turut bersaksi. Susunan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Kristen tidak cukup hanya memiliki akuntabilitas vertikal kepada Tuhan -- ia juga memerlukan akuntabilitas horizontal kepada organisasi, komunitas, dan orang-orang yang dilayaninya.

Ungkapan “Tuhan tahu isi hati saya” bisa menjadi pengakuan rohani yang sah, tapi ungkapan itu tidak boleh dipakai untuk menolak pemeriksaan yang wajar dari sesama manusia. Orang yang mengelola dana gereja tetap harus menyusun laporan yang bisa dibaca orang lain. Pemimpin yang yakin keputusannya benar tetap perlu menjelaskan dasar keputusan itu kepada pihak yang berkepentingan. Kesalehan pribadi tidak membatalkan kebutuhan akan tata kelola -- kesalehan justru seharusnya membuat seseorang semakin siap untuk diperiksa, bukan semakin enggan.

## *Integritas Pribadi dan Integritas Sistem*

Integritas pribadi berbicara mengenai siapa kita ketika tidak ada orang yang melihat. Integritas sistem berbicara mengenai apakah keputusan dan tindakan organisasi bisa ditelusuri, dijelaskan, dan diperiksa oleh pihak lain. Organisasi yang sehat membutuhkan keduanya secara bersamaan. Orang baik tanpa sistem yang baik bisa terjebak dalam keputusan yang sebenarnya tidak pernah benar-benar terkendali. Sebaliknya, sistem yang baik tanpa orang yang berkarakter gampang berubah menjadi formalitas kosong yang cuma dipatuhi di atas kertas.

| **Dimensi** | **Pertanyaan Utama** | **Contoh Penerapan** |
|---|---|---|
| Integritas pribadi | Apakah saya melakukan yang benar, bahkan ketika tidak diawasi? | Tidak mengambil keuntungan pribadi dari kewenangan yang dipegang |
| Akuntabilitas | Dapatkah tindakan saya dijelaskan kepada pihak lain? | Laporan berkala disertai bukti transaksi yang lengkap |

| Dimensi | Pertanyaan Utama | Contoh Penerapan |
|---|---|---|
| Tata kelola | Apakah kewenangan diatur dengan cara yang sehat? | Pemisahan fungsi dan mekanisme persetujuan berjenjang |
| Etika | Apakah keputusan ini adil dan layak bagi semua pihak? | Mengungkap konflik kepentingan sebelum keputusan diambil |

## 2. Transparansi: Keterbukaan yang Bertanggung Jawab

Transparansi adalah kesediaan organisasi menyediakan informasi yang relevan, benar, memadai, dan bisa dipahami oleh pihak yang memang berhak mengetahuinya. Transparansi bukan berarti seluruh informasi harus dibuka kepada siapa saja tanpa kecuali. Gereja menyimpan data pribadi, percakapan pastoral, catatan konseling, dan informasi sensitif lain yang memang harus dijaga kerahasiaannya. Karena itu, transparansi yang sehat selalu berjalan bersama kerahasiaan yang etis, bukan menggantikannya.

Batas yang sehat bisa dirumuskan secara sederhana: informasi yang memang seharusnya dirahasiakan tetap dilindungi, sementara informasi yang seharusnya dipertanggungjawabkan tidak boleh disembunyikan di balik alasan kerahasiaan. Masalah biasanya muncul justru ketika kata “rahasia” dipakai untuk melindungi keputusan yang sebenarnya harus terbuka terhadap pemeriksaan -- misalnya keputusan anggaran, pengadaan, atau penunjukan jabatan.

Perbedaan persepsi antara pengelola dan jemaat mengenai keterbukaan keuangan gereja sering muncul bukan karena data disembunyikan secara sengaja, melainkan karena laporan yang tersedia tidak dirancang untuk dipahami oleh orang di luar

bidang keuangan. Ini menegaskan bahwa transparansi sejati tidak cukup diukur dari ada-tidaknya laporan, tapi dari apakah laporan itu memadai, tepat waktu, dan bisa dimengerti sebagai bentuk pertanggungjawaban yang nyata -- bukan sekadar dokumen administratif yang jarang dibaca.

## *Empat Ciri Transparansi yang Sehat*

- Akurat: informasi tidak dimanipulasi untuk menghasilkan kesan tertentu.
- Relevan: informasi yang dibutuhkan untuk menilai sebuah keputusan benar-benar tersedia bagi yang berkepentingan.
- Tepat waktu: laporan tidak diberikan jauh lebih lambat daripada saat masalah itu sendiri muncul.
- Dapat dipahami: angka, istilah, dan keputusan dijelaskan dengan bahasa yang bisa diikuti oleh pihak yang berkepentingan, bukan hanya oleh ahli keuangan.

Sebagian pemimpin khawatir bahwa keterbukaan akan mengurangi wibawa mereka di mata jemaat. Kenyataannya sering berbeda. Kemampuan untuk mengatakan, “Saya belum tahu jawabannya,” “keputusan ini perlu diperbaiki,” atau “berikut dokumen lengkapnya, silakan diperiksa,” justru lebih sering meningkatkan kepercayaan daripada menurunkannya. Orang yang dipimpin tidak butuh pemimpin yang selalu tampak sempurna. Mereka butuh pemimpin yang bisa dipercaya, dan kepercayaan itu dibangun justru lewat kesediaan untuk terbuka.

*Providing for honest things, not only in the sight of the Lord, but also in the sight of men.*

*— 2 Corinthians 8:21, KJV*

Ayat ini menegaskan sebuah prinsip yang mudah dilupakan: apa yang benar di hadapan Tuhan juga perlu dijaga agar tetap terlihat benar di hadapan manusia. Dalam pengelolaan sumber daya bersama, kesan baik semata tidak cukup. Proses pengambilan keputusan harus mampu bertahan ketika diperiksa secara jujur oleh siapa pun.

### 3. Akuntabilitas: Setiap Wewenang Membawa Pertanggungjawaban

Akuntabilitas berarti seseorang yang menerima kewenangan juga menerima kewajiban untuk menjelaskan bagaimana kewenangan itu dipakai, apa hasilnya, siapa yang terdampak, dan bagaimana penyimpangan yang terjadi akan diperbaiki. Dalam konteks gereja, akuntabilitas tidak boleh direduksi hanya menjadi laporan keuangan tahunan yang dibacakan sekilas dalam rapat jemaat. Akuntabilitas mencakup keputusan, penggunaan sumber daya, perlakuan terhadap anggota, pelaksanaan program, penggunaan aset, sampai cara konflik kepentingan ditangani.

Kajian mengenai akuntabilitas dan transparansi keuangan gereja secara berulang menemukan kelemahan yang serupa di berbagai konteks: pengendalian internal yang tidak memadai, kepercayaan yang terlalu bergantung pada figur tertentu, keterbatasan literasi keuangan pengurus, serta rendahnya adopsi sistem pelaporan yang sistematis. Pola ini mengingatkan kita bahwa niat baik semata tidak otomatis menghasilkan tata kelola yang baik. Niat yang tulus tetap membutuhkan struktur yang menopangnya.

## *Lima Lapisan Akuntabilitas Kepemimpinan Kristen*

1. **Akuntabilitas kepada Tuhan:** kewenangan dipahami sebagai amanah, bukan milik pribadi yang boleh diperlakukan sesuka hati.
2. **Akuntabilitas kepada Firman:** setiap keputusan diuji berdasarkan nilai kebenaran, keadilan, dan semangat pelayanan yang diajarkan Alkitab.
3. **Akuntabilitas kepada organisasi:** pemimpin tunduk pada statuta, kebijakan, prosedur, dan keputusan yang telah disepakati secara sah.
4. **Akuntabilitas kepada komunitas:** pihak yang dilayani berhak memperoleh informasi dan penjelasan yang proporsional atas keputusan yang memengaruhi mereka.
5. **Akuntabilitas kepada hati nurani:** pemimpin menolak keuntungan pribadi yang hanya bisa diperoleh melalui kompromi moral.

Semakin besar kekuasaan seorang pemimpin, semakin besar pula kebutuhan terhadap akuntabilitas yang menyertainya. Ini bukan paradoks yang melemahkan kepemimpinan, melainkan justru fondasi tempat kewibawaan moral dibangun. Kekuasaan yang tidak bisa dikoreksi oleh siapa pun cenderung, cepat atau lambat, berubah menjadi bentuk dominasi.

## *Dari Trust Me menuju Check the System*

Organisasi yang terlalu bergantung pada satu figur biasanya terlihat kuat selama figur itu masih hadir dan aktif memimpin. Tapi begitu terjadi pergantian kepemimpinan, sering kali baru

terlihat betapa rapuhnya sistem yang selama ini menopang organisasi tersebut. Karena itu gereja perlu secara sadar bergerak dari kepercayaan yang bersifat personal menuju kepercayaan yang bersifat institusional.

| **Kepercayaan Personal** | **Kepercayaan Institusional** |
|---|---|
| "Saya percaya bendahara kita." | "Saya percaya bendahara kita, dan laporan yang ia buat dapat diverifikasi pihak lain." |
| "Pendeta kita orang baik." | "Pendeta kita orang baik, dan keputusan penting tetap melalui tata kelola yang disepakati bersama." |
| "Ketua pasti tidak akan menyalahgunakan wewenang." | "Wewenang ketua dibatasi secara jelas, ditinjau berkala, dan didokumentasikan." |

Kedua bentuk kepercayaan ini tidak perlu dipertentangkan satu sama lain. Karakter yang baik dan sistem yang baik justru saling melindungi. Orang baik membutuhkan sistem yang baik; sistem yang baik membantu orang baik tetap bisa dipertanggungjawabkan sepanjang waktu, bukan cuma pada masa ketika semua orang sedang mengawasi dengan cermat.

### 4. Tata Kelola: Sistem yang Melindungi Pelayanan

Tata kelola menjawab pertanyaan-pertanyaan yang sangat praktis: siapa berwenang melakukan apa, siapa mengawasi siapa, bagaimana keputusan dibuat, siapa yang menyetujui pengeluaran, bagaimana konflik kepentingan dikelola, dan apa yang dilakukan ketika aturan dilanggar. Pertanyaan semacam ini tidak mengurangi spiritualitas sebuah organisasi rohani. Justru mekanisme yang jelas membantu pelayanan berjalan lebih adil dan konsisten bagi semua pihak yang terlibat.

## *Checks and Balances*

Salah satu prinsip terpenting dalam tata kelola adalah checks and balances, yaitu mekanisme saling mengawasi antarfungsi dalam organisasi. Tidak seorang pun seharusnya menjadi pembuat keputusan, pelaksana keputusan, pemeriksa keputusan, sekaligus pihak yang menyatakan bahwa seluruh proses tersebut sudah benar. Ketika seluruh fungsi itu berkumpul pada satu orang, risiko penyalahgunaan meningkat, bahkan sekalipun orang tersebut memiliki niat yang sepenuhnya baik.

Dalam konteks keuangan, prinsip ini dikenal sebagai segregation of duties atau pemisahan tugas. Pihak yang menerima uang sebaiknya bukan satu-satunya pihak yang mencatat, menyimpan, menyetujui pengeluaran, dan sekaligus melakukan rekonsiliasi. Pemisahan fungsi ini tidak dibuat karena semua orang dianggap tidak jujur. Pemisahan fungsi dibuat karena sistem harus tetap aman bahkan pada saat manusia yang menjalankannya sedang lelah, lalai, keliru, atau tergoda.

## *Governance Checklist untuk Gereja*

- Ada pembagian kewenangan yang tertulis dan dipahami bersama oleh semua pihak terkait.
- Keputusan yang bernilai material memiliki persetujuan sesuai level kewenangan yang berlaku.
- Notulen rapat dibuat secara konsisten untuk setiap keputusan penting.
- Konflik kepentingan wajib diungkapkan sebelum sebuah keputusan diambil.

- Proses pengadaan memiliki dasar pembanding harga dan dokumentasi yang memadai.
- Aset organisasi tercatat dan penggunaannya dapat ditelusuri kembali.
- Tersedia mekanisme pengaduan yang tidak secara otomatis menghukum pihak yang melapor.
- Laporan keuangan ditinjau oleh pihak yang memiliki independensi yang cukup.
- Pemimpin tidak kebal terhadap aturan yang berlaku bagi anggota organisasi yang lain.

Samuel memberikan pola yang berlawanan dengan kecenderungan sentralisasi kekuasaan. Ia memiliki otoritas yang besar, tapi tidak menutup ruang bagi evaluasi. Ia bahkan yang mengundang pemeriksaan itu sendiri. Sikap ini menunjukkan bahwa pemimpin yang matang tidak merasa terancam oleh pemeriksaan yang jujur. Ia hanya perlu membedakan dengan tegas antara serangan pribadi yang tidak berdasar dan evaluasi yang sah serta memang diperlukan.

### 5. Keuangan Gereja: Mengelola Uang yang Membawa Kepercayaan

Keuangan gereja memiliki karakter yang khas karena dana yang diterima sering kali diberikan sebagai tindakan iman. Seseorang mungkin memberikan persembahan setelah bergumul dalam doa. Seorang pensiunan menyisihkan sebagian kecil dari pendapatannya yang terbatas. Seorang mahasiswa memberi dari keterbatasannya sendiri. Sebuah keluarga mendukung sebuah proyek karena percaya bahwa dana itu akan digunakan sesuai tujuan yang telah dijelaskan kepada mereka. Karena itu, ketika gereja menerima uang, yang

sesungguhnya diterima bukan hanya nominal. Yang diterima adalah kepercayaan.

Praktik akuntabilitas dan transparansi gereja umumnya bisa dibangun lewat pelaporan penerimaan dan pengeluaran secara rutin kepada jemaat, bukan hanya kepada pengurus internal. Prinsip ini menegaskan pentingnya mekanisme pertanggungjawaban yang bisa dipahami oleh komunitas secara luas, bukan sekadar pencatatan administratif yang tersimpan rapi tapi jarang dilihat siapa pun.

### *Enam Prinsip Dasar Pengelolaan Keuangan*

1. **Authorization —** setiap pengeluaran memiliki dasar persetujuan yang jelas dan dapat ditelusuri.
2. **Documentation —** setiap transaksi memiliki bukti yang memadai dan tersimpan dengan baik.
3. **Segregation —** fungsi penerimaan, pencatatan, persetujuan, dan pemeriksaan tidak dikuasai satu orang saja.
4. **Reconciliation —** catatan internal secara berkala dibandingkan dengan rekening, kas, dan bukti transaksi.
5. **Reporting —** laporan disampaikan secara berkala kepada pihak yang berwenang dan kepada jemaat.
6. **Review/Audit —** dilakukan pemeriksaan yang proporsional terhadap ukuran dan tingkat risiko organisasi.

Kesalahan etika keuangan tidak selalu berbentuk pencurian yang kasatmata. Penggunaan dana tanpa otorisasi yang sah,

pemindahan anggaran tanpa persetujuan, klaim penggantian biaya tanpa bukti yang memadai, penggunaan aset organisasi untuk kepentingan pribadi, atau pemilihan vendor yang memiliki hubungan keluarga tanpa pengungkapan lebih dulu -- semuanya tetap bisa merusak kepercayaan meskipun tidak ada satu rupiah pun yang "hilang." Karena itu, pertanyaan etis tidak boleh berhenti pada, "Apakah ada uang yang hilang?"

*Moreover it is required in stewards, that a man be found faithful.*
*— 1 Corinthians 4:2, KJV*

Kesetiaan seorang penatalayan tidak hanya dinilai dari hasil akhir sebuah proyek, tapi juga dari cara ia mengelola amanah yang dipercayakan kepadanya. Dalam organisasi gereja, tujuan yang baik tidak pernah membenarkan proses yang buruk. Pembangunan gedung yang berhasil, misalnya, tidak menghapus kewajiban untuk menunjukkan secara terbuka bagaimana dana itu disetujui, dibelanjakan, dan dilaporkan kepada jemaat.

## *Pertanyaan Uji Integritas Keuangan*

- Apakah transaksi ini sah menurut kebijakan organisasi yang berlaku?
- Apakah pihak yang menyetujui transaksi ini memiliki konflik kepentingan?
- Apakah bukti transaksi sudah lengkap dan dapat diperiksa kembali?
- Apakah keputusan ini dapat dijelaskan kepada jemaat tanpa harus memoles atau menyembunyikan sebagian ceritanya?

- Apakah saya tetap merasa nyaman jika keputusan ini diperiksa oleh pihak yang sepenuhnya independen?

**6. Etika: Melakukan yang Benar Ketika Kita Bisa Melakukan yang Salah**

Etika kepemimpinan tidak hanya berbicara tentang larangan yang harus dihindari. Etika juga berbicara mengenai cara menggunakan kekuasaan secara benar ketika kesempatan untuk menyalahgunakannya justru terbuka lebar. Pemimpin memiliki akses terhadap informasi, sumber daya, relasi, keputusan, dan sering kali uang. Semakin luas akses tersebut, semakin besar pula tanggung jawab moral yang menyertainya.

Integritas justru paling sering diuji bukan ketika pilihan antara benar dan salah tampak sangat jelas, melainkan ketika seorang pemimpin memiliki peluang memperoleh keuntungan tanpa mudah diketahui orang lain. Di titik itulah karakter menjadi nyata, bukan sekadar wacana. Samuel secara khusus menyebut kemungkinan menerima suap, melakukan pemerasan, dan mengambil milik orang lain -- ia memahami bahwa jabatan bisa menciptakan peluang untuk menyalahgunakan kuasa yang dipercayakan kepadanya.

*The greatest want of the world is the want of men—men who will not be bought or sold; men who in their inmost souls are true and honest…*

*— Ellen G. White, Education, hlm. 57*

Kutipan ini menempatkan karakter sebagai kebutuhan paling mendasar dalam kepemimpinan. Pemimpin yang “tidak bisa dibeli atau dijual” tidak menukar keputusan dengan keuntungan pribadi, tidak mengubah standar hanya karena kedekatan relasi, dan tidak menjadikan loyalitas kelompok sebagai alasan untuk membenarkan kesalahan. Karakter

semacam ini tidak muncul mendadak ketika krisis datang -- ia dibentuk secara perlahan lewat kebiasaan memilih yang benar jauh sebelum pilihan itu menjadi mahal.

## *Konflik Kepentingan*

Konflik kepentingan tidak selalu berarti seseorang telah melakukan korupsi. Konflik kepentingan berarti ada hubungan atau kepentingan pribadi yang berpotensi memengaruhi -- atau setidaknya tampak bisa memengaruhi -- objektivitas sebuah keputusan. Karena itu, solusi awal terhadap konflik kepentingan bukan selalu penghukuman, melainkan pengungkapan (disclosure), pengunduran diri dari proses pengambilan keputusan bila diperlukan, dokumentasi yang memadai, dan penilaian oleh pihak lain yang lebih netral.

Sebagai ilustrasi, seorang ketua panitia pembangunan memiliki saudara yang menjual bahan bangunan dengan harga yang kompetitif. Masalah etika yang muncul bukan semata karena vendor tersebut adalah kerabat, melainkan karena hubungan itu tidak diungkapkan sejak awal. Harga yang murah tidak menghapus kebutuhan akan pengungkapan. Transparansi membantu organisasi memastikan bahwa keputusan dibuat demi kepentingan gereja, bukan demi kepentingan keluarga tertentu.

## *Empat Pertanyaan Etis*

- Apakah keputusan ini benar secara prinsip, bukan sekadar menguntungkan pihak tertentu?
- Apakah saya akan menggunakan standar yang sama seandainya pihak yang terlibat bukan teman dekat saya?

- Apakah semua pihak yang terdampak diperlakukan secara adil dalam proses ini?
- Apakah saya tetap bersedia mempertahankan keputusan ini seandainya seluruh prosesnya diketahui publik?

**7. Ketika Pemimpin Melakukan Kesalahan**

Akuntabilitas tidak berarti seorang pemimpin tidak boleh pernah salah. Justru kematangan kepemimpinan paling sering terlihat setelah sebuah kesalahan ditemukan, bukan sebelum itu terjadi. Pemimpin yang belum sehat cenderung menyangkal fakta, mencari kambing hitam, menyerang orang yang bertanya, menunda informasi, atau membangun narasi tertentu demi mempertahankan citranya. Pemimpin yang sehat memilih jalan yang berbeda: mengakui fakta apa adanya, menjelaskan dampaknya secara jujur, mengambil tanggung jawab, melakukan koreksi yang diperlukan, dan memperbaiki sistem agar kesalahan yang sama tidak terulang.

## *Model A-E-C-P*

| Tahap | Makna | Tindakan |
|---|---|---|
| Acknowledge | Mengakui apa yang sesungguhnya terjadi | Hentikan penyangkalan; kumpulkan fakta secara jujur |
| Explain | Menjelaskan duduk perkara dengan jujur | Sampaikan konteks tanpa memanipulasi kesan |
| Correct | Memperbaiki kesalahan yang telah terjadi | Pulihkan kerugian atau batalkan keputusan yang keliru |
| Prevent | Mencegah kesalahan yang sama terulang | Perbaiki kebijakan dan pengendalian internal |

Permintaan maaf tanpa disertai perubahan sistem hanya menyelesaikan ketegangan emosi untuk sementara waktu. Akuntabilitas yang sejati menuntut pembelajaran nyata. Kalau satu orang bisa mengeluarkan uang tanpa persetujuan yang jelas, masalahnya tidak selesai hanya dengan menasihati orang itu supaya lebih berhati-hati di kemudian hari. Sistem persetujuan itu sendiri juga harus diperbaiki secara struktural.

## *Studi Kasus: Dana Pembangunan Dipakai untuk Operasional*

Sebuah gereja mengumpulkan persembahan khusus untuk pembangunan gedung. Ketika kas operasional menipis, pengurus memutuskan menggunakan sebagian dana tersebut untuk membayar kebutuhan rutin gereja. Tidak ada seorang pun yang mengambil uang itu untuk kepentingan pribadi. Program operasional yang dibiayai juga merupakan kegiatan gereja yang sah.

Apakah dalam kasus ini ada masalah? Sangat mungkin ada. Intinya terletak pada mandat penggunaan dana, bukan pada niat baik di baliknya. Kalau para pemberi memahami bahwa dana tersebut ditujukan khusus untuk pembangunan, pengalihan tanpa mekanisme persetujuan yang jelas bisa melanggar kepercayaan yang telah mereka berikan. Tujuan operasional yang baik tidak dengan sendirinya membenarkan perubahan tujuan dana yang tidak diberitahukan kepada pemberi.

### *Respons yang Akuntabel*

1. Periksa status dana dan aturan internal mengenai dana terikat (restricted fund).
2. Dokumentasikan keputusan yang telah diambil beserta siapa yang memiliki kewenangan mengambilnya.
3. Sampaikan fakta secara jujur kepada pihak yang berhak mengetahuinya.
4. Lakukan koreksi atau pengembalian dana bila memang diperlukan.
5. Perbaiki prosedur agar dana terikat tidak dapat dialihkan lagi tanpa persetujuan yang sah.

Pelajaran pentingnya adalah bahwa integritas organisasi tidak hanya diuji dalam kasus yang jelas hitam-putih. Banyak persoalan justru muncul di wilayah abu-abu, tepat ketika alasan praktis tampak sepenuhnya masuk akal. Di wilayah abu-abu semacam inilah prinsip yang jelas, dokumentasi yang tertib, dan mekanisme koreksi yang berfungsi menjadi jauh lebih penting daripada sekadar niat baik.

### 8. Model SAMUEL: Kerangka Praktis Akuntabilitas Kepemimpinan

Prinsip kepemimpinan Samuel bisa dirangkum menjadi sebuah kerangka praktis yang mudah diingat dan diterapkan. Model ini tidak dimaksudkan sebagai teori baku yang final, melainkan sebagai alat pembelajaran untuk menerjemahkan nilai Alkitabiah ke dalam praktik organisasi sehari-hari.

| Huruf | Prinsip | Makna Praktis |
|---|---|---|
| S | Stewardship | Jabatan, uang, aset, dan pengaruh dipahami sebagai titipan, bukan milik pribadi. |
| A | Accountability | Setiap kewenangan memiliki pihak dan mekanisme pertanggungjawaban yang jelas. |
| M | Moral Integrity | Keputusan tidak dibeli oleh keuntungan pribadi atau kedekatan relasi. |
| U | Unhidden Governance | Proses yang seharusnya terbuka tidak sengaja disembunyikan dari pemeriksaan. |
| E | Ethical Decision-Making | Keputusan dinilai dari kebenaran, keadilan, dan dampaknya bagi semua pihak. |
| L | Legacy of Trust | Warisan utama seorang pemimpin adalah kepercayaan yang bertahan setelah jabatannya berakhir. |

## *Contoh Nyata: Ketika Tidak Ada yang Berani Memeriksa Rekening*

Pelajaran mengenai akuntabilitas tidak hanya relevan bagi organisasi keagamaan. Salah satu kegagalan tata kelola paling banyak dipelajari dalam sejarah bisnis modern adalah keruntuhan Enron Corporation pada akhir tahun 2001. Selama bertahun-tahun, Enron dipuji sebagai perusahaan paling inovatif di Amerika Serikat, dengan laporan keuangan yang tampak sangat sehat dan manajemen yang dikagumi banyak pihak. Tapi di balik kesan tersebut, sebagian besar utang perusahaan disembunyikan lewat entitas khusus di luar neraca (off-balance-sheet entities) yang secara teknis sah menurut aturan akuntansi saat itu, tapi dipakai untuk menyembunyikan kondisi keuangan yang sebenarnya (McLean & Elkind, 2003).

Yang membuat kasus ini relevan bagi pembahasan akuntabilitas bukan sekadar besarnya kerugian yang terjadi, melainkan bagaimana kegagalan itu bisa berlangsung begitu lama tanpa terdeteksi. Dewan komisaris memberi persetujuan atas struktur keuangan yang rumit tanpa benar-benar memahaminya. Auditor eksternal, Arthur Andersen, memiliki hubungan bisnis yang begitu erat dengan Enron sehingga independensinya dipertanyakan. Karyawan yang mencurigai adanya masalah, termasuk Sherron Watkins yang kemudian dikenal sebagai salah satu whistleblower paling berpengaruh dalam sejarah korporasi Amerika, pada mulanya ragu untuk bersuara karena reputasi perusahaan yang begitu kuat (McLean & Elkind, 2003).

Kasus Enron kemudian mendorong lahirnya reformasi tata kelola perusahaan yang luas, termasuk Sarbanes-Oxley Act tahun 2002 di Amerika Serikat, yang memperkuat independensi auditor, tanggung jawab pribadi eksekutif atas laporan keuangan, dan perlindungan bagi pelapor pelanggaran. Bagi kepemimpinan Kristen, pelajaran yang bisa diambil bukan tentang seluk-beluk akuntansi perusahaan, melainkan tentang sebuah pola yang jauh lebih sederhana dan berlaku di mana pun: kepercayaan yang besar terhadap seorang pemimpin, ditambah lemahnya keberanian untuk bertanya, dan ditambah lagi sistem pemeriksaan yang tidak independen, adalah kombinasi yang hampir selalu berakhir buruk -- apa pun jenis organisasinya.

Gereja tentu bukan korporasi, dan motivasi pelayanan idealnya berbeda jauh dari motivasi laba. Tapi mekanisme kegagalan yang sama tetap bisa terjadi dalam skala yang lebih kecil: pengurus yang segan mempertanyakan laporan keuangan karena menghormati pendeta atau ketua majelis; auditor

internal yang sebenarnya adalah kerabat atau sahabat dekat pemimpin yang diperiksa; atau anggota jemaat yang mencurigai sesuatu tapi memilih diam karena takut dianggap tidak rohani. Prinsip Samuel -- mengundang pemeriksaan alih-alih menghindarinya -- adalah penawar langsung bagi pola kegagalan semacam ini.

## *Tinjauan Kritis dan Keterbatasan Teori*

Literatur yang dipakai sepanjang bab ini -- kajian akuntabilitas keuangan gereja dan kasus Enron -- membantu menerjemahkan pola kepemimpinan Samuel ke dalam bahasa tata kelola kontemporer. Tapi sumber-sumber ini juga punya keterbatasan yang perlu dikenali.

Bahri, Haliah, Syamsuddin, Nirwana, dan Kusumawati (2024) meneliti akuntabilitas keuangan gereja dalam bingkai filosofi Dalihan Na Tolu, struktur sosial khas suku Batak Toba. Kerangka budaya semacam ini memberi wawasan yang kaya untuk konteks gereja di lingkungan Batak, tapi generalisasinya ke gereja dengan latar belakang etnis dan budaya yang berbeda perlu dilakukan hati-hati -- mekanisme akuntabilitas yang terasa alami dalam satu struktur sosial belum tentu bekerja dengan cara yang sama di komunitas lain.

Christanti, Wibowo, dan Wijaya (2023) meneliti persepsi transparansi keuangan gereja lewat analisis etis-teologis pada konteks jemaat evangelikal tertentu. Studi berbasis persepsi semacam ini bermanfaat untuk memahami bagaimana jemaat merasakan keterbukaan pengelolanya, tapi persepsi tidak selalu sejalan dengan kondisi objektif tata kelola yang sesungguhnya -- jemaat bisa saja merasa gerejanya transparan padahal pengendalian internalnya lemah, atau sebaliknya.

Leiwakabessy dan Purwanti (2026) menyusun tinjauan sistematis yang lebih luas tentang akuntabilitas keuangan gereja lintas konteks. Tinjauan semacam ini membantu memetakan pola umum, tapi cenderung kurang mendalam dibanding studi kasus tunggal, dan seperti tinjauan sistematis pada umumnya, tetap bergantung pada kualitas dan cakupan studi-studi yang berhasil ditemukan penelitinya.

Kisah keruntuhan Enron sendiri bersumber dari buku jurnalistik investigatif (McLean & Elkind, 2003), bukan studi akademik yang ditinjau sejawat. Sumber semacam ini sangat berguna secara pedagogis karena narasinya jelas dan mudah diikuti, tapi tetap perlu dibaca sebagai laporan investigatif, bukan penelitian dengan metodologi yang bisa diperiksa ulang secara ketat -- penekanan dan framing certain fakta dalam narasi jurnalistik tetap dipengaruhi oleh pilihan penulisnya.

Menyadari keterbatasan ini bukan untuk meragukan nilai pelajaran yang bisa dipetik darinya, melainkan untuk mengingatkan bahwa Model SAMUEL sendiri -- sebagaimana sudah diakui di awal bagian ini -- adalah alat pembelajaran, bukan teori baku yang telah diuji secara empiris sebagai satu kesatuan. Kerangka ini berguna untuk menata pemikiran, tapi tetap perlu diuji dan disesuaikan lewat pengalaman nyata di lapangan pelayanan gereja.

## *Diskusi Kelas: Ketika Kepercayaan Menjadi Alasan untuk Tidak Bertanya*

Sebuah gereja lokal telah dipimpin oleh pendeta yang sama selama lebih dari lima belas tahun. Ia sangat dihormati, dikenal rendah hati, dan telah membawa banyak perkembangan bagi jemaat. Karena kepercayaan yang begitu besar, laporan

keuangan bulanan yang seharusnya dibacakan dalam rapat majelis lama-kelamaan hanya disebutkan secara ringkas: "saldo aman, semua berjalan baik." Tidak ada anggota majelis yang meminta rincian lebih lanjut karena merasa tidak elok mempertanyakan pendeta yang telah melayani begitu lama dan dianggap sebagai teladan kerohanian.

Suatu hari, seorang anggota jemaat baru yang berlatar belakang akuntan menawarkan diri membantu menyusun laporan keuangan yang lebih rapi. Ketika ia mulai menelusuri catatan lama, ia menemukan beberapa transaksi besar yang tidak memiliki bukti pendukung yang memadai, serta satu rekening bank yang ternyata tidak pernah dilaporkan dalam rapat majelis mana pun. Ketika ia menyampaikan temuan ini secara hati-hati kepada ketua majelis, responsnya adalah, "Saya yakin Pendeta pasti punya penjelasan yang baik. Kita jangan sampai membuat beliau merasa tidak dipercaya setelah bertahun-tahun melayani dengan setia."

- Apa yang membuat majelis dalam kasus ini berhenti bertanya, padahal pertanyaan tersebut sebenarnya wajar diajukan?
- Bedakan antara menghormati seorang pemimpin dan membebaskannya dari pemeriksaan yang sah. Di manakah batas yang sehat di antara keduanya?
- Gunakan prinsip 1 Samuel 12 untuk merancang bagaimana seharusnya ketua majelis merespons temuan akuntan tersebut.
- Bagaimana rekening yang tidak pernah dilaporkan itu sebaiknya ditangani agar proses tetap adil bagi pendeta sekaligus bertanggung jawab kepada jemaat?

- Rancang satu kebijakan sederhana agar laporan keuangan tidak lagi disampaikan sebagai ringkasan lisan semata, tanpa mengurangi rasa hormat kepada pemimpin yang telah lama melayani.

## *Refleksi Pribadi: The Samuel Test*

Bagian ini bisa dipakai sebagai jurnal pribadi dan tidak harus dikumpulkan, kecuali menjadi bagian dari kontrak pembelajaran yang disepakati bersama dosen. Tujuannya bukan untuk menghakimi diri sendiri, melainkan untuk melatih kejujuran terhadap pola pribadi sebelum pola itu sempat berkembang menjadi kebiasaan yang merugikan orang lain.

- Jika seluruh keputusan yang saya ambil dalam sebulan terakhir dibuka untuk diperiksa publik, bagian mana yang membuat saya merasa tidak nyaman?
- Apakah saya lebih sering berkata “percayalah kepada saya” atau lebih sering menyediakan bukti dan dokumentasi yang dapat diperiksa orang lain?
- Adakah keputusan yang saya ambil karena merasa tidak ada yang berani mempertanyakannya?
- Siapa dalam hidup saya yang berperan seperti bangsa Israel bagi Samuel -- pihak yang benar-benar bebas memberi kesaksian jujur tentang saya, tanpa rasa takut?
- Apakah saya pernah, secara sadar atau tidak, memakai kedekatan rohani atau jabatan untuk menghindar dari pertanyaan yang sah?

## *Case Analysis*

Sebuah gereja sedang membangun fasilitas baru. Ketua pembangunan adalah seorang pengusaha dan mengusulkan pembelian bahan bangunan dari perusahaan milik saudaranya. Harga yang ditawarkan cukup kompetitif. Hubungan keluarga tersebut tidak disampaikan kepada anggota komite pembangunan. Beberapa bulan kemudian, seorang anggota mengetahui hubungan itu dan mempertanyakan proses pengadaan yang telah berjalan. Ketua merasa tersinggung karena menganggap integritasnya sedang diragukan.

- Apakah terdapat konflik kepentingan dalam kasus ini? Jelaskan alasannya.
- Apakah konflik kepentingan secara otomatis berarti telah terjadi korupsi?
- Apa yang seharusnya diungkapkan oleh ketua pembangunan sejak awal proses?
- Apakah harga yang kompetitif dapat membenarkan tidak adanya pengungkapan hubungan keluarga?
- Bagaimana prinsip 1 Samuel 12 dapat diterapkan untuk menyelesaikan situasi ini?
- Bagaimana sistem pengadaan dapat diperbaiki tanpa mempermalukan ketua pembangunan secara pribadi di depan jemaat?

## *Project Assignment Berbasis OBE: Church Accountability Audit*

Mahasiswa bekerja dalam kelompok tiga sampai lima orang untuk melakukan simulasi audit tata kelola terhadap sebuah

gereja. Hipotetis analisis harus mencakup struktur kewenangan, proses pengambilan keputusan, keuangan, transparansi laporan, konflik kepentingan, perlindungan aset, mekanisme pengaduan, dan kode etik organisasi. Hasil akhir berupa Accountability Improvement Plan yang memuat sekurang-kurangnya lima rekomendasi konkret dan dapat diterapkan.

| **Komponen** | **Bobot** |
|---|---|
| Analisis masalah | 25% |
| Penggunaan teori | 20% |
| Analisis Alkitabiah | 20% |
| Kualitas rekomendasi | 25% |
| Presentasi | 10% |

### 9. Refleksi, Ringkasan, dan Evaluasi

## *Refleksi*

Bayangkan suatu hari masa kepemimpinan kita telah selesai. Tidak ada lagi jabatan, fasilitas, atau gelar yang melekat pada nama kita. Yang tersisa hanyalah kesaksian orang lain mengenai bagaimana kita menggunakan kekuasaan yang pernah dipercayakan. Apakah mereka akan berkata bahwa kita transparan, bahwa uang organisasi aman di tangan kita, bahwa keputusan dibuat dengan adil, bahwa kita mampu mengakui kesalahan, dan bahwa kritik tidak pernah dibalas dengan intimidasi? Atau justru sebaliknya?

Samuel memberi sebuah standar yang sangat tinggi bagi generasi pemimpin sesudahnya. Akhir kepemimpinannya tidak ditandai oleh kampanye membangun reputasi, melainkan oleh keberanian membuka seluruh rekam jejaknya untuk diperiksa. Ia tidak membutuhkan pencitraan karena hidupnya sendiri telah menjadi laporan pertanggungjawaban yang hidup.

## *Ringkasan*

Kepercayaan dibangun lewat konsistensi antara karakter pribadi dan sistem organisasi, bukan lewat salah satu di antara keduanya semata. Transparansi menyediakan informasi yang relevan bagi yang berhak mengetahuinya; akuntabilitas memastikan bahwa setiap kewenangan bisa dijelaskan kepada pihak lain; tata kelola membatasi konsentrasi kekuasaan pada satu pribadi; pengelolaan keuangan yang tertib menjaga amanah umat; dan etika menolong pemimpin memilih yang benar tepat pada saat tersedia jalan yang lebih mudah namun keliru. Contoh keruntuhan Enron menunjukkan bahwa pola kegagalan yang sama -- kepercayaan berlebihan tanpa pemeriksaan yang independen -- bisa terjadi di organisasi mana pun, termasuk gereja, apabila budaya bertanya tidak dijaga. Samuel memperlihatkan jalan sebaliknya: pemimpin yang benar tidak gentar terhadap pemeriksaan yang benar.

## *Pertanyaan Evaluasi Berbasis OBE*

1. Jelaskan perbedaan antara transparansi, akuntabilitas, dan tata kelola dalam konteks organisasi gereja.
2. Berikan tiga contoh penerapan segregation of duties dalam pengelolaan keuangan gereja lokal.

3. Analisis 1 Samuel 12:1-5 dan identifikasi bentuk-bentuk pertanggungjawaban yang ditunjukkan Samuel.
4. Evaluasi pernyataan berikut: "Jika pemimpin jujur dan takut akan Tuhan, pengawasan yang ketat tidak lagi diperlukan." Gunakan sedikitnya dua konsep dari bab ini.
5. Rancang sebuah mekanisme akuntabilitas sederhana yang realistis untuk diterapkan pada sebuah gereja lokal berukuran kecil hingga menengah.

## *Tinjauan Kritis dan Rancangan Riset*

Bagian ini mengajak mahasiswa melangkah dari menerapkan konsep ke menganalisis keterbatasannya dan merancang kajian lanjutan.

1. Bahri dkk. (2024) meneliti akuntabilitas keuangan gereja dalam bingkai filosofi Dalihan Na Tolu suku Batak Toba. Jelaskan risiko menggeneralisasi temuan budaya yang sangat spesifik ini ke konteks gereja dengan latar belakang budaya yang berbeda.
2. Leiwakabessy dan Purwanti (2026) menyusun tinjauan sistematis tentang akuntabilitas keuangan gereja secara global. Evaluasi kekuatan dan keterbatasan menggunakan tinjauan sistematis semacam ini dibanding studi kasus mendalam pada satu gereja tertentu.
3. Kisah keruntuhan Enron dalam bab ini bersumber dari buku jurnalistik investigatif (McLean & Elkind, 2003), bukan studi akademik yang ditinjau sejawat. Diskusikan apa kelebihan dan keterbatasan memakai

sumber jurnalistik semacam ini sebagai bahan ajar kepemimpinan.

4. Christanti, Wibowo, dan Wijaya (2023) meneliti persepsi transparansi keuangan gereja lewat analisis etis-teologis pada konteks gereja evangelikal tertentu. Jelaskan mengapa persepsi jemaat terhadap transparansi bisa berbeda dari kondisi objektif tata kelola yang sesungguhnya.

5. Susun sebuah proposal riset mini (rumusan masalah, satu pertanyaan penelitian, dan metode yang diusulkan) untuk menguji apakah Model SAMUEL benar-benar dapat meningkatkan kepercayaan jemaat terhadap pengelolaan keuangan gereja, dibandingkan gereja yang tidak menerapkan kerangka ini secara eksplisit.

## Daftar Pustaka

Bahri, N. A., Haliah, H., Syamsuddin, S., Nirwana, N., & Kusumawati, A. (2024). Study of church financial accountability and transparency in the style of the Dalihan Na Tolu philosophy of the Toba Batak tribe. Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban, 10(1). https://doi.org/10.24252/jiap.v10i1.48147

Christanti, R., Wibowo, W. S., & Wijaya, Y. (2023). Perceptions of church financial transparency: Ethical-theological analysis and financial accountability. Evangelikal: Jurnal Teologi Injili dan Pembinaan Warga Jemaat, 7(1), 35–49. https://doi.org/10.46445/ejti.v7i1.616

Leiwakabessy, T. F. F., & Purwanti, L. (2026). From faith to governance: A systematic literature review of church financial accountability and transparency. International Journal of Business and Applied Economics, 5(1). https://doi.org/10.55927/ijbae.v5i1.511

McLean, B., & Elkind, P. (2003). The smartest guys in the room: The amazing rise and scandalous fall of Enron. Portfolio.

White, E. G. (1903). Education. Pacific Press Publishing Association.

**Glosarium Istilah**

**Accountability** — Kewajiban pemimpin untuk mempertanggungjawabkan keputusan, tindakan, penggunaan wewenang, dan hasilnya kepada Tuhan, organisasi, serta pihak yang dilayani.

**Checks and Balances** — Mekanisme saling mengawasi dalam organisasi untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan oleh satu pihak.

**Conflict of Interest (Konflik Kepentingan)** — Keadaan ketika kepentingan pribadi berpotensi memengaruhi objektivitas dalam pengambilan keputusan.

**Disclosure (Pengungkapan)** — Pengungkapan informasi yang relevan secara jujur untuk menjaga transparansi dan mencegah konflik kepentingan.

**Ethical Decision-Making** — Proses mengambil keputusan berdasarkan prinsip kebenaran, keadilan, tanggung jawab, dan nilai moral.

**Governance (Tata Kelola)** — Sistem yang mengatur pembagian wewenang, pengawasan, pengambilan keputusan, dan akuntabilitas dalam organisasi.

**Governance Failure (Kegagalan Tata Kelola)** — Kondisi ketika mekanisme pengawasan dan pertanggungjawaban organisasi tidak berfungsi sehingga penyimpangan dapat berlangsung tanpa terdeteksi.

**Internal Control (Pengendalian Internal)** — Serangkaian kebijakan dan prosedur untuk melindungi aset,

memastikan keandalan laporan, dan mencegah penyimpangan.

**Legacy of Trust (Warisan Kepercayaan)** — Warisan kepemimpinan berupa kepercayaan yang tetap bertahan setelah masa jabatan seseorang berakhir.

**Off-Balance-Sheet Entity** — Entitas keuangan yang dibentuk secara terpisah dari neraca utama organisasi, yang berpotensi disalahgunakan untuk menyembunyikan kondisi keuangan sebenarnya.

**Related-Party Transaction (Transaksi Pihak Berelasi)** — Transaksi yang melibatkan pihak yang memiliki hubungan keluarga, kepemilikan, atau kedekatan tertentu dengan pengambil keputusan, sehingga memerlukan pengungkapan khusus.

**SAMUEL Model** — Kerangka praktis kepemimpinan yang terdiri dari Stewardship, Accountability, Moral Integrity, Unhidden Governance, Ethical Decision-Making, dan Legacy of Trust.

**Segregation of Duties (Pemisahan Tugas)** — Pemisahan fungsi penerimaan, pencatatan, persetujuan, dan pemeriksaan agar tidak dikuasai satu orang saja.

**Stewardship (Penatalayanan)** — Prinsip bahwa jabatan, sumber daya, dan kewenangan merupakan titipan yang harus dikelola secara bertanggung jawab.

**Transparency (Transparansi)** — Keterbukaan dalam menyediakan informasi yang relevan, akurat, tepat waktu, dan dapat dipahami oleh pihak yang berhak.

**Trust (Kepercayaan)** — Keyakinan yang tumbuh karena integritas, transparansi, akuntabilitas, dan konsistensi seorang pemimpin.

**Unhidden Governance** — Tata kelola yang memastikan proses yang seharusnya terbuka tidak disembunyikan dari pemeriksaan yang sah.

**Vertical and Horizontal Accountability (Akuntabilitas Vertikal dan Horizontal)** — Pertanggungjawaban kepada Tuhan (vertikal) sekaligus kepada organisasi, komunitas, dan masyarakat (horizontal).

**Whistleblower (Pelapor Pelanggaran)** — Individu yang melaporkan dugaan pelanggaran, penyimpangan, atau ketidakberesan dalam organisasi kepada pihak yang berwenang, sering kali dengan risiko pribadi yang tidak kecil.

# BAB 7

# LEADING THE CHURCH IN A DIGITAL WORLD



*Kepemimpinan Gereja di Antara Mimbar dan Layar*

***"Layar dapat memperluas jangkauan pelayanan, tetapi hanya kedekatan pastoral yang mampu memperdalam kepercayaan."***

## *Prinsip Utama Bab 7*

*Perubahan sarana komunikasi tidak pernah menjadi alasan untuk menggeser isi Injil. Pemimpin gereja abad ke-21 dipanggil untuk menguasai teknologi tanpa dikuasai olehnya, sehingga setiap alat baru tetap berada dalam posisi melayani misi, bukan menggantikannya.*

## Capaian Pembelajaran Bab

1. Menjelaskan pergeseran kepemimpinan gereja dari ekosistem komunikasi konvensional menuju ekosistem digital, tanpa kehilangan orientasi pada misi.
2. Menilai peluang dan risiko kecerdasan buatan generatif bagi pelayanan pastoral, pembelajaran, dan komunikasi jemaat secara etis dan teologis.
3. Merancang strategi media sosial dan digital church yang mengutamakan pemuridan di atas sekadar jumlah interaksi.
4. Mengembangkan model hybrid ministry yang menghubungkan secara bermakna antara ruang digital dan komunitas fisik.
5. Merumuskan pendekatan kepemimpinan yang relevan bagi Generasi Z tanpa mereduksi kedalaman pemuridan menjadi sekadar estetika media.
6. Menyusun kerangka digital governance sederhana yang melindungi data, akses, dan kepercayaan jemaat.
7. Mendiagnosis Digital Leadership Unshakability, yaitu kemampuan membedakan ketahanan pelayanan yang bertumpu pada tren dan visibilitas dari ketahanan yang berakar pada kesetiaan kepada misi, sekalipun platform dan teknologi terus berubah.

## Pembuka: Ketika Mimbar Berbagi Ruang dengan Layar

Jemaat masa kini menjalani kehidupan iman di dua ruang sekaligus: ruang fisik tempat mereka duduk mendengarkan firman, dan ruang digital tempat sebagian besar interaksi harian mereka berlangsung. Alkitab dibaca lewat telepon genggam, ibadah diikuti lewat siaran langsung, persekutuan dibangun lewat grup percakapan, pertanyaan iman dicari jawabannya lewat mesin pencari, dan belakangan, lewat kecerdasan buatan. Kenyataan ini bukan lagi skenario masa depan yang perlu diantisipasi -- ia sudah menjadi bagian dari ruang kerja pendeta, kelas Sekolah Sabat, rapat majelis jemaat, pelayanan kaum muda, dan percakapan sehari-hari anggota gereja.

Pertanyaan yang perlu diajukan pemimpin Kristen karena itu bukan lagi "apakah teknologi akan memasuki gereja", sebab kehadirannya sudah menjadi fakta. Pertanyaan yang lebih tepat adalah bagaimana teknologi itu dipimpin supaya tidak menggeser arah pelayanan. Gereja yang menutup diri dari setiap perubahan berisiko kehilangan bahasa generasinya; gereja yang mengejar setiap tren berisiko kehilangan jati dirinya. Kepemimpinan digital menuntut kejelian untuk membedakan apa yang boleh menyesuaikan diri dengan zaman dan apa yang tidak boleh ditawar sedikit pun.

*Bagi mereka yang tidak mengenal hukum Taurat, aku pun menjadi seperti orang yang tidak mengenal hukum Taurat… Bagi semua orang aku telah menjadi segala-galanya, supaya bagaimanapun juga aku memenangkan beberapa orang dari mereka.*

*— 1 Korintus 9:19-23*

Rasul Paulus tidak mengubah isi Injil supaya lebih disukai orang; ia mengubah caranya menyampaikan agar Injil itu bisa dipahami dan dijangkau oleh berbagai kalangan. Prinsip inilah yang menjadi fondasi seluruh pembahasan bab ini: penyesuaian metode senantiasa berada di bawah kesetiaan kepada misi, bukan sebaliknya.

**1. Kepemimpinan Gereja di Tengah Disrupsi Digital**

Teknologi jarang berhenti pada penggantian alat semata -- ia turut membentuk ulang kebiasaan, ekspektasi, kecepatan komunikasi, dan cara manusia menjalin relasi. Dulu perubahan jadwal ibadah cukup diberitahukan lewat warta mingguan yang dibacakan di depan jemaat. Sekarang anggota jemaat mengharapkan informasi semacam itu tersampaikan dalam hitungan menit lewat pesan singkat. Dulu sebuah khotbah cuma didengar oleh mereka yang duduk di ruang ibadah; sekarang satu cuplikan video bisa ditonton oleh ribuan orang yang bahkan belum pernah menginjakkan kaki di gedung gereja tersebut.

Kepemimpinan digital, dengan begitu, bukan sekadar kepiawaian menjalankan aplikasi atau kamera. Ia adalah kemampuan memimpin manusia secara bijaksana pada masa ketika sebagian besar kehidupan mereka berlangsung lewat perantaraan teknologi. Fokus kepemimpinan tetap pada manusia yang dilayani, bukan pada perangkat yang digunakan.

## *Menyesuaikan Cara, Bukan Menggeser Tujuan*

Ada perbedaan mendasar antara menyesuaikan metode dan mengubah misi. Paulus memberi teladan lewat suratnya kepada jemaat Korintus: ia menyesuaikan pendekatan terhadap setiap kelompok yang ia jumpai supaya sebagian dari

mereka bisa dimenangkan bagi Kristus. Konteks pelayanan boleh berubah, tapi tujuan Injil tidak pernah bergeser. Prinsip ini tetap relevan ketika gereja masa kini memanfaatkan podcast, siaran langsung, aplikasi komunitas, video pendek, maupun kecerdasan buatan.

*Sebagian metode yang dipakai dalam pekerjaan ini akan berbeda dari metode yang dipakai pada masa lampau.*

*— Ellen G. White, Evangelism, hlm. 105*

Pernyataan White (1946) tersebut menempatkan perubahan metode dalam kerangka menjangkau hati manusia, bukan sekadar mengikuti mode. Kutipan itu tidak berarti bahwa setiap inovasi otomatis baik untuk diterapkan -- sebaliknya, setiap inovasi perlu diuji berdasarkan tujuan pelayanannya. Teknologi yang memperluas akses, memperjelas komunikasi, dan memperkuat relasi layak dipertimbangkan sebagai alat bantu. Teknologi yang menggantikan tanggung jawab pastoral, memanipulasi emosi jemaat, atau mengaburkan kebenaran perlu dibatasi secara tegas.

## *Tiga Pertanyaan Sebelum Mengadopsi Teknologi Baru*

- Apakah alat ini benar-benar memperkuat pelaksanaan misi gereja, bukan sekadar menambah kesan modern?
- Apakah penggunaannya tetap menjaga martabat, kejujuran, privasi, dan kualitas relasi antarmanusia?
- Apakah pelayanan tetap dapat berjalan seandainya teknologi tersebut suatu saat tidak lagi tersedia?

Pemimpin yang matang tidak menempatkan diri sebagai penolak teknologi, tapi juga tidak menjadikan dirinya tawanan dari teknologi tersebut. Ia menggunakannya secara sadar,

proporsional, dan bisa dipertanggungjawabkan di hadapan jemaat maupun di hadapan Tuhan.

**2. Kecerdasan Buatan: Asisten Pelayanan, Bukan Pengganti Gembala**

Kecerdasan buatan generatif kini bisa membantu merangkum dokumen rapat, menyusun kerangka gagasan awal, menerjemahkan bahan pembelajaran, mengolah data pelayanan, membuat transkrip pertemuan, memperhalus bahasa komunikasi, serta meringankan beban administratif yang selama ini menyita waktu pelayanan langsung. Conrad (2025) menilai bahwa kecerdasan buatan membuka peluang nyata bagi pelayanan Kristen, tapi peluang tersebut datang bersama risiko teologis dan etis yang menuntut kejelian dalam menimbang. Silalahi (2025) menambahkan bahwa kecerdasan buatan sebaiknya diposisikan sebagai pelengkap, bukan pengganti, unsur kemanusiaan yang menjadi inti pelayanan gerejawi.

Data yang dihimpun Barna Group (2026) memperlihatkan sikap yang menarik dicermati: 66 persen orang Kristen yang aktif beribadah menyatakan bahwa kecerdasan buatan memperbaiki kualitas hidup mereka, namun 57 persen di antaranya sekaligus memandang teknologi ini sebagai ancaman. Generasi Z dan generasi milenial tercatat sebagai kelompok yang paling peka terhadap risiko tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa tugas gereja tidak berhenti pada mengajarkan cara memakai kecerdasan buatan -- gereja juga perlu menanamkan kebijaksanaan dalam memakainya.

## *Kegunaan Praktis dan Batas yang Perlu Dijaga*

| Bidang Penggunaan | Potensi Manfaat | Batas yang Perlu Dijaga |
|---|---|---|
| Administrasi | Ringkasan rapat, rancangan awal prosedur | Tetap diverifikasi oleh manusia sebelum disahkan |
| Komunikasi | Draf keterangan, pengumuman, terjemahan | Tidak menyamarkan sumber maupun kepengarangan |
| Pembelajaran | Gagasan diskusi, penjelasan pengantar | Diperiksa ulang terhadap Alkitab dan sumber akademik |
| Data Pelayanan | Membantu membaca pola kebutuhan jemaat | Melindungi privasi dan data yang bersifat sensitif |
| Kreativitas | Curah gagasan visual dan konsep awal | Menjaga keaslian, hak cipta, dan keterbukaan proses |

## *Ketika Kecerdasan Buatan Mendekati Mimbar*

Kecerdasan buatan bisa menjadi alat bantu riset yang berharga, tapi ia tidak memiliki kehidupan rohani, pengalaman pastoral, hati nurani, maupun tanggung jawab moral. Khotbah bukan sekadar produk bahasa yang terdengar meyakinkan -- ia lahir dari pergumulan dengan teks Alkitab, doa, pemahaman terhadap konteks jemaat, integritas pengkhotbah, dan kesediaan menanggung tanggung jawab atas apa yang disampaikan. Menyerahkan seluruh proses penyusunan khotbah kepada kecerdasan buatan berisiko menghasilkan teks yang lancar dibaca tapi miskin pengalaman pastoral, bahkan berpotensi memuat kekeliruan fakta maupun tafsir.

Prinsip praktis yang bisa dipegang cukup sederhana: gunakan kecerdasan buatan untuk memperluas jangkauan pekerjaan

manusia, bukan untuk menutupi ketiadaan pekerjaan manusia itu sendiri. Pemimpin tetap memikul tanggung jawab penuh atas setiap fakta, tafsiran, kutipan, ilustrasi, dan keputusan yang ia sampaikan kepada jemaat.

**3. Etika Kecerdasan Buatan dalam Pelayanan Gereja**

Pertanyaan mengenai kecerdasan buatan bukan semata pertanyaan teknis. Ia menyentuh persoalan kebenaran, kepengarangan, privasi, bias, hak cipta, potensi manipulasi, dan martabat manusia. Kim (2025) menegaskan bahwa penggunaan kecerdasan buatan di lingkungan gereja perlu ditempatkan dalam kerangka tanggung jawab teologis, terutama ketika teknologi ini mulai memasuki wilayah konseling pastoral, pembelajaran Alkitab, pendidikan teologi, sampai persiapan khotbah.

## *Lima Pagar Etis Penggunaan Kecerdasan Buatan di Gereja*

- Akuntabilitas manusia -- keputusan akhir tetap berada pada manusia yang dapat dimintai pertanggungjawaban.
- Verifikasi -- setiap fakta, kutipan, referensi, dan tafsiran hasil kecerdasan buatan wajib diperiksa ulang.
- Privasi -- data konseling, kesehatan, keuangan, anak, dan informasi pribadi lainnya tidak dimasukkan sembarangan ke dalam sistem kecerdasan buatan.
- Transparansi -- jemaat tidak dibiarkan mengira seluruh konten dibuat manusia apabila penggunaan kecerdasan buatan secara material relevan untuk diketahui.

- Martabat manusia -- kecerdasan buatan tidak dipakai untuk memanipulasi, meniru seseorang tanpa izin, atau menggantikan relasi pastoral yang memang membutuhkan kehadiran manusia.

## *Studi Kasus Mini: Renungan yang Ditulis Mesin*

Seorang pemimpin kaum muda meminta sistem kecerdasan buatan menyusun bahan renungan harian untuk tiga puluh hari ke depan. Teksnya terbaca rapi dan langsung dipublikasikan tanpa melalui pemeriksaan lebih lanjut. Beberapa hari kemudian, ditemukan sebuah kutipan tokoh Kristen yang ternyata tidak pernah diucapkan oleh tokoh tersebut, serta satu ayat yang dikutip di luar konteksnya.

Persoalan utama dalam kejadian ini bukan pada penggunaan kecerdasan buatan itu sendiri, melainkan pada tanggung jawab editorial yang diserahkan sepenuhnya kepada mesin. Dalam pelayanan, kecepatan tidak boleh mengalahkan kebenaran. Solusi yang lebih sehat adalah menetapkan penelaah manusia untuk setiap bahan, memeriksa sumber primer, menandai bagian yang belum terverifikasi, dan memastikan pemimpin benar-benar memahami isi materi sebelum mempublikasikannya kepada jemaat.

## *Literasi Kecerdasan Buatan sebagai Kompetensi Kepemimpinan*

Pemimpin abad ke-21 perlu memahami kemampuan sekaligus keterbatasan kecerdasan buatan. Ia tidak dituntut menjadi seorang pemrogram, tapi perlu menyadari bahwa keluaran kecerdasan buatan bisa keliru, bias, sudah usang, atau terdengar meyakinkan padahal tidak benar. Literasi semacam

ini merupakan bagian dari pengelolaan informasi yang bertanggung jawab -- semakin besar kekuatan sebuah alat, semakin tinggi pula tuntutan etis dalam penggunaannya.

### 4. Media Sosial: dari Panggung Digital Menjadi Ruang Perjumpaan

Media sosial bisa memperluas jangkauan pelayanan gereja, tapi keberhasilannya tidak boleh diukur semata dari jumlah tayangan, sukaan, pengikut, atau tingkat keterlibatan. Angka-angka tersebut bisa membantu evaluasi komunikasi, tapi tidak identik dengan pemuridan. Sebuah video bisa menjadi viral tanpa mengubah kehidupan siapa pun; sebaliknya, satu percakapan sederhana lewat pesan pribadi bisa menjadi titik awal pemulihan seseorang.

Riset Barna Group (2025) menunjukkan bahwa sebagian besar orang Kristen melihat manfaat nyata teknologi bagi gereja: 75 persen menyebut pemberian persembahan daring, 74 persen menyebut pusat sumber belajar digital, dan 70 persen menyebut jangkauan media sosial yang lebih baik sebagai area yang bermanfaat. Temuan ini memperlihatkan keterbukaan yang besar dari jemaat, tapi juga menuntut strategi yang lebih matang daripada sekadar anggapan bahwa gereja harus aktif di setiap platform.

### *Empat Peran Media Sosial bagi Gereja*

| Peran | Contoh Praktik | Tujuan yang Hendak Dicapai |
|---|---|---|
| Inform | Jadwal kegiatan, pengumuman, lokasi acara | Mengurangi hambatan memperoleh informasi |
| Inspire | Kesaksian jemaat, renungan singkat | Membangun harapan dan menaruh perhatian |

| Peran | Contoh Praktik | Tujuan yang Hendak Dicapai |
|---|---|---|
| Invite | Undangan menghadiri ibadah atau komunitas | Mendorong langkah menuju relasi yang nyata |
| Interact | Sesi tanya jawab, respons, tindak lanjut | Mengubah penonton menjadi bagian dari percakapan |

Kekeliruan yang sering terjadi adalah memperlakukan media sosial semata sebagai papan pengumuman digital, padahal sifat dasarnya adalah interaksi dua arah. Gereja yang cuma menyampaikan pesan tanpa bersedia mendengarkan kehilangan setengah dari potensi yang sesungguhnya bisa digunakan.

## *Dari Followers Menuju Fellowship*

Komunikasi digital idealnya punya alur yang jelas: seseorang melihat sebuah konten, merasa aman untuk berinteraksi, memperoleh tanggapan dari manusia, menemukan komunitas, lalu memperoleh kesempatan untuk bertumbuh dalam pemuridan. Dengan alur seperti ini, media sosial berfungsi sebagai pintu masuk, bukan sebagai tujuan akhir pelayanan.

*Hiduplah dengan penuh hikmat terhadap orang-orang luar dan pergunakanlah waktu yang ada.*

*— Kolose 4:5*

Kebijaksanaan digital berarti memahami ruang tempat manusia berada tanpa membiarkan budaya sebuah platform menentukan seluruh isi pesan yang disampaikan gereja.

### 5. Digital Church dan Hybrid Ministry

Digital church tidak seharusnya dipahami sekadar sebagai pemindahan ibadah fisik ke hadapan kamera. Pelayanan digital

yang matang mempertanyakan bagaimana komunitas, pembelajaran, perhatian pastoral, partisipasi, doa, dan pelayanan bisa tetap berlangsung secara bermakna ketika teknologi menjadi salah satu ruang perjumpaan.

Hybrid ministry, dengan begitu, bukan pilihan antara daring atau luring, melainkan desain pelayanan yang menghubungkan keduanya secara terpadu. Seseorang mungkin pertama kali mengenal gereja lewat sebuah video, kemudian mengikuti kelas Alkitab daring, dan pada akhirnya bergabung dengan komunitas setempat. Anggota lain yang sedang sakit atau tinggal jauh bisa tetap terhubung secara digital tanpa kehilangan kesempatan menerima perhatian yang personal.

## *Contoh Nyata: Teknologi yang Memperluas Akses*

Salah satu contoh berskala besar datang dari kerja sama Vatikan dan Microsoft yang pada 2024 memperkenalkan kembaran digital Basilika Santo Petrus. Proyek tersebut memanfaatkan ratusan ribu citra beresolusi tinggi untuk memungkinkan penjelajahan virtual sekaligus mendukung upaya konservasi bangunan bersejarah. Contoh ini bukan model ibadah, tapi memperlihatkan bagaimana teknologi bisa membuka akses baru terhadap warisan iman dan pendidikan tanpa menghapuskan pengalaman fisik itu sendiri.

## *Merancang Hybrid Ministry yang Sehat*

- Tentukan lebih dahulu siapa yang hendak dilayani, bukan teknologi apa yang hendak dipamerkan.
- Pastikan peserta daring memiliki jalur untuk berinteraksi, bukan sekadar menjadi penonton.

- Bangun tindak lanjut oleh manusia setelah terjadi kontak melalui ruang digital.
- Hubungkan setiap konten dengan kelompok kecil, pelayanan pastoral, atau kegiatan setempat.
- Sediakan alternatif bagi anggota yang memiliki keterbatasan perangkat atau koneksi internet.
- Evaluasi keberhasilan tidak hanya dari jumlah penonton, tetapi dari keterhubungan, partisipasi, dan pertumbuhan rohani.

### *Kehadiran Digital Belum Tentu Pemuridan Digital*

Kehadiran digital berarti gereja bisa ditemukan di internet. Pemuridan digital berarti gereja menolong manusia bertumbuh lewat relasi, pembelajaran, praktik iman, pelayanan, dan akuntabilitas yang juga bisa difasilitasi oleh teknologi. Yang pertama cukup dicapai dengan menghasilkan konten; yang kedua menuntut kehadiran sebuah komunitas yang hidup.

**6. Memimpin Generasi Z: Mendengar Sebelum Mengajar**

Generasi Z tumbuh dalam dunia yang senantiasa terhubung. Mereka terbiasa dengan akses cepat terhadap informasi, komunikasi yang bersifat visual, personalisasi konten, dan kemampuan memeriksa sebuah klaim hanya dalam hitungan detik. Meski begitu, kedekatan dengan teknologi tidak otomatis melahirkan kebijaksanaan digital. Generasi ini juga bergumul dengan kelebihan informasi, perbandingan sosial, misinformasi, kecemasan terhadap masa depan pekerjaan akibat otomatisasi, serta relasi yang bisa meluas tapi menjadi dangkal.

Barna Group (2026) mencatat bahwa Generasi Z dan generasi milenial termasuk kelompok yang paling peka terhadap risiko kecerdasan buatan. Bagi pemimpin gereja, temuan ini berarti kaum muda tidak bisa didekati hanya dengan asumsi bahwa mereka pasti menyukai segala bentuk teknologi. Mereka juga membutuhkan ruang untuk membicarakan kekhawatiran, pertimbangan etis, masa depan pekerjaan, identitas diri, dan makna hidup di tengah otomatisasi yang terus meluas.

## *Apa yang Dicari Generasi Z dari Pemimpinnya*

- Keaslian -- kesesuaian antara pesan yang disampaikan di depan umum dan kehidupan yang dijalani sehari-hari.
- Dialog -- ruang untuk mengajukan pertanyaan tanpa langsung dicap sebagai kurang beriman.
- Partisipasi -- kesempatan nyata untuk memimpin, berkarya, dan memikul tanggung jawab.
- Mentoring -- hubungan antargenerasi yang bersifat personal dan berkesinambungan.
- Makna -- keterkaitan yang jelas antara iman, pekerjaan, keadilan, teknologi, dan kehidupan sehari-hari.
- Komunitas -- pengalaman rasa memiliki yang tidak semata bergantung pada algoritma.

## *Relevansi Bukan Sekadar Tampilan yang Lebih Modern*

Upaya menjangkau Generasi Z kerap gagal ketika gereja cuma mengganti unsur permukaan: pencahayaan yang lebih modern,

video yang lebih cepat berganti gambar, desain yang lebih mengikuti tren, sementara pola relasi kepemimpinan tetap berjalan satu arah. Relevansi sejati bukan soal kosmetik, melainkan terjadi ketika gereja sungguh memahami pertanyaan generasi ini dan menolong mereka menemukan jawaban yang berakar pada Injil. Pemimpin yang efektif tidak berlomba menjadi figur populer di mata kaum muda -- ia menjadi mentor yang bisa dipercaya, seseorang yang mengenal nama, kisah hidup, pergumulan, dan panggilan mereka secara personal.

**7. Bahaya Kekristenan Panggung Digital**

Dunia digital memberi insentif pada segala sesuatu yang tampak menonjol. Algoritma menyukai frekuensi unggahan, reaksi, perhatian, dan tingkat keterlibatan. Pelayanan Kristen punya godaan untuk mengikuti logika serupa, yaitu menganggap yang paling banyak dilihat sebagai yang paling berhasil. Di titik inilah pemimpin perlu membedakan secara tegas antara visibilitas dan kesuburan rohani yang sesungguhnya.

Kecenderungan mempercantik citra rohani bisa muncul ketika pelayanan lebih sibuk mendokumentasikan kebaikan daripada benar-benar melakukannya, lebih mengejar potongan khotbah yang berpeluang viral daripada kedalaman pembelajaran, atau mengukur keberhasilan semata dari pertumbuhan sebuah akun. Teknologi memang bisa memperlihatkan buah pelayanan, tapi teknologi yang sama juga bisa membuat penampilan buah itu menggantikan buah yang sesungguhnya.

## *Metrik Permukaan dan Pertanyaan Pemuridan yang Lebih Sehat*

| **Metrik Permukaan** | **Pertanyaan Pemuridan yang Lebih Bermakna** |
|---|---|
| Tayangan (views) | Apakah pesan yang disampaikan benar-benar dipahami? |
| Pengikut (followers) | Apakah orang menemukan komunitas yang nyata? |
| Sukaan (likes) | Apakah terjadi percakapan yang bermakna? |
| Durasi tontonan | Apakah ada langkah lanjutan dalam pertumbuhan iman? |
| Frekuensi unggahan | Apakah tim pelayanan tetap sehat dan jujur satu sama lain? |

## *Contoh: Konten Viral, Tindak Lanjut yang Kosong*

Sebuah gereja mengunggah video kesaksian yang ditonton hingga ratusan ribu kali. Banyak orang mengirimkan pesan meminta untuk didoakan, namun tim komunikasi ternyata belum memiliki sistem tindak lanjut yang memadai. Secara statistik, kampanye tersebut tampak sangat berhasil; secara pastoral, gereja justru kehilangan kesempatan berharga. Pelajaran yang bisa dipetik cukup jelas: jangkauan tanpa kapasitas merawat manusia bisa menghasilkan angka yang besar namun dampak yang kecil.

## *Membangun Digital Integrity*

- Jangan membeli keterlibatan palsu atau memanipulasi statistik demi kesan tertentu.

- Mintalah izin lebih dahulu sebelum membagikan kisah pribadi atau kesaksian yang bersifat sensitif.
- Bedakan dengan jelas antara konten pastoral, informasi publik, dan data internal jemaat.
- Jangan memanfaatkan gambar atau suara buatan kecerdasan buatan untuk membuat seseorang tampak mengatakan sesuatu yang tidak pernah ia katakan.
- Pastikan strategi digital senantiasa memiliki jalur menuju pelayanan pastoral dan pemuridan.

Digital integrity pada dasarnya berarti karakter gereja tetap sama, baik ketika berada di depan kamera maupun ketika kamera itu dimatikan.

## 8. Model DIGITAL: Kerangka Kepemimpinan Gereja di Era Digital

Untuk membantu penerapan gagasan-gagasan di atas secara lebih konkret, bab ini menawarkan Model DIGITAL sebagai kerangka pembelajaran. Model ini bukan sebuah teori baku yang berdiri sendiri, melainkan sebuah mnemonic yang menghubungkan misi, teknologi, dan tanggung jawab kepemimpinan dalam satu kerangka yang mudah diingat dan diterapkan.

| Huruf | Prinsip | Pertanyaan bagi Pemimpin |
|---|---|---|
| D | Discern | Apakah alat ini sungguh mendukung misi pelayanan? |
| I | Integrity | Apakah proses penggunaannya jujur dan etis? |
| G | Generation-aware | Apakah kita memahami generasi yang sedang kita layani? |

| Huruf | Prinsip | Pertanyaan bagi Pemimpin |
|---|---|---|
| I | Integration | Apakah ruang daring dan luring saling terhubung dengan baik? |
| T | Technology as Tool | Apakah teknologi tetap berperan sebagai alat, bukan pusat perhatian? |
| A | Accountability | Siapa yang memverifikasi dan bertanggung jawab atas setiap keluaran? |
| L | Love-centered Mission | Apakah manusia tetap lebih diutamakan daripada sekadar metrik? |

## *Studi Kasus: Gereja yang Ingin Menjadi "AI-First"*

Sebuah gereja bertekad menjadi "gereja berbasis kecerdasan buatan". Tim komunikasinya memanfaatkan kecerdasan buatan untuk seluruh keterangan unggahan, renungan harian, desain visual, ringkasan khotbah, jawaban atas pertanyaan jemaat, dan balasan pesan pribadi. Efisiensi kerja meningkat secara nyata. Namun setelah beberapa bulan berjalan, sejumlah anggota mulai merasakan bahwa respons gereja terasa generik. Seorang anggota bahkan menyadari bahwa pesan penghiburan yang ia terima sesudah kehilangan anggota keluarganya ternyata dibuat secara otomatis. Ia merasa tidak sungguh-sungguh didengarkan.

## *Pertanyaan Analisis*

- Bagian mana dari penggunaan kecerdasan buatan pada kasus ini yang masih layak dipertahankan?
- Bagian mana yang sesungguhnya membutuhkan kehadiran manusia secara langsung?

- Perlukah gereja mengungkapkan penggunaan kecerdasan buatan pada situasi-situasi tertentu?
- Bagaimana Model DIGITAL dapat digunakan untuk memperbaiki praktik pelayanan tersebut?
- Indikator apa yang menandakan bahwa efisiensi telah mulai mengorbankan kualitas relasi?

**9. Digital Governance: Batas yang Jelas bagi Setiap Inovasi**

Transformasi digital umumnya dimulai dari orang-orang yang paling antusias terhadap teknologi. Semangat semacam ini baik untuk memulai sebuah eksperimen, tapi belum cukup untuk membangun pelayanan yang berkelanjutan. Ketika akun media sosial, basis data anggota jemaat, perangkat siaran langsung, platform persembahan digital, dan kecerdasan buatan mulai digunakan secara rutin, gereja membutuhkan digital governance, yaitu aturan yang sederhana namun jelas mengenai siapa yang memiliki akses, siapa yang mengambil keputusan, bagaimana data dilindungi, dan siapa yang bertanggung jawab ketika terjadi kesalahan.

Tanpa tata kelola semacam ini, pelayanan digital mudah bergantung pada satu orang saja. Kata sandi akun gereja mungkin cuma diketahui oleh seorang relawan; arsip desain tersimpan di komputer pribadi; rekaman konseling berada pada layanan penyimpanan awan yang belum disetujui; atau akun media sosial gereja masih bisa diakses oleh mantan anggota tim. Persoalan seperti ini tampak teknis, tapi dampaknya bisa bersifat pastoral dan reputasional. Kehilangan akses akun bisa menghentikan komunikasi jemaat; kebocoran data bisa melukai orang; konten yang diterbitkan tanpa proses

tinjauan bisa merusak kepercayaan yang telah dibangun bertahun-tahun.

### *Tata Kelola Digital Minimal bagi Gereja Lokal*

- Kepemilikan akun kelembagaan harus berada pada gereja, bukan pada akun pribadi seorang relawan.
- Gunakan autentikasi dua faktor dan simpan akses pemulihan secara aman pada lebih dari satu pejabat yang berwenang.
- Tetapkan dengan jelas siapa yang boleh mempublikasikan konten, siapa yang melakukan tinjauan, dan jenis konten apa yang memerlukan persetujuan pastoral.
- Susun klasifikasi data: publik, internal, sensitif, dan sangat sensitif. Data konseling dan informasi anak memerlukan perlindungan tertinggi.
- Tetapkan kebijakan retensi data, sebab tidak semua data perlu disimpan untuk selamanya.
- Lakukan peninjauan akses secara berkala, terutama ketika anggota tim berpindah pelayanan atau mengundurkan diri.

Kebijakan semacam ini tidak perlu rumit. Gereja berskala kecil bisa memulainya dengan satu halaman aturan akses dan satu daftar aset digital. Yang terpenting adalah adanya kejelasan. Teknologi yang dikelola dengan baik akan mengurangi ketergantungan pada satu individu dan membuat pelayanan lebih tahan terhadap pergantian personel dari waktu ke waktu.

## *Privasi sebagai Ekspresi Kasih*

Dalam pelayanan, data bukan sekadar kumpulan informasi. Di balik setiap nama, nomor telepon, permohonan doa, rekaman konseling, atau formulir kunjungan, ada manusia yang perlu dihormati. Karena itu, perlindungan data bisa dipahami sebagai salah satu wujud kasih kepada sesama. Pemimpin perlu bertanya bukan hanya "apakah kita boleh menyimpan data ini", melainkan juga "apakah kita benar-benar memerlukannya, siapa yang bisa mengaksesnya, dan apa akibatnya bila data ini bocor."

Kebiasaan memasukkan seluruh dokumen ke layanan kecerdasan buatan publik tanpa memeriksa isinya lebih dulu perlu dihentikan. Notula yang memuat masalah disiplin, laporan konseling, data kesehatan, nomor identitas, atau informasi keuangan pribadi tidak seharusnya diperlakukan seperti teks umum. Kemudahan yang ditawarkan teknologi tidak menghapuskan kewajiban menjaga kerahasiaan jemaat.

## *Tinjauan Kritis dan Keterbatasan Teori*

Literatur yang dipakai sepanjang bab ini -- kajian filosofis-teologis tentang kecerdasan buatan dan riset survei Barna Group -- membantu menerjemahkan tantangan kepemimpinan digital ke dalam kerangka yang bisa dipelajari. Tapi masing-masing sumber ini juga punya keterbatasan yang perlu dikenali.

Conrad (2025), Silalahi (2025), dan Kim (2025) semuanya berbentuk kajian konseptual atau analisis literatur, bukan penelitian empiris dengan data lapangan. Ketiganya berharga untuk memetakan pertanyaan teologis dan etis yang relevan,

tapi klaim yang mereka ajukan pada dasarnya adalah argumen dan sintesis pemikiran, bukan temuan yang diuji lewat observasi langsung terhadap praktik gereja. Kim (2025) sendiri diterbitkan di jurnal studi Perjanjian Lama, sebuah venue yang tidak lazim untuk topik etika kecerdasan buatan -- ini menunjukkan bahwa kajian lintas-disiplin semacam ini masih mencari tempatnya yang mapan dalam literatur akademik, dan konsensus di bidang ini belum benar-benar terbentuk.

Data Barna Group (2025, 2026) yang dikutip dalam bab ini berasal dari lembaga riset dan polling Kristen, bukan jurnal akademik yang ditinjau sejawat. Metodologi survei semacam ini bermanfaat untuk menangkap sikap responden secara cepat dan luas, tapi sampelnya secara historis didominasi responden Kristen di Amerika Serikat. Generalisasi angka seperti "66 persen orang Kristen yang aktif beribadah" ke konteks jemaat Indonesia perlu dilakukan hati-hati, sebab pola penggunaan teknologi, tingkat literasi digital, dan sikap budaya terhadap kecerdasan buatan bisa sangat berbeda antara konteks Amerika dan konteks lokal Indonesia.

Model DIGITAL dan kerangka Unshakable Digital Leader dalam bab ini, seperti model-model serupa di bab-bab sebelumnya, adalah sintesis pembelajaran penulis, bukan kerangka yang telah diuji secara empiris sebagai satu kesatuan. Keduanya berguna sebagai alat berpikir dan mengingat, tapi validitasnya sebagai prediktor keberhasilan pelayanan digital belum diverifikasi lewat penelitian yang independen.

Menyadari keterbatasan ini penting terutama karena topik kecerdasan buatan berkembang sangat cepat -- sebagian rekomendasi praktis dalam bab ini kemungkinan perlu

diperbarui dalam beberapa tahun ke depan seiring perubahan teknologi, regulasi, dan norma sosial yang menyertainya. Prinsip dasarnya -- kebenaran di atas kecepatan, manusia di atas metrik, misi di atas tren -- kemungkinan besar tetap relevan, tapi contoh dan detail teknisnya perlu terus dibaca sebagai sesuatu yang hidup, bukan final.

**10. Memimpin Perubahan Digital: Prinsip 4E**

Banyak proyek digital gagal bukan karena perangkatnya buruk, melainkan karena perubahan hanya diumumkan dan tidak sungguh-sungguh dipimpin. Sebuah gereja bisa membeli kamera terbaik, memakai aplikasi terbaru, atau memperkenalkan sistem pendaftaran digital, namun anggota dan relawan belum tentu siap menggunakannya. Memimpin perubahan membutuhkan kesabaran, sebab kecepatan belajar setiap orang berbeda-beda.

Pemimpin perlu menghindari dua sikap ekstrem. Ekstrem pertama adalah memaksa semua orang mengikuti teknologi baru secepat mungkin dan memandang mereka yang kesulitan sebagai penghambat kemajuan. Ekstrem kedua adalah membatalkan setiap inovasi hanya karena sebagian orang belum terbiasa dengannya. Jalan yang lebih sehat adalah perubahan bertahap: menjelaskan alasannya, memberikan pelatihan, menyediakan pendampingan, membuka ruang umpan balik, kemudian mengevaluasi hasilnya secara jujur.

## *Prinsip 4E dalam Memimpin Perubahan Digital*

- Explain the why -- jelaskan lebih dahulu mengapa perubahan ini diperlukan, sebelum menjelaskan cara memakai alatnya.

- Equip the people -- sediakan pelatihan singkat, panduan yang sederhana, dan orang yang dapat dimintai bantuan.
- Experiment safely -- mulailah dengan proyek percontohan berskala kecil, sehingga kesalahan dapat diperbaiki tanpa mengganggu seluruh pelayanan.
- Evaluate honestly -- ukurlah apakah teknologi benar-benar membantu misi, bukan sekadar terlihat lebih modern.

## *Contoh Nyata: dari Siaran Darurat Menjadi Jembatan Komunitas*

Pada masa pandemi, banyak gereja mempelajari siaran langsung karena keadaan memaksa demikian. Setelah gedung ibadah kembali dibuka, sebagian gereja langsung menghentikan seluruh pelayanan daringnya, sementara sebagian lain mempertahankannya tanpa pernah mengevaluasi tujuannya. Pendekatan yang lebih strategis adalah menanyakan siapa yang masih benar-benar membutuhkan akses digital dan bagaimana mereka bisa tetap terhubung dengan komunitas. Lansia yang sedang sakit, anggota yang sering bepergian, mahasiswa yang tinggal di kota lain, atau pencari kebenaran yang belum berani hadir secara fisik memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, sehingga satu format saja tidak selalu cocok untuk semua orang.

Sebuah siaran langsung bisa diberi pemandu yang menyapa peserta daring, disertai tautan permohonan doa dan jalur tindak lanjut yang jelas. Kelas Alkitab bisa diselenggarakan secara daring namun tetap dihubungkan dengan mentor yang nyata. Kelompok kecil bisa bertemu secara hybrid apabila sebagian

anggotanya berada di luar kota. Dengan rancangan seperti ini, teknologi tidak menggantikan komunitas, melainkan menjadi jembatan menuju komunitas itu sendiri.

## *Kegagalan Sebuah Platform Bukan Kegagalan Pelayanan*

Pemimpin juga perlu memberi ruang bagi timnya untuk mencoba dan gagal secara bertanggung jawab. Tidak semua platform harus dipertahankan selamanya, dan tidak semua jenis konten harus diteruskan. Apabila sebuah podcast menyita energi besar namun hampir tidak menunjang tujuan pelayanan, menghentikannya bukan tanda kurang iman, melainkan tanda kedewasaan dalam mengelola sumber daya. Stewardship berarti berani memusatkan perhatian pada hal-hal yang benar-benar memberi nilai, dan evaluasi yang jujur jauh lebih sehat daripada mempertahankan sebuah program hanya karena sudah kadung diumumkan kepada jemaat.

**11. Rencana 90 Hari Transformasi Digital yang Realistis**

Transformasi digital tidak perlu dimulai dengan anggaran besar. Gereja lokal bisa memulainya dengan audit sederhana selama sembilan puluh hari. Tujuannya bukan menjadikan gereja tampil paling canggih, melainkan memastikan bahwa teknologi yang sudah digunakan benar-benar mendukung misi, aman digunakan, dan bisa dipertanggungjawabkan.

## *Hari 1-30: Mendengarkan dan Melakukan Audit*

Pada bulan pertama, tim pelayanan memetakan kondisi yang sesungguhnya sedang berjalan. Buatlah daftar seluruh akun digital, perangkat, platform komunikasi, sistem persembahan, tempat penyimpanan data, dan penggunaan kecerdasan buatan

yang sudah berjalan. Tanyakan kepada anggota jemaat: informasi apa yang sulit mereka temukan, layanan digital apa yang benar-benar membantu, dan pada titik mana mereka merasa kurang terhubung. Dengarkan pula suara Generasi Z, lansia, keluarga muda, dan anggota dengan keterbatasan akses teknologi. Audit yang baik senantiasa dimulai dari pengalaman manusia, bukan dari daftar aplikasi yang sedang populer.

### *Hari 31-60: Merancang dan Menguji*

Berdasarkan temuan audit, pilihlah satu atau dua persoalan prioritas untuk ditangani lebih dahulu. Misalnya, informasi kegiatan tersebar di terlalu banyak kanal, atau peserta siaran langsung belum memperoleh tindak lanjut. Rancanglah solusi berskala kecil yang bisa diuji lebih dulu. Tentukan siapa pemilik proses tersebut, indikator keberhasilannya, batas privasi yang berlaku, dan jadwal evaluasinya. Apabila kecerdasan buatan akan dilibatkan, tetapkan lebih dulu jenis pekerjaan yang diperbolehkan serta bagian mana yang wajib diperiksa oleh manusia.

### *Hari 61-90: Melatih, Meluncurkan, dan Meninjau*

Pada bulan ketiga, latihlah orang-orang yang akan menjalankan sistem tersebut, luncurkan secara terbatas, kemudian lakukan evaluasi. Jangan hanya bertanya berapa banyak orang yang menonton; tanyakan pula apakah informasi menjadi lebih jelas, apakah relawan merasa lebih terbantu, apakah respons pastoral menjadi lebih cepat, dan apakah ada kelompok tertentu yang justru tertinggal dalam proses ini. Sesudah itu, putuskan apakah program tersebut layak dilanjutkan, perlu diperbaiki, atau sebaiknya dihentikan.

### *Scorecard Pelayanan Digital*

- Mission -- Apakah teknologi ini menolong orang mendekat kepada Kristus dan kepada komunitas?
- People -- Apakah pengalaman anggota dan relawan menjadi lebih baik karenanya?
- Integrity -- Apakah data, konten, dan penggunaan kecerdasan buatan dikelola secara jujur dan aman?
- Inclusion -- Apakah kelompok yang kurang melek teknologi tetap dapat dilayani dengan baik?
- Sustainability -- Apakah tim, biaya, dan beban kerja yang ditimbulkan dapat dipertahankan dalam jangka panjang?

Scorecard ini membantu pemimpin menghindari satu kesalahpahaman penting, yaitu anggapan bahwa transformasi digital selalu berarti menambah lebih banyak teknologi. Terkadang, keputusan digital yang paling bijaksana justru menyederhanakan platform yang digunakan, menghapus proses yang membingungkan, atau mengembalikan sebuah percakapan tertentu kepada ruang perjumpaan antarmanusia.

### 12. The Unshakable Digital Leader: Ketahanan yang Berakar pada Misi

Setiap pemimpin gereja pada akhirnya menghadapi pertanyaan yang sama: apa yang membuat pelayanan tetap kokoh ketika sebuah platform menghilang, sebuah tren memudar, atau sebuah teknologi yang selama ini diandalkan berhenti berfungsi? Jawaban atas pertanyaan ini menentukan apakah kepemimpinan digital seseorang benar-benar tak tergoyahkan, atau hanya tampak demikian selama sorotan masih tertuju kepadanya.

### *12.1 Path A — Ketahanan yang Bergantung pada Tren dan Visibilitas*

Sebagian pemimpin membangun rasa aman pelayanannya di atas jumlah pengikut, frekuensi liputan media, dan kecepatan mengikuti setiap tren digital yang muncul. Pelayanan semacam ini bisa terlihat sangat hidup dan relevan dalam jangka pendek. Tapi ketika sebuah platform berubah kebijakan, algoritma bergeser, atau perhatian publik berpindah ke hal lain, fondasi pelayanan tersebut ikut goyah. Ketahanan yang dibangun di atas visibilitas cenderung rapuh sebab ia bergantung pada sesuatu yang berada di luar kendali pemimpin itu sendiri.

### *12.2 Path B — Ketahanan yang Berakar pada Kesetiaan kepada Misi*

Sebagian pemimpin lain memandang teknologi sebagai salah satu dari sekian banyak sarana yang bisa berganti, sementara misi yang mereka emban tidak pernah bergeser. Ketika satu platform surut, mereka berpindah ke sarana lain tanpa kehilangan arah, sebab identitas pelayanan mereka tidak pernah bertumpu pada alat yang sedang dipakai. Ketahanan seperti inilah yang dimaksud sebagai unshakable leadership dalam konteks digital: bukan karena pemimpin tersebut menguasai setiap teknologi baru, melainkan karena ia tahu persis apa yang tidak boleh berubah di tengah perubahan yang terus terjadi.

### *12.3 Pertanyaan Reflektif*

- Apabila seluruh akun media sosial gereja dihapus hari ini, apakah pelayanan dan relasi dengan jemaat akan tetap berjalan?
- Apakah kepercayaan diri saya sebagai pemimpin lebih banyak bertumpu pada jumlah pengikut, atau pada kejelasan panggilan yang saya emban?
- Teknologi apa yang selama ini saya andalkan secara berlebihan, sehingga ketiadaannya akan melumpuhkan pelayanan saya?

### 13. Audit Diri: Siapa yang Sesungguhnya Memimpin, Saya atau Layar Saya?

Bagian ini mengajak setiap pembaca menilai pola relasinya sendiri dengan teknologi dalam pelayanan. Jawablah setiap pertanyaan berikut dengan jujur, sebagai bagian dari proses pertumbuhan pribadi, bukan sebagai daftar yang harus dijawab sempurna.

- Apakah saya lebih sering memeriksa jumlah tayangan daripada mendoakan orang yang menonton konten tersebut?
- Apakah saya pernah menunda kunjungan pastoral demi menyelesaikan sebuah unggahan media sosial?
- Apakah saya memverifikasi setiap keluaran kecerdasan buatan sebelum membagikannya kepada jemaat?
- Apakah saya mengenal nama dan pergumulan orang-orang yang berinteraksi dengan konten digital gereja saya?

- Apakah saya bersedia menghentikan sebuah platform atau kebiasaan digital apabila ternyata tidak lagi menunjang misi?

**14. Refleksi Pribadi: The Paul Test**

Rasul Paulus menjadi "segala-galanya bagi semua orang" bukan demi menyenangkan setiap orang, melainkan demi menjangkau mereka bagi Kristus (1 Korintus 9:19-23). Prinsip ini dapat dijadikan tolok ukur pribadi bagi setiap pemimpin yang bergumul dengan penggunaan teknologi dalam pelayanannya.

Renungkan: sarana digital apa yang selama ini saya gunakan semata demi terlihat relevan, dan sarana mana yang benar-benar saya gunakan demi menjangkau jiwa? Apabila Paulus hidup pada masa kini dan diberi akses kepada seluruh platform digital yang kita miliki, kira-kira sarana apa yang akan ia pakai, dan sarana apa yang akan ia tolak karena berpotensi mengaburkan Injil yang ia beritakan?

**15. Diskusi Kelas**

- Di mana letak batas antara menyesuaikan metode pelayanan dan mengorbankan kebenaran demi menyenangkan audiens digital?
- Bagaimana sebuah gereja kecil dengan sumber daya terbatas dapat tetap menerapkan digital governance secara sederhana namun bertanggung jawab?
- Sejauh mana kecerdasan buatan boleh dilibatkan dalam penyusunan khotbah tanpa mengurangi tanggung jawab pastoral pengkhotbah?

- Bagaimana gereja dapat menjangkau Generasi Z tanpa jatuh ke dalam sekadar meniru estetika media sosial yang sedang populer?
- Apa perbedaan mendasar antara kehadiran digital yang aktif dan pemuridan digital yang sungguh-sungguh terjadi?

**16. Evaluasi Pembelajaran Berbasis OBE**

## *A. Understanding*

- Jelaskan perbedaan antara digital presence, digital church, dan digital discipleship.
- Uraikan alasan mengapa perubahan metode pelayanan tidak boleh disamakan dengan perubahan misi.

## *B. Applying*

- Berikan tiga contoh konkret penggunaan kecerdasan buatan yang etis dalam bidang administrasi gereja.
- Susunlah satu contoh penerapan Prinsip 4E untuk memperkenalkan sebuah alat digital baru kepada jemaat.

## *C. Analyzing*

- Analisis risiko yang muncul ketika sebuah gereja mengukur keberhasilan media sosialnya semata dari tingkat keterlibatan (engagement).
- Bandingkan Path A dan Path B pada kerangka Unshakable Digital Leader, lalu tunjukkan indikator

yang membedakan keduanya dalam praktik pelayanan sehari-hari.

## *D. Evaluating*

- Evaluasilah pernyataan berikut: "Jika kecerdasan buatan mampu menghasilkan khotbah yang lebih baik, tidak menjadi soal apabila pendeta menyerahkan seluruh proses penulisannya kepada mesin."
- Nilailah sejauh mana Model DIGITAL dapat diterapkan secara realistis pada gereja dengan sumber daya terbatas, dan sebutkan penyesuaian yang mungkin diperlukan.

## *E. Tinjauan Kritis dan Rancangan Riset*

Bagian ini mengajak mahasiswa melangkah dari menerapkan konsep ke menganalisis keterbatasannya dan merancang kajian lanjutan.

1. **[Analyzing]** Conrad (2025), Silalahi (2025), dan Kim (2025) semuanya berbentuk kajian konseptual, bukan penelitian lapangan. Jelaskan jenis bukti yang masih dibutuhkan untuk menguji klaim-klaim teologis mereka secara lebih empiris di konteks gereja nyata.
2. **[Evaluating]** Data Barna Group tentang sikap jemaat terhadap kecerdasan buatan berasal dari sampel yang didominasi konteks Amerika Serikat. Timbang risiko menggeneralisasi angka tersebut ke konteks jemaat di Indonesia, dan usulkan satu cara untuk memverifikasi apakah polanya serupa atau berbeda.

3. **[Evaluating]** Model DIGITAL dan kerangka Unshakable Digital Leader dalam bab ini adalah sintesis konseptual penulis. Diskusikan bagaimana kedua kerangka ini bisa diuji secara lebih sistematis, misalnya lewat studi kasus pada beberapa gereja yang menerapkannya.

4. **[Analyzing]** Kim (2025) diterbitkan di jurnal studi Perjanjian Lama, bukan jurnal teknologi atau etika terapan. Jelaskan untung-rugi dari kajian lintas-disiplin semacam ini bagi perkembangan wacana etika kecerdasan buatan dalam konteks gereja.

5. **[Creating]** Susun sebuah proposal riset mini (rumusan masalah, satu pertanyaan penelitian, dan metode yang diusulkan) untuk menguji apakah penerapan Model DIGITAL benar-benar mengurangi risiko "kekristenan panggung digital" dibandingkan gereja yang tidak menerapkannya secara eksplisit.

**17. Creating — Tugas Proyek: Digital Ministry Blueprint**

Mahasiswa bekerja dalam kelompok beranggotakan tiga hingga lima orang untuk merancang sebuah Digital Ministry Blueprint bagi sebuah gereja lokal hipotetis selama enam bulan ke depan. Rancangan tersebut perlu mencakup tujuan misi, segmentasi audiens, strategi media sosial, kebijakan penggunaan kecerdasan buatan, desain hybrid ministry, strategi menjangkau Generasi Z, mekanisme tindak lanjut pastoral, langkah perlindungan data, indikator keberhasilan, serta rencana evaluasi.

| Komponen Penilaian | Bobot |
|---|---|
| Analisis kebutuhan jemaat | 20% |
| Integrasi teori kepemimpinan dan teologi | 20% |
| Strategi digital dan hybrid ministry | 25% |
| Etika dan tata kelola kecerdasan buatan | 20% |
| Presentasi dan kelayakan penerapan | 15% |

## 18. Analisis Kasus: "Viral, tetapi Sunyi"

Sebuah gereja muda memutuskan untuk menjadikan dirinya "gereja digital paling responsif" di kotanya. Tim pelayanannya memakai kecerdasan buatan untuk hampir seluruh komunikasi: keterangan unggahan harian, balasan pesan pribadi, renungan mingguan, hingga rangkuman kelas Alkitab daring. Jumlah pengikut media sosial mereka melonjak tajam dalam waktu kurang dari setahun, dan salah satu video kesaksian mereka bahkan ditonton hampir sejuta kali.

Namun di balik pertumbuhan angka tersebut, tim pastoral mulai kewalahan. Ratusan pesan permohonan doa yang masuk setiap minggu dijawab dengan templat otomatis yang dihasilkan kecerdasan buatan, tanpa ada penelaahan manusia. Suatu ketika, seorang jemaat yang baru saja kehilangan pasangannya mengirim pesan panjang berisi pergumulan imannya, namun hanya menerima balasan generik berisi ayat penghiburan yang terasa seperti templat. Ia berhenti mengikuti akun gereja tersebut minggu itu juga, dan tidak pernah kembali menghadiri ibadah secara fisik.

Ketika hal ini akhirnya disadari oleh para pemimpin gereja, mereka dihadapkan pada pertanyaan yang tidak sederhana:

apakah pertumbuhan digital yang mereka banggakan selama ini benar-benar mencerminkan pertumbuhan pemuridan, ataukah semata mencerminkan keberhasilan sebuah algoritma?

### *Pertanyaan Analisis*

- Identifikasi persoalan utama kepemimpinan digital yang terjadi pada kasus ini.
- Analisis kasus tersebut menggunakan kerangka Model DIGITAL. Huruf mana yang paling jelas diabaikan?
- Bagaimana kelima Guardrail etika kecerdasan buatan dapat mencegah situasi semacam ini terulang kembali?
- Jika Anda menjadi pemimpin gereja tersebut, langkah apa yang akan Anda ambil dalam tiga puluh hari pertama untuk memperbaiki keadaan?
- Bagaimana gereja dapat tetap memanfaatkan kecerdasan buatan secara bertanggung jawab tanpa mengulangi kesalahan yang sama?

**19. Ringkasan Bab**

Kecerdasan buatan mampu memperkuat riset, administrasi, komunikasi, dan perluasan akses pelayanan, tapi tidak pernah menggantikan tanggung jawab moral dan pastoral yang melekat pada manusia. Media sosial seharusnya menjadi pintu menuju percakapan dan komunitas, bukan sekadar panggung untuk dipertontonkan. Digital church menuntut lebih dari sekadar siaran langsung; hybrid ministry menghubungkan ruang digital dengan relasi yang nyata. Generasi Z perlu dilayani lewat keaslian, dialog, partisipasi, pendampingan, dan makna hidup yang jelas.

Dalam seluruh perubahan tersebut, gereja perlu menjaga digital integrity: kebenaran harus diutamakan di atas kecepatan, manusia harus lebih penting daripada metrik, dan misi harus tetap berada di atas setiap tren yang datang dan pergi. Pemimpin yang tak tergoyahkan di era digital bukanlah mereka yang paling mahir mengikuti setiap teknologi baru, melainkan mereka yang paling teguh menjaga agar setiap teknologi tetap melayani misi yang telah dipercayakan kepada mereka.

## Daftar Pustaka

Barna Group. (2025, January 14). Christians say churches could benefit from digital tools.

Barna Group. (2026, April 14). Christians view AI as a gift—and a threat: New research.

Conrad, P. G. (2025). Opportunities and threats of artificial intelligence in Christian ministry: An interdisciplinary approach through the lens of scientific exploration and technology. Religions, 16(9), 1092. https://doi.org/10.3390/rel16091092

Kim, J. (2025). Artificial intelligence and Christian spirituality: Opportunities, challenges, and directions. Korean Journal of Old Testament Studies, 31(4), 124–162. https://doi.org/10.24333/jkots.2025.31.4.124

Silalahi, B. (2025). Perspektif filsafat Kristen terhadap integrasi kecerdasan buatan dalam pelayanan gereja: Sebuah analisis literatur. Acintya: Jurnal Teologi, Filsafat dan Studi Agama.

White, E. G. (1946). Evangelism. Review and Herald Publishing Association. (Original work from materials published earlier).

**Glosarium Istilah**

**Artificial Intelligence (AI)** — Kecerdasan buatan; teknologi yang mampu membantu menghasilkan, menganalisis, dan mengolah informasi, tetapi tetap memerlukan verifikasi dan tanggung jawab manusia.

**Digital Church** — Model pelayanan gereja yang memanfaatkan teknologi digital sebagai salah satu ruang perjumpaan, pembelajaran, dan pelayanan bagi jemaat.

**Digital Discipleship** — Pemuridan digital; proses pertumbuhan rohani, relasi, dan pembentukan komunitas yang turut difasilitasi oleh teknologi digital.

**Digital Governance** — Tata kelola digital; sistem aturan yang mengatur akses, keamanan data, penggunaan platform, dan akuntabilitas teknologi dalam gereja.

**Digital Integrity** — Integritas digital; konsistensi antara nilai Kristen, etika, dan praktik pelayanan, baik di ruang digital maupun di ruang fisik.

**Digital Performance Christianity** — Kekristenan panggung digital; kecenderungan mengutamakan penampilan rohani di media digital daripada pertumbuhan iman yang sesungguhnya.

**Digital Presence** — Kehadiran digital; keberadaan gereja pada platform digital untuk menjangkau dan berkomunikasi dengan masyarakat luas.

**Discernment** — Kepekaan menimbang; kemampuan membedakan penggunaan teknologi yang mendukung

misi dari penggunaan yang berpotensi mengaburkan nilai-nilai Injil.

**Engagement** — Tingkat keterlibatan; ukuran interaksi audiens terhadap sebuah konten digital, seperti komentar, sukaan, dan bagikan ulang.

**Fellowship** — Persekutuan; hubungan kebersamaan dan kekeluargaan yang hidup di antara anggota jemaat, melampaui sekadar menjadi pengikut sebuah akun.

**Followers** — Pengikut sebuah akun media sosial; jumlah orang yang berlangganan menerima pembaruan konten dari suatu akun.

**Generative AI** — Kecerdasan buatan generatif; jenis kecerdasan buatan yang mampu menghasilkan teks, gambar, audio, atau konten lain berdasarkan perintah pengguna.

**Guardrail** — Pagar pengaman; batasan etis yang ditetapkan lebih dahulu agar penggunaan sebuah teknologi tidak melampaui prinsip yang telah disepakati.

**Hybrid Ministry** — Pelayanan hibrida; model pelayanan yang menghubungkan kegiatan daring (online) dan luring (onsite) secara terpadu dan saling melengkapi.

**Livestream** — Siaran langsung; penyiaran sebuah kegiatan secara langsung melalui internet sehingga dapat disaksikan secara nyata waktu (real time).

**Media Literacy** — Literasi media; kemampuan memahami, mengevaluasi, dan menggunakan informasi digital secara kritis dan bertanggung jawab.

**Podcast** — Siaran audio digital yang dapat diunduh atau didengarkan secara daring, umumnya disajikan dalam bentuk seri.

**Privacy** — Privasi; perlindungan terhadap data pribadi, informasi pastoral, dan kerahasiaan jemaat dari akses maupun penyebaran yang tidak semestinya.

**Scorecard** — Kartu penilaian; alat evaluasi sederhana yang memuat beberapa dimensi utama untuk mengukur keberhasilan sebuah program atau kebijakan.

**Short-form Video** — Video berdurasi pendek; format video singkat yang umum digunakan pada berbagai platform media sosial untuk menyampaikan pesan secara ringkas.

**Stewardship of Technology** — Pengelolaan teknologi sebagai amanat; pengelolaan teknologi secara bertanggung jawab, etis, dan berorientasi pada misi pelayanan.

**Technology as Tool** — Teknologi sebagai alat; prinsip yang menegaskan bahwa teknologi merupakan sarana pendukung pelayanan, bukan tujuan pelayanan itu sendiri.

**Two-Factor Authentication** — Autentikasi dua faktor; metode keamanan yang mensyaratkan dua tahap verifikasi identitas sebelum seseorang dapat mengakses sebuah akun atau sistem.

**Unshakable Digital Leadership** — Kepemimpinan digital yang tak tergoyahkan; ketahanan pelayanan yang

berakar pada kesetiaan kepada misi, bukan pada tren atau visibilitas sebuah platform.

**Verification** — Verifikasi; proses memeriksa kembali fakta, referensi, kutipan, dan keluaran kecerdasan buatan sebelum digunakan dalam pelayanan.

**DIGITAL Model** — Kerangka kepemimpinan digital gereja yang terdiri atas Discern, Integrity, Generation-aware, Integration, Technology as Tool, Accountability, dan Love-centered Mission.

# BAB 8

# BUILDING A HEALTHY CHURCH



*Administrasi yang Melayani, Bukan Menguasai*

***"Organisasi yang sehat menopang pelayanan yang sehat."***

### *Prinsip Utama Bab 8*

*Ketertiban organisasi bukan tujuan akhir gereja, melainkan sarana yang membebaskan energi pelayanan dari kekacauan yang sesungguhnya dapat dicegah. Administrasi yang sehat tidak menggantikan pekerjaan Roh Kudus; ia adalah salah satu bentuk kesetiaan menjaga amanah yang telah dipercayakan.*

## Capaian Pembelajaran Bab

1. Menjelaskan prinsip Good Church Governance dan keterkaitannya dengan misi gereja.

2. Menganalisis sistem administrasi, SOP, sumber daya manusia, keuangan, dan proses pengambilan keputusan dalam organisasi gereja.
3. Mengevaluasi risiko konsentrasi kewenangan serta prinsip penolakan terhadap kingly power dalam kepemimpinan gereja.
4. Merancang SOP dan matriks kewenangan yang bersifat melayani, transparan, dan dapat diaudit.
5. Mengembangkan rekomendasi perbaikan organisasi yang menjaga keseimbangan antara ketertiban, partisipasi, dan misi.
6. Mendiagnosis Organizational Unshakability, yaitu kemampuan membedakan ketahanan organisasi yang bertumpu pada satu figur kuat dari ketahanan yang berakar pada sistem, distribusi kewenangan, dan tata kelola yang sehat.

## Pendahuluan: Administrasi Bukan Lawan Spiritualitas

Ada anggapan yang cukup umum beredar di kalangan jemaat bahwa gereja akan semakin rohani apabila semakin jarang berbicara tentang administrasi. Pandangan ini terdengar saleh, tapi dalam praktiknya justru bisa menimbulkan persoalan baru. Pelayanan yang tidak punya pembagian kewenangan yang jelas gampang terjerumus ke dalam konflik. Keuangan tanpa prosedur yang jelas gampang menimbulkan kecurigaan di antara anggota. Sumber daya manusia yang dikelola tanpa keadilan bisa membuahkan kelelahan dan ketidakpastian. Keputusan yang tidak pernah didokumentasikan membuat

organisasi bergantung pada ingatan segelintir orang atau pada figur tertentu saja. Administrasi yang sehat, dengan begitu, bukan pengganti karya Roh Kudus, melainkan salah satu cara nyata gereja menjaga amanah pelayanannya.

*Tetapi segala sesuatu harus berlangsung dengan sopan dan teratur. — 1 Korintus 14:40*

Ayat ini meletakkan fondasi yang sederhana namun kokoh. Ketertiban bukanlah tujuan akhir gereja, melainkan kondisi yang menolong tubuh Kristus menjalankan panggilannya secara bertanggung jawab. Struktur yang sehat semestinya membebaskan energi bagi misi, bukan menghabiskannya dalam birokrasi yang tidak perlu.

### 1. Gereja sebagai Organisme Rohani Sekaligus Organisasi

Gereja adalah tubuh Kristus, namun tubuh itu menjalankan pelayanannya lewat manusia, struktur, jadwal, aset, anggaran, keputusan, dan tanggung jawab yang konkret. Karena itu, pemisahan yang terlalu tajam antara spiritualitas dan organisasi sesungguhnya bisa merugikan keduanya sekaligus. Mailangkay (2026) menegaskan bahwa ketika teologi dipisahkan dari praktik organisasi, gereja berisiko mengalami konflik berkepanjangan, ketergantungan pada figur tertentu, kelelahan pelayanan, serta program yang ramai secara kegiatan namun minim dampak pemuridan.

Dalam kerangka berpikir ini, organisasi tidak boleh menjadi pusat identitas gereja. Ia adalah infrastruktur yang menopang pelayanan. Sebagaimana kerangka tubuh menopang gerak tanpa pernah menjadi tujuan hidup itu sendiri, administrasi menopang misi tanpa pernah mengambil alih misi tersebut.

### *Dua Bahaya yang Sama Seriusnya*

| Kecenderungan | Gejala yang Tampak | Akibat bagi Pelayanan |
|---|---|---|
| Administrasi yang lemah | Aturan kabur, keputusan hanya lisan, tanggung jawab tumpang tindih | Konflik berulang, kehilangan data, risiko keuangan |
| Birokrasi berlebihan | Prosedur menjadi tujuan, keputusan lamban, kontrol memusat | Misi tersendat, kreativitas mati, orang merasa dikuasai |

Gereja yang sehat tidak memilih salah satu dari kedua ekstrem tersebut. Ia membangun sistem secukupnya untuk melindungi manusia, sumber daya, dan misi, sembari memastikan bahwa sistem itu sendiri tetap terbuka untuk dievaluasi dan diperbaiki dari waktu ke waktu.

### 2. Good Church Governance: Ketika Tata Kelola Menjadi Bentuk Pelayanan

Good Church Governance bisa dipahami sebagai cara gereja mengatur kewenangan, pertanggungjawaban, keputusan, sumber daya, dan pengawasan sedemikian rupa sehingga seluruhnya mendukung misi sekaligus melindungi komunitas. Prinsip ini bukan sekadar meminjam istilah dari dunia korporasi -- gereja punya alasan teologisnya sendiri untuk memastikan bahwa kekuasaan tidak digunakan secara sewenang-wenang dan bahwa setiap amanah bisa dipertanggungjawabkan.

Hawkins (2026) menunjukkan bahwa dalam kehidupan berjemaat, peran ganda antara rohaniwan dan awam bisa menciptakan ambiguitas kewenangan, terutama ketika orang yang sama sekaligus berfungsi sebagai pengurus, relawan, sekaligus penerima pelayanan. Temuan ini mengingatkan bahwa niat baik semata tidaklah cukup -- batas peran dan alur

pengambilan keputusan perlu dipahami bersama secara eksplisit.

### *Enam Pilar Good Church Governance*

- Mission alignment -- setiap sistem organisasi dinilai dari kontribusinya terhadap pemuridan, penginjilan, dan pelayanan.
- Clarity of authority -- kejelasan mengenai siapa berwenang memutuskan apa.
- Participation -- suara yang relevan didengarkan sebelum keputusan yang bersifat material diambil.
- Accountability -- setiap kewenangan senantiasa disertai pertanggungjawaban yang setara.
- Transparency -- informasi yang seharusnya diketahui bersama tidak disembunyikan.
- Reviewability -- kebijakan, keputusan, dan struktur dapat ditinjau ulang apabila sudah tidak lagi melayani misi.

Tata kelola yang baik tidak dimaksudkan supaya semua orang memutuskan semua hal. Tata kelola yang baik menentukan keputusan mana yang layak didelegasikan, keputusan mana yang harus diambil secara kolektif, dan keputusan mana yang membutuhkan pemeriksaan independen sebelum disahkan.

### 3. Kingly Power: Ketika Otoritas Berubah Menjadi Dominasi

Salah satu bagian penting dari tata kelola gereja Advent adalah peringatan tegas terhadap apa yang disebut kingly power. Mailangkay (2026) menjelaskan bahwa keteraturan organisasi

harus berjalan seiring dengan penolakan terhadap konsentrasi kuasa yang menyerupai kerajaan manusia. Prinsip no kingly power ditafsirkan bukan sebagai penolakan terhadap kepemimpinan itu sendiri, melainkan sebagai penolakan terhadap gaya kepemimpinan yang memusatkan otoritas pada satu pribadi sekaligus melemahkan partisipasi tubuh Kristus secara keseluruhan.

*God has not set any kingly power in the Seventh-day Adventist Church to control the whole body or to control any branch of the work.*

*— Ellen G. White, Testimonies for the Church, vol. 8, hlm. 236*

White melanjutkan gagasan tersebut dengan menekankan bahwa beban kepemimpinan tidak semestinya diletakkan hanya pada segelintir orang, melainkan didistribusikan kepada banyak orang yang kompeten. Prinsip ini sangat relevan bagi administrasi gereja masa kini. Delegasi bukan tanda kelemahan seorang pemimpin -- delegasi justru merupakan pengakuan bahwa tubuh Kristus memiliki banyak anggota, dan bahwa kekuasaan perlu dibatasi oleh tanggung jawab bersama.

## *Tanda-Tanda Kingly Power dalam Sebuah Organisasi*

- Keputusan strategis, dalam praktiknya, hanya ditentukan oleh satu figur atau lingkaran yang sangat kecil.
- Komite hanya berfungsi mengesahkan keputusan yang sesungguhnya telah dibuat sebelumnya.
- Kritik terhadap sebuah kebijakan diperlakukan sebagai bentuk ketidaksetiaan kepada pemimpin.

- Informasi penting dikendalikan secara sengaja demi menjaga posisi atau pengaruh tertentu.
- Delegasi diberikan sebatas pekerjaan teknis, sementara otoritas sesungguhnya tetap ditahan.
- Aturan diterapkan secara berbeda kepada orang-orang yang dekat dengan pusat kekuasaan.
- Pergantian pemimpin dipandang sebagai ancaman karena sistem telah terlalu bergantung pada satu figur.

Kingly power tidak selalu hadir lewat suara yang keras atau perilaku yang kasar. Ia bisa muncul secara halus lewat kendali atas agenda rapat, arus informasi, penempatan sumber daya manusia, akses terhadap anggaran, maupun rancangan aturan yang membuat koreksi hampir mustahil dilakukan.

**4. Dari Kingly Power Menuju Shared Stewardship**

Alternatif terhadap kingly power bukanlah organisasi tanpa pemimpin. Gereja tetap membutuhkan kepemimpinan yang tegas, kompeten, dan mampu mengambil keputusan secara bertanggung jawab. Perbedaannya terletak pada cara otoritas itu dipahami. Dalam shared stewardship, seorang pemimpin menerima kewenangan sebagai amanah yang memiliki batas, tujuan, masa evaluasi, dan mekanisme pertanggungjawaban yang jelas.

Mailangkay (2026) mengusulkan Model STeM, singkatan dari Servant, Transformational, dan Missional, yang menghubungkan etos pelayanan, proses pemberdayaan, dan tujuan misi dalam satu kerangka. Dalam model tersebut, gereja yang sehat bersedia mendengarkan, menjaga integritas, membina orang-orangnya, menghubungkan setiap program dengan misi, mendelegasikan otoritas secara nyata, membuka

ruang bagi inovasi, dan menyiapkan regenerasi kepemimpinan sejak dini.

### *Audit Sederhana Anti-Kingly Power*

| Pertanyaan Kunci | Indikator Organisasi yang Sehat |
|---|---|
| Siapa yang dapat mengoreksi pemimpin? | Tersedia forum dan mekanisme yang nyata |
| Siapa yang memegang informasi penting? | Informasi tersebar sesuai hak akses masing-masing |
| Siapa yang menyetujui keuangan? | Terdapat pemisahan fungsi dan proses peninjauan |
| Bagaimana pemimpin baru disiapkan? | Tersedia mentoring dan delegasi otoritas yang bertahap |
| Apa yang terjadi jika pemimpin berganti? | Sistem tetap berjalan tanpa terganggu |

### 5. Sistem Administrasi: Melepaskan Pelayanan dari Ketergantungan pada Ingatan

Sistem administrasi yang baik mengubah pekerjaan yang sebelumnya bergantung pada ingatan seseorang menjadi sebuah proses yang bisa dipahami dan dilanjutkan oleh orang lain. Administrasi mencakup pengarsipan, data keanggotaan, surat-menyurat, kalender kegiatan, pengelolaan aset, notula rapat, kontrak, dokumen kepegawaian, data keuangan, sampai catatan setiap keputusan yang telah diambil.

Sistem yang sehat memiliki satu sumber data yang bisa dipercaya, pembagian hak akses yang jelas, penamaan dokumen yang konsisten, masa penyimpanan yang telah ditetapkan, serta mekanisme serah terima yang rapi. Ketika

seorang sekretaris atau bendahara berganti, pelayanan seharusnya tidak kehilangan sejarah organisasinya begitu saja.

### *Prinsip Administrasi yang Melayani*

- Sederhana -- prosedur tidak lebih rumit daripada risiko yang hendak dikendalikan.
- Terstandar -- pekerjaan penting dilakukan dengan cara yang relatif konsisten dari waktu ke waktu.
- Terlacak -- setiap keputusan dan transaksi dapat ditemukan kembali bila diperlukan.
- Aman -- data pribadi dan dokumen yang bersifat sensitif senantiasa terlindungi.
- Berlanjut -- sistem tetap dapat diteruskan ketika pengurus mengalami pergantian.
- Berorientasi pengguna -- formulir dan proses dirancang untuk membantu pelayanan, bukan sekadar demi memenuhi kelengkapan arsip.

**6. SOP: Mengubah Nilai Menjadi Kebiasaan Organisasi**

Standard Operating Procedure atau SOP adalah jembatan yang menghubungkan prinsip dengan praktik sehari-hari. Sebuah gereja bisa menyatakan bahwa ia menjunjung tinggi transparansi, tapi tanpa prosedur persetujuan dan pelaporan yang jelas, nilai tersebut gampang berhenti sekadar menjadi slogan. SOP menjelaskan siapa melakukan apa, kapan dilakukan, dokumen apa yang dibutuhkan, siapa yang memberi persetujuan, dan bagaimana pengecualian ditangani apabila terjadi.

## *Komponen SOP yang Layak Tidak Harus Panjang*

| Komponen | Pertanyaan Kunci |
|---|---|
| Tujuan | Mengapa prosedur ini benar-benar diperlukan? |
| Ruang lingkup | Kegiatan apa dan siapa saja yang tercakup di dalamnya? |
| Peran | Siapa pelaksana, pemeriksa, dan pemberi persetujuannya? |
| Langkah | Bagaimana urutan tindakan yang harus diikuti? |
| Bukti | Dokumen apa yang perlu disimpan sebagai jejak? |
| Kontrol | Di titik mana risiko perlu diperiksa secara khusus? |
| Peninjauan | Kapan SOP ini perlu dievaluasi kembali? |

SOP yang terlampau detail bisa menghambat pelayanan; SOP yang terlampau umum tidak memberi perlindungan yang memadai. Prinsip proporsionalitas menjadi penting di sini: semakin besar risiko keuangan, keselamatan, hukum, atau reputasi yang dipertaruhkan, semakin kuat pula kontrol yang dibutuhkan.

## *Contoh Penerapan: SOP Bantuan Darurat Jemaat*

Sebagai ilustrasi, sebuah gereja menyediakan dana bantuan darurat bagi jemaat yang membutuhkan. SOP bisa menetapkan kriteria penerima bantuan, siapa yang menerima permohonan, siapa yang melakukan verifikasi, batas nominal kewenangan yang berlaku, perlindungan privasi pemohon, metode pembayaran, bukti yang perlu disimpan, serta mekanisme pelaporan agregat secara berkala. Dengan sistem semacam ini, gereja bisa bertindak cepat menolong jemaatnya tanpa

menjadikan bantuan tersebut bergantung semata pada kedekatan personal.

**7. SDM Gereja: Mengelola Manusia, Bukan Sekadar Mengisi Posisi**

Sumber daya manusia dalam gereja mencakup pekerja penuh waktu, pendeta, staf administratif, guru, tenaga pelayanan, sampai para relawan. Mereka bukan sekadar komponen mesin organisasi, melainkan manusia yang memiliki panggilan, kompetensi, keterbatasan, keluarga, kebutuhan untuk terus berkembang, dan hak untuk diperlakukan secara adil.

Organisasi yang sehat menghindari dua kesalahan sekaligus: menempatkan orang semata berdasarkan kedekatan personal, dan menuntut pelayanan tanpa memperhatikan kapasitas yang sesungguhnya dimiliki seseorang. Penempatan yang bijaksana perlu mempertimbangkan kompetensi, karakter, kebutuhan misi, beban kerja yang wajar, serta kesempatan untuk terus bertumbuh. Mailangkay (2026) secara khusus mengingatkan bahwa rigiditas dalam distribusi pegawai bisa menghambat regenerasi dan pembelajaran lintas wilayah pelayanan, sehingga ia mengusulkan sistem SDM yang lebih jelas mengenai penugasan, rotasi, penempatan, pengupahan, dan tanggung jawab administratif.

## *Siklus SDM yang Sehat*

- Recruit -- memilih orang berdasarkan kebutuhan, kompetensi, karakter, dan melalui proses yang dapat dijelaskan.
- Orient -- menjelaskan misi, peran, batas kewenangan, serta standar etika sejak awal.

- Develop -- menyediakan mentoring, pelatihan, dan kesempatan belajar yang berkelanjutan.
- Evaluate -- menilai hasil kerja sekaligus cara seseorang bekerja.
- Care -- memperhatikan beban kerja, potensi konflik, dan risiko kelelahan pelayanan.
- Regenerate -- menyiapkan orang berikutnya sebelum sebuah posisi benar-benar kosong.

**8. Keuangan: Sistem yang Menjaga Kepercayaan Tetap Bertahan**

Keuangan gereja merupakan salah satu wilayah yang paling membutuhkan disiplin administrasi, sebab dana yang dikelola sering kali berasal dari tindakan iman anggota jemaat. Sistem keuangan yang sehat setidaknya memiliki anggaran yang jelas, otorisasi berjenjang, dokumentasi yang lengkap, pemisahan tugas, rekonsiliasi berkala, pelaporan yang transparan, dan peninjauan independen. Tidak setiap gereja membutuhkan sistem serumit organisasi besar, tapi setiap gereja tetap membutuhkan kontrol yang sebanding dengan ukuran dan risikonya masing-masing.

Good governance menolak anggapan bahwa pemeriksaan keuangan adalah bentuk penghinaan terhadap integritas seseorang. Justru sebaliknya, pemeriksaan melindungi bendahara maupun pemimpin dari tuduhan yang tidak berdasar, sekaligus membantu mendeteksi kekeliruan sedini mungkin sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar.

## *Contoh Nyata: Ketika Tata Kelola Menjadi Sumber Konflik*

Perdebatan publik mengenai tata kelola sebuah gereja besar di Houston, Amerika Serikat, pada 2025 memperlihatkan betapa sensitifnya isu perubahan anggaran dasar, hak suara anggota, pengelolaan aset, dan konsentrasi kewenangan dalam sebuah organisasi keagamaan. Karena sebagian klaim dalam perkara tersebut masih dipersengketakan pada saat naskah ini ditulis, kasus tersebut tidak tepat digunakan untuk menghakimi pihak tertentu. Tapi sebagai bahan pembelajaran organisasi, kasus ini menunjukkan bahwa perubahan tata kelola yang menyentuh kewenangan dan aset gereja membutuhkan komunikasi, partisipasi, dokumentasi, dan legitimasi proses yang benar-benar kuat.

Pelajaran yang bisa dipetik bukanlah bahwa setiap gereja harus mengadopsi model tata kelola yang sama persis. Pelajarannya adalah bahwa setiap perubahan pada struktur kekuasaan gereja harus bisa dijelaskan, dipahami, dan dipertanggungjawabkan kepada komunitasnya, sesuai dengan tata gereja yang berlaku pada masing-masing denominasi.

### 9. Pengambilan Keputusan: Dari Dominasi Menuju Discernment

Rapat gereja semestinya bukan sekadar tempat mengumpulkan suara terbanyak. Ia seharusnya menjadi ruang discernment: mendengarkan fakta, mendengarkan orang, menimbang risiko, mencari prinsip Alkitabiah yang relevan, memahami misi, dan mengambil keputusan yang bisa dipertanggungjawabkan bersama. Keputusan yang baik tidak selalu membuat semua pihak merasa puas, tapi proses yang adil menolong setiap orang memahami alasan di balik sebuah keputusan.

Mailangkay (2026) mengusulkan reformasi terhadap budaya rapat gereja: agenda tidak boleh berhenti pada penyampaian laporan semata, melainkan senantiasa mempertanyakan dampak sebuah keputusan terhadap pemuridan dan kesaksian jemaat. Ia juga menekankan bahwa keputusan kolektif perlu diterjemahkan menjadi penanggung jawab yang jelas, indikator keberhasilan, tenggat waktu, dan laporan kemajuan secara berkala. Tanpa penerjemahan semacam ini, sebuah rapat bisa menghasilkan banyak keputusan namun sedikit perubahan nyata.

### *Model DECIDE untuk Rapat Gereja*

| **Langkah** | **Praktik yang Dilakukan** |
|---|---|
| D — Define | Rumusan persoalan dibuat sejelas mungkin |
| E — Evidence | Fakta dan data yang relevan disajikan lebih dahulu |
| C — Counsel | Pihak yang terdampak dan yang kompeten didengarkan |
| I — Integrate | Nilai Alkitab, misi, risiko, dan aturan dipadukan |
| D — Decide | Keputusan, penanggung jawab, kewenangan, dan tenggat ditetapkan |
| E — Evaluate | Hasil keputusan ditinjau kembali dan diperbaiki bila perlu |

### 10. Membangun Healthy Church Operating System

Gereja yang sehat membutuhkan semacam operating system organisasi, yaitu seperangkat prinsip, struktur, SOP, data, ritme rapat, mekanisme keuangan, sistem SDM, dan budaya kepemimpinan yang saling menopang satu sama lain. Tujuannya bukan menjadikan gereja berperilaku seperti sebuah perusahaan, melainkan memastikan bahwa pekerjaan

pelayanan tidak terganggu oleh ketidakjelasan yang sesungguhnya bisa dicegah sejak awal.

## *Model HEALTHY*

| Huruf | Prinsip | Makna |
|---|---|---|
| H | Humble Leadership | Otoritas dijalankan sebagai bentuk pelayanan |
| E | Ethical Governance | Setiap keputusan tunduk pada etika dan aturan yang berlaku |
| A | Accountable Systems | Kewenangan senantiasa dapat diperiksa |
| L | Living SOP | Prosedur benar-benar digunakan dan diperbarui secara berkala |
| T | Talent Stewardship | SDM dibina secara berkelanjutan, bukan sekadar dipakai habis |
| H | Healthy Finance | Dana dikelola secara transparan dan terkendali |
| Y | Yield to Mission | Seluruh struktur senantiasa tunduk kepada misi |

### 11. Struktur yang Sehat: Siapa Bertanggung Jawab kepada Siapa?

Banyak konflik organisasi sesungguhnya tidak bermula dari niat buruk, melainkan dari ketidakjelasan semata. Pada satu kesempatan dua orang merasa sama-sama berwenang; pada kesempatan lain tidak seorang pun merasa bertanggung jawab. Karena itu, struktur organisasi perlu menjawab tiga pertanyaan mendasar: siapa yang memiliki mandat, kepada siapa ia bertanggung jawab, dan keputusan apa yang boleh diambilnya tanpa memerlukan persetujuan tambahan. Struktur yang sehat

tidak dibangun untuk memperbanyak jabatan, melainkan untuk memperjelas arah pelayanan.

Dalam kehidupan gereja, kejelasan struktur menjadi semakin penting karena hubungan pelayanan sering bercampur dengan hubungan persahabatan, kekeluargaan, senioritas, dan penghormatan rohani. Ketika batas peran tidak jelas, koreksi terhadap sebuah keputusan gampang dipandang sebagai serangan pribadi. Sebaliknya, apabila mandat dan batas kewenangan telah disepakati sejak awal, evaluasi bisa diarahkan kepada proses dan hasil kerja, bukan kepada harga diri seorang pemimpin.

## *Matriks RACI untuk Pelayanan Gereja*

Salah satu alat sederhana yang bisa digunakan adalah matriks RACI, yaitu Responsible, Accountable, Consulted, dan Informed. Responsible adalah pihak yang mengerjakan tugas; Accountable adalah pihak yang memegang pertanggungjawaban akhir; Consulted adalah pihak yang perlu dimintai masukan; dan Informed adalah pihak yang perlu memperoleh informasi. Gereja tidak harus memakai istilah manajemen ini secara formal, tapi logika di baliknya sangat membantu dalam praktik.

- Program pelayanan kaum muda -- ketua pemuda dapat menjadi pelaksana utama, sementara majelis atau pembina memegang akuntabilitas sesuai tata gereja yang berlaku.
- Pengadaan bernilai besar -- tim pengadaan menjalankan proses, pejabat atau komite yang berwenang memberi persetujuan, bendahara

memproses pembayaran, dan pihak auditor memeriksa bukti pendukung.

- Penanganan kasus pastoral yang sensitif -- hanya pihak yang benar-benar memiliki mandat dan kompetensi yang dilibatkan; kebutuhan akan transparansi tidak boleh mengorbankan kerahasiaan pastoral.

Matriks semacam ini juga berfungsi sebagai perlindungan terhadap kingly power. Ketika seluruh kolom dalam matriks selalu diisi oleh nama orang yang sama, organisasi perlu mempertanyakan apakah kewenangan telah terkonsentrasi secara berlebihan.

## *Tinjauan Kritis dan Keterbatasan Teori*

Kerangka governance, Model STeM, dan prinsip no kingly power dalam bab ini membantu menerjemahkan administrasi gereja ke dalam bahasa tata kelola yang praktis. Tapi sumber-sumber yang mendasarinya juga punya keterbatasan konteks yang perlu dikenali.

Mailangkay (2026), sumber yang paling sering dikutip sepanjang bab ini, adalah naskah forum teologi -- bukan artikel jurnal yang ditinjau sejawat secara ketat -- dan secara eksplisit ditulis dari perspektif GMAHK (Gereja Masehi Advent Hari Ketujuh). Model STeM yang diusulkannya adalah sintesis konseptual seorang penulis, belum diuji lewat penelitian lapangan pada berbagai jemaat. Mahasiswa dari latar belakang denominasi lain perlu menerjemahkan prinsip-prinsipnya sesuai struktur eklesiologi dan tata gereja masing-masing, bukan menerapkannya secara identik.

Prinsip no kingly power sendiri berakar dari sejarah organisasi Advent pada akhir abad ke-19, ketika gereja itu bergumul dengan risiko sentralisasi kekuasaan di General Conference. Peringatan Ellen G. White dalam Testimonies for the Church jilid 8 lahir dari konteks historis yang spesifik itu. Prinsip ini tetap punya nilai universal sebagai peringatan terhadap konsentrasi kuasa, tapi penerapan strukturalnya -- misalnya seberapa jauh kewenangan harus didistribusikan lewat komite -- perlu disesuaikan dengan tata gereja denominasi lain yang mungkin punya struktur otoritas berbeda, seperti sistem episkopal atau kongregasional.

Hawkins (2026) memberi dasar empiris yang lebih kuat karena diterbitkan di jurnal yang ditinjau sejawat, dan menunjukkan adanya perbedaan pandangan nyata antara rohaniwan dan awam soal vitalitas jemaat. Tapi penelitian ini kemungkinan besar dilakukan pada konteks gereja Barat dengan struktur organisasi nirlaba yang formal. Dinamika peran ganda rohaniwan-awam di gereja Indonesia, yang sering kali punya struktur kekeluargaan dan hierarki budaya yang berbeda, mungkin menunjukkan pola yang tidak sepenuhnya sama.

Church Manual (2022) yang dirujuk sebagai rujukan tata gereja adalah dokumen kebijakan resmi satu denominasi tertentu, bukan standar universal bagi semua tradisi Kristen. Prinsip-prinsip governance yang diambil darinya perlu dibaca sebagai contoh penerapan yang baik dalam satu tradisi, bukan sebagai cetak biru yang harus diikuti persis oleh pembaca dari tradisi gereja yang berbeda.

Menyadari keterbatasan-keterbatasan ini bukan untuk mengurangi nilai praktis kerangka governance dalam bab ini, melainkan untuk mengingatkan bahwa penerapannya perlu

disesuaikan dengan tata gereja, struktur otoritas, dan konteks budaya masing-masing pembaca -- bukan dipindahkan secara mentah dari satu tradisi ke tradisi lainnya.

**12. Administrasi Digital, Data, dan Privasi Jemaat**

Administrasi gereja masa kini tidak lagi berhenti pada map, buku kas, dan lemari arsip. Banyak gereja kini menyimpan data keanggotaan, nomor telepon, alamat, tanggal lahir, informasi keluarga, data persembahan, foto, rekaman ibadah, formulir konseling, dan berbagai dokumen pelayanan lainnya secara digital. Kemudahan ini membawa serta tanggung jawab baru, sebab data bukan sekadar aset administratif -- di dalamnya terdapat kehidupan manusia yang perlu dihormati sepenuhnya.

Sistem yang sehat menerapkan prinsip minimum necessary access, yaitu seseorang hanya memperoleh akses terhadap data yang memang diperlukan untuk menjalankan tugasnya. Operator media sosial tidak secara otomatis membutuhkan data keuangan anggota. Tim keuangan tidak secara otomatis membutuhkan catatan konseling pastoral. Bahkan pemimpin pada jenjang yang lebih tinggi pun tidak selalu perlu melihat seluruh detail informasi yang bersifat sensitif. Jabatan tidak identik dengan hak akses tanpa batas.

### *Lima Kebiasaan Administrasi Digital yang Sehat*

- Gunakan akun kelembagaan untuk dokumen organisasi, agar data tidak hilang ketika pengurus berganti.
- Terapkan hak akses berdasarkan fungsi, dan tinjau kembali akses tersebut ketika seseorang berpindah tugas.

- Gunakan autentikasi yang kuat dan hindari kebiasaan berbagi kata sandi melalui grup percakapan.
- Tetapkan masa penyimpanan dokumen serta prosedur penghapusan data yang aman.
- Siapkan cadangan data dan prosedur pemulihan apabila perangkat rusak, akun terkunci, atau terjadi insiden keamanan.

Administrasi digital yang baik membuat gereja jauh lebih tangguh. Ketika seorang sekretaris berpindah tugas, organisasi tidak kehilangan arsipnya. Ketika laptop seorang bendahara rusak, data yang tersimpan tidak lenyap begitu saja. Ketika muncul pertanyaan mengenai sebuah keputusan lama, notula dan dokumen pendukungnya masih bisa ditemukan kembali. Ketahanan seperti ini mungkin tidak terlihat mencolok di permukaan, tapi sangat menentukan kesehatan pelayanan dalam jangka panjang.

**13. SOP yang Hidup: dari Dokumen Menjadi Budaya**

Salah satu kegagalan yang umum terjadi dalam organisasi adalah memiliki SOP yang sangat lengkap namun tidak pernah benar-benar digunakan. Dokumen dibuat semata demi memenuhi kebutuhan audit, kemudian disimpan tanpa pernah menjadi kebiasaan sehari-hari. SOP yang hidup memiliki tiga ciri utama: diketahui oleh orang yang menjalankannya, realistis terhadap kondisi di lapangan, dan diperbarui ketika pengalaman menunjukkan adanya kelemahan.

SOP juga perlu membedakan antara aturan yang bersifat wajib dan yang bersifat panduan semata. Tidak seluruh aktivitas harus dikontrol dengan tingkat kedetailan yang sama. Proses yang menyangkut uang, keselamatan anak, data pribadi,

kontrak, atau risiko hukum memerlukan kontrol yang lebih kuat. Sebaliknya, kreativitas dalam program pelayanan bisa diberi ruang yang lebih besar, selama tujuan, anggaran, dan batas etikanya tetap jelas.

### *Siklus PDCA untuk SOP*

Gereja bisa menggunakan siklus Plan-Do-Check-Act dalam mengelola SOP-nya. Plan berarti merancang prosedur berdasarkan risiko dan kebutuhan yang nyata; Do berarti menjalankan prosedur tersebut; Check berarti memeriksa apakah prosedur itu benar-benar berjalan efektif; dan Act berarti memperbaiki bagian yang ternyata tidak efektif. Dengan pendekatan semacam ini, SOP tidak menjadi kitab kecil yang tidak boleh disentuh, melainkan menjadi alat pembelajaran organisasi yang terus berkembang.

Sebagai ilustrasi, sebuah SOP pengajuan kegiatan mensyaratkan sepuluh tanda tangan, sehingga menyebabkan kegiatan pelayanan berskala kecil harus menunggu berminggu-minggu sebelum bisa berjalan. Evaluasi bisa menunjukkan bahwa kontrol tersebut tidak proporsional dengan risikonya. Gereja kemudian bisa menetapkan batas nominal atau kategori risiko: kegiatan rutin bernilai kecil memperoleh proses yang lebih sederhana, sedangkan kegiatan berskala besar tetap memerlukan pemeriksaan yang lebih lengkap. Tata kelola yang sehat tidak identik dengan prosedur yang paling banyak, melainkan dengan kontrol yang paling tepat sasaran.

**14. SDM, Relawan, dan Bahaya Burnout Rohani**

Gereja sering kali memiliki orang-orang yang sangat setia dalam pelayanannya. Kesetiaan tersebut adalah berkat yang

patut disyukuri, namun bisa disalahgunakan tanpa disadari. Seorang relawan yang senantiasa bersedia akhirnya diberi hampir seluruh beban pekerjaan. Seorang staf yang dianggap sedang "melayani Tuhan" merasa tidak pantas mengeluhkan beban kerja yang sesungguhnya sudah tidak sehat. Dalam jangka panjang, organisasi bisa kehilangan orang-orang terbaiknya, bukan karena mereka tidak lagi mencintai pelayanan, melainkan karena sistem gagal menjaga mereka.

Healthy church governance, karena itu, harus memasukkan unsur perhatian atau care sebagai bagian dari manajemen SDM. Pemimpin perlu memperhatikan jam kerja, beban emosional, konflik peran, kesempatan untuk beristirahat, regenerasi kepemimpinan, dan dukungan ketika seseorang tengah menghadapi persoalan keluarga. Spiritualitas tidak boleh dijadikan alasan untuk menormalisasi kelelahan yang sesungguhnya bisa dicegah.

## *Regenerasi sebagai Ukuran Keberhasilan*

Seorang pemimpin yang tidak pernah menyiapkan penggantinya mungkin tampak sangat diperlukan, tapi ketergantungan organisasi kepada satu figur justru merupakan risiko tersendiri. Regenerasi menuntut pemimpin bersedia membagikan informasi, memberi kesempatan orang lain untuk memimpin, mengizinkan mereka belajar dari kesalahan, dan secara bertahap mendelegasikan kewenangan yang nyata, bukan sekadar simbolis.

*The responsibilities of leadership are distributed among a large number of competent men.*

*— Ellen G. White, Testimonies for the Church, vol. 8, hlm. 236*

Prinsip ini mengoreksi budaya hero leadership yang kerap muncul tanpa disadari. Tujuan mentoring bukanlah menciptakan pengikut yang senantiasa bergantung pada sosok mentornya, melainkan membentuk pemimpin baru yang mampu memikul tanggung jawab dengan karakter dan kompetensinya sendiri.

### 15. Keuangan yang Sehat: dari Anggaran hingga Audit Trail

Anggaran gereja semestinya merupakan ekspresi dari prioritas misi, bukan sekadar daftar pengeluaran tahun sebelumnya yang dinaikkan beberapa persen. Proses penganggaran yang sehat dimulai dari tujuan pelayanan, kemudian diterjemahkan menjadi kebutuhan sumber daya yang konkret. Setelah anggaran disetujui, realisasinya perlu dibandingkan secara berkala dengan rencana awal, sehingga setiap penyimpangan bisa diketahui sedini mungkin.

Audit trail berarti sebuah transaksi bisa ditelusuri sejak kebutuhan awal muncul, lewat proses persetujuan, pemilihan pemasok bila relevan, bukti pembelian, pembayaran, pencatatan, sampai pelaporan akhir. Jejak semacam ini melindungi organisasi sekaligus individu yang terlibat di dalamnya. Ketika muncul sebuah pertanyaan, jawabannya tidak lagi bergantung pada kalimat “percayalah kepada saya”, melainkan pada bukti yang telah tertata rapi.

### *Tanda-Tanda Peringatan yang Perlu Diperhatikan*

- Pengeluaran yang berulang tanpa disertai bukti yang memadai.
- Rekening atau kas organisasi yang dikendalikan hanya oleh satu orang saja.

- Reimbursement kepada seorang pemimpin yang disetujui oleh pemimpin itu sendiri.
- Vendor tertentu yang selalu dipilih tanpa alasan atau pembanding yang jelas.
- Anggaran yang sering dipindahkan tanpa dokumentasi persetujuan yang memadai.
- Laporan yang hanya menunjukkan saldo akhir tanpa menjelaskan penerimaan maupun penggunaan dana.
- Pertanyaan mengenai keuangan yang dianggap sebagai tanda ketidakpercayaan atau kurang rohani.

Tanda-tanda peringatan di atas bukanlah bukti otomatis bahwa telah terjadi penyalahgunaan. Ia adalah sinyal bahwa organisasi perlu memeriksa lebih jauh. Budaya governance yang dewasa tidak segera menuduh, tapi juga tidak menutup mata terhadap kemungkinan yang ada.

**16. Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Sulit**

Keputusan organisasi menjadi paling sulit ketika nilai-nilai yang sama-sama penting saling berhadapan satu sama lain. Sebuah gereja mungkin perlu memilih antara mempertahankan program yang dicintai banyak anggotanya atau mengalihkan dana kepada kebutuhan misi yang lebih mendesak. Seorang pemimpin mungkin harus memilih antara kecepatan dan partisipasi, antara kerahasiaan dan kebutuhan akan informasi, atau antara mempertahankan seseorang yang telah berjasa dan menegakkan standar kinerja yang berlaku bagi semua.

Dalam situasi semacam ini, kualitas sebuah keputusan tidak hanya ditentukan oleh hasil akhirnya. Proses pengambilan keputusan itu sendiri sama pentingnya. Apakah fakta telah

dikumpulkan secara memadai? Apakah pihak yang terdampak telah didengarkan? Apakah potensi konflik kepentingan telah diungkapkan secara terbuka? Apakah aturan diterapkan secara konsisten kepada semua pihak? Apakah keputusan tersebut bisa dijelaskan tanpa merendahkan pihak yang berbeda pandangan?

## *Dissent sebagai Sumber Pembelajaran*

Organisasi yang sehat tidak memperlakukan setiap ketidaksetujuan sebagai bentuk pemberontakan. Dissent yang disampaikan secara etis justru bisa berfungsi sebagai sistem peringatan dini. Orang yang berbeda pendapat mungkin melihat risiko yang belum terlihat oleh mayoritas. Tugas seorang pemimpin bukanlah memenangkan setiap perdebatan, melainkan memastikan bahwa keseluruhan proses menghasilkan keputusan yang paling bertanggung jawab.

Di titik inilah peringatan terhadap kingly power menjadi sangat praktis. Pemimpin yang terlalu dominan bisa menciptakan silence culture, yaitu suatu keadaan ketika orang belajar bahwa lebih aman untuk berdiam diri daripada menyampaikan fakta yang tidak menyenangkan. Dalam jangka pendek, rapat mungkin tampak berjalan harmonis; namun dalam jangka panjang, organisasi kehilangan kemampuannya untuk mengoreksi diri sendiri.

### 17. Mengukur Kesehatan Organisasi Gereja

Apa sesungguhnya tanda bahwa sebuah gereja memiliki organisasi yang sehat? Jawabannya tidak cukup dilihat dari besarnya anggaran, banyaknya program, atau cepatnya sebuah keputusan diambil. Organisasi yang sehat justru terlihat dari kemampuannya menjalankan misi secara konsisten, sembari

tetap menjaga manusia, integritas, dan keberlanjutan pelayanan itu sendiri.

## *Healthy Church Governance Scorecard*

- Mission -- program dan anggaran dapat dihubungkan secara jelas dengan tujuan misi.
- Governance -- kewenangan dan pertanggungjawaban dapat dijelaskan dengan gamblang.
- People -- staf dan relawan memiliki peran, dukungan, evaluasi, serta jalur pengembangan yang jelas.
- Finance -- setiap transaksi terdokumentasi, direkonsiliasi, dilaporkan, dan ditinjau secara berkala.
- Decision -- keputusan penting didukung data, konsultasi, dokumentasi, penanggung jawab, dan evaluasi.
- Succession -- pelayanan tetap berjalan meskipun figur kunci sedang tidak hadir.
- Culture -- pertanyaan yang disampaikan dengan cara yang benar tidak dihukum atau dipersulit.
- Learning -- SOP dan struktur organisasi dapat diperbaiki berdasarkan pengalaman yang telah dijalani.

Scorecard ini tidak dimaksudkan untuk memberi label “gereja baik” atau “gereja buruk” kepada siapa pun. Ia membantu pemimpin menemukan titik-titik yang masih perlu diperkuat. Governance yang sehat, pada akhirnya, adalah sebuah perjalanan perbaikan yang berkelanjutan, bukan sebuah tujuan yang sekali dicapai lalu selesai.

**18. Rencana Implementasi 100 Hari**

Perubahan tata kelola sering kali gagal karena seorang pemimpin mencoba memperbaiki segala sesuatu secara bersamaan. Pendekatan yang jauh lebih realistis adalah memilih beberapa risiko prioritas terlebih dahulu, kemudian menyusun rencana implementasi selama seratus hari.

- Hari 1-30 -- Diagnose: memetakan struktur organisasi, alur pengambilan keputusan, SOP yang ada, akses data, rekening, aset, serta titik-titik ketergantungan pada figur tertentu.
- Hari 31-60 -- Clarify: memperjelas mandat, menyusun matriks kewenangan, menetapkan SOP prioritas, memisahkan tugas, dan merancang mekanisme pelaporan.
- Hari 61-80 -- Develop: melatih pengurus, staf, bendahara, sekretaris, dan kepala pelayanan untuk menggunakan sistem yang baru.
- Hari 81-100 -- Review: menguji proses pada kasus-kasus nyata, mengumpulkan umpan balik, memperbaiki prosedur, dan melaporkan kemajuan kepada pihak yang berwenang.

Transformasi organisasi tidak harus dimulai dengan perangkat lunak yang mahal atau restrukturisasi besar-besaran. Perubahan yang paling bermakna sering kali justru dimulai dari hal-hal sederhana: keputusan yang dituliskan, tanggung jawab yang disebutkan dengan jelas, bukti yang disimpan dengan rapi, potensi konflik kepentingan yang diungkapkan secara terbuka, dan kesediaan seorang pemimpin untuk diperiksa.

## 19. The Unshakable Church Organization: Ketahanan yang Berakar pada Sistem

Setiap organisasi gereja pada akhirnya akan diuji oleh satu pertanyaan yang sama: apakah pelayanan tetap berjalan dengan baik ketika figur yang paling dipercaya untuk sementara tidak hadir, entah karena sakit, pindah tugas, atau pensiun? Jawaban atas pertanyaan inilah yang menentukan apakah sebuah organisasi benar-benar tak tergoyahkan, atau hanya tampak kokoh selama figur tertentu masih memegang kendali.

### *19.1 Path A — Ketahanan yang Bergantung pada Figur*

Sebagian organisasi tampak sangat stabil karena dipimpin oleh seseorang yang sangat kompeten, dipercaya, dan berpengaruh luas. Stabilitas semacam ini bisa menciptakan kesan bahwa organisasi tersebut sangat kokoh. Tapi ketahanan yang bertumpu pada satu figur sesungguhnya rapuh, sebab begitu figur tersebut tidak lagi hadir, seluruh sistem yang selama ini bergantung kepadanya ikut goyah. Inilah bentuk lain dari kingly power yang telah dibahas sebelumnya: kekuasaan yang terlihat tertib justru menyembunyikan kerapuhan struktural di baliknya.

### *19.2 Path B — Ketahanan yang Berakar pada Sistem dan Distribusi Kewenangan*

Organisasi lain membangun ketahanannya bukan pada satu figur, melainkan pada sistem: governance yang jelas, SOP yang hidup, SDM yang dibina, keuangan yang transparan, dan mekanisme pengambilan keputusan yang bisa dipertanggungjawabkan. Ketika figur kunci berganti, organisasi semacam ini tetap bisa menjalankan misinya karena

kekuatannya tidak pernah bergantung pada satu orang saja. Inilah yang dimaksud dengan unshakable organization dalam konteks administrasi gereja: bukan karena tidak pernah mengalami pergantian kepemimpinan, melainkan karena pergantian itu sendiri tidak lagi menjadi ancaman bagi keberlangsungan misi.

### *19.3 Pertanyaan Reflektif*

- Apabila saya sebagai pemimpin tidak dapat hadir selama enam bulan ke depan, apakah organisasi ini akan tetap berjalan dengan baik?
- Sistem apa yang selama ini masih terlalu bergantung pada diri saya secara pribadi?
- Langkah apa yang dapat saya ambil mulai hari ini untuk mendistribusikan kewenangan secara lebih sehat?

## 20. Audit Diri: Apakah Saya Membangun Sistem atau Membangun Ketergantungan?

Bagian ini mengajak setiap pembaca untuk menilai pola kepemimpinannya sendiri terhadap organisasi yang ia layani. Jawablah setiap pertanyaan berikut secara jujur, sebagai bagian dari proses pertumbuhan pribadi.

- Apakah saya menuliskan keputusan penting, atau membiarkannya hanya tersimpan dalam ingatan saya sendiri?
- Apakah saya bersedia didelegasikan kepada orang lain hal-hal yang sesungguhnya dapat mereka kerjakan?
- Apakah saya pernah merasa terganggu ketika sebuah keputusan saya dipertanyakan secara terbuka?

- Apakah saya secara aktif menyiapkan orang lain untuk suatu hari menggantikan peran saya?
- Apakah organisasi yang saya pimpin memiliki catatan tertulis yang cukup, seandainya saya harus digantikan besok?

**21. Refleksi Pribadi: The Nehemiah Test**

Nehemia memimpin pembangunan kembali tembok Yerusalem bukan dengan mengerjakan segalanya seorang diri, melainkan dengan membagi tanggung jawab kepada banyak kelompok keluarga dan pemimpin, masing-masing bertanggung jawab atas satu bagian tembok (Nehemia 3). Ia juga menetapkan penjaga gerbang, mengatur sistem persembahan, dan menegakkan akuntabilitas keuangan secara terbuka di hadapan bangsa yang ia pimpin (Nehemia 13).

Renungkan: apabila Nehemia memimpin organisasi gereja Anda hari ini, bagian pekerjaan apa yang akan ia delegasikan yang selama ini masih Anda pegang sendiri? Sistem pertanggungjawaban seperti apa yang akan ia tetapkan agar kepercayaan jemaat tidak bergantung pada satu orang saja, melainkan pada proses yang bisa diperiksa oleh siapa pun yang berkepentingan?

**22. Diskusi Kelas**

- Bagaimana sebuah gereja kecil dapat membangun Good Church Governance tanpa harus meniru struktur organisasi besar yang rumit?
- Di titik mana kepemimpinan yang tegas dan berwibawa mulai berubah menjadi kingly power yang perlu diwaspadai?

- Bagaimana matriks RACI dapat membantu mencegah tumpang tindih tanggung jawab dalam pelayanan sehari-hari?
- Mengapa dissent atau ketidaksetujuan yang disampaikan secara etis justru penting bagi kesehatan organisasi?
- Bagaimana keseimbangan yang tepat antara kerahasiaan pastoral dan transparansi keuangan dapat dijaga sekaligus?

**23. Evaluasi Pembelajaran Berbasis OBE**

## *A. Understanding*

- Jelaskan perbedaan antara administrasi yang melayani dan birokrasi yang cenderung menguasai.
- Uraikan makna prinsip no kingly power dalam konteks tata kelola gereja.

## *B. Applying*

- Susunlah elemen-elemen utama SOP untuk proses pengadaan barang di sebuah gereja lokal.
- Terapkan matriks RACI pada satu program pelayanan yang ada di gereja Anda sendiri.

## *C. Analyzing*

- Analisis hubungan antara kingly power, distribusi kewenangan, dan akuntabilitas dalam sebuah organisasi gereja.

- Bandingkan Path A dan Path B pada kerangka Unshakable Church Organization, lalu tunjukkan indikator konkret yang membedakan keduanya.

## *D. Evaluating*

- Evaluasilah pernyataan berikut: "Pemimpin yang telah terbukti efektif seharusnya diberi kewenangan seluas mungkin agar organisasi dapat bergerak lebih cepat."
- Nilailah sejauh mana Model HEALTHY dapat diterapkan secara realistis pada sebuah gereja dengan sumber daya yang terbatas.

## *E. Tinjauan Kritis dan Rancangan Riset*

Bagian ini mengajak mahasiswa melangkah dari menerapkan konsep ke menganalisis keterbatasannya dan merancang kajian lanjutan.

1. **[Analyzing]** Mailangkay (2026) adalah naskah forum teologi yang ditulis dari perspektif GMAHK, bukan artikel jurnal yang ditinjau sejawat secara ketat. Jelaskan mengapa status publikasi semacam ini penting diperhatikan ketika sebuah kerangka (seperti Model STeM) dijadikan dasar argumen akademik.
2. **[Evaluating]** Prinsip no kingly power berakar dari sejarah organisasi Advent yang spesifik. Diskusikan bagaimana prinsip ini perlu diterjemahkan berbeda untuk gereja dengan struktur otoritas episkopal atau kongregasional.
3. **[Evaluating]** Hawkins (2026) meneliti perbedaan pandangan rohaniwan-awam kemungkinan besar

dalam konteks gereja Barat. Timbang risiko menggeneralisasi temuan ini ke konteks gereja Indonesia yang punya struktur budaya dan kekeluargaan berbeda.

4. **[Analyzing]** Church Manual yang dirujuk dalam bab ini adalah dokumen kebijakan satu denominasi tertentu. Jelaskan bagaimana pembaca dari tradisi gereja lain sebaiknya memperlakukan rujukan semacam ini -- sebagai standar wajib, contoh penerapan, atau bahan perbandingan?

5. **[Creating]** Susun sebuah proposal riset mini (rumusan masalah, satu pertanyaan penelitian, dan metode yang diusulkan) untuk menguji apakah penerapan Model HEALTHY benar-benar mengurangi ketergantungan organisasi pada satu figur pemimpin, dibandingkan gereja yang tidak menerapkannya secara eksplisit.

**24. Creating — Tugas Proyek: Healthy Church Governance Audit**

Mahasiswa bekerja dalam kelompok beranggotakan tiga hingga lima orang. Pilihlah sebuah gereja hipotetis atau sebuah kasus nyata yang telah dianonimkan sepenuhnya. Lakukan audit terhadap enam area utama: governance, administrasi, SOP, sumber daya manusia, keuangan, dan pengambilan keputusan. Identifikasilah lima risiko utama yang ditemukan, kemudian susunlah sebuah Healthy Church Improvement Plan untuk dua belas bulan ke depan.

| **Komponen Penilaian** | **Bobot** |
|---|---|
| Ketajaman diagnosis governance | 20% |
| Analisis kingly power dan distribusi kewenangan | 20% |
| Kualitas SOP dan solusi sistem yang diusulkan | 20% |
| Integrasi teologi dan literatur akademik | 20% |
| Kelayakan rencana implementasi | 20% |

## 25. Analisis Kasus: "Ketua yang Sangat Efektif"

Sebuah gereja memiliki seorang ketua yang sangat kompeten dalam menjalankan organisasinya. Dalam kurun waktu tiga tahun, jumlah program bertambah pesat, keuangan meningkat signifikan, dan pembangunan fasilitas berjalan jauh lebih cepat dibandingkan periode-periode sebelumnya. Karena dipandang sebagai orang yang paling memahami seluk-beluk organisasi, hampir seluruh keputusan penting mulai menunggu persetujuannya secara pribadi. Majelis jemaat jarang sekali menolak usulan yang ia ajukan. Para kepala departemen tetap menjalankan tugas mereka masing-masing, tapi nyaris tidak memiliki ruang untuk mengambil keputusan sendiri.

Ketika sang ketua jatuh sakit dan harus beristirahat total selama dua bulan, hampir seluruh proyek yang sedang berjalan mengalami perlambatan yang signifikan. Beberapa kepala departemen mengaku bingung harus meminta persetujuan kepada siapa, sementara sejumlah keputusan mendesak justru tertunda karena tidak ada mekanisme pengganti yang jelas.

### *Pertanyaan Analisis*

- Apakah kasus ini sudah menunjukkan gejala kingly power? Jelaskan alasannya secara spesifik.
- Bagaimana cara membedakan kepemimpinan yang kuat dengan konsentrasi kekuasaan yang berlebihan?
- Sistem apa yang perlu segera dibangun agar keputusan organisasi tidak lagi bergantung pada satu figur saja?
- Bagaimana delegasi otoritas dapat dilakukan tanpa mengorbankan akuntabilitas yang jelas?
- Indikator apa yang dapat menunjukkan bahwa organisasi ini telah menjadi jauh lebih sehat di masa mendatang?

**26. Ringkasan Bab**

Administrasi yang melayani tidak berusaha menguasai gereja; ia menciptakan kejelasan agar setiap orang bisa melayani tanpa terus-menerus berhadapan dengan konflik yang sama berulang kali. Good Church Governance menjaga misi lewat distribusi kewenangan, partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas yang seimbang. SOP mengubah nilai menjadi kebiasaan sehari-hari. Sistem SDM menolong setiap orang untuk terus bertumbuh. Keuangan yang sehat menjaga kepercayaan jemaat tetap terpelihara. Pengambilan keputusan yang sehat mengubah rapat gereja dari sekadar arena dominasi menjadi ruang discernment bersama.

Peringatan terhadap kingly power memberi batas yang penting: organisasi membutuhkan pemimpin, tapi tidak pernah membutuhkan raja. Kepemimpinan Kristen yang sehat membangun sistem yang lebih besar daripada figur siapa pun,

membagikan tanggung jawab kepada orang-orang yang kompeten, dan memastikan bahwa struktur organisasi senantiasa tunduk kepada misi. Organisasi yang tak tergoyahkan bukanlah organisasi yang tidak pernah berganti pemimpin, melainkan organisasi yang tetap teguh menjalankan misinya justru ketika pergantian kepemimpinan itu terjadi.

**Daftar Pustaka**

Hawkins, S. L. (2026). From the pews to the pulpit: Uncovering divergent clergy-laity perspectives of congregational vitality. Nonprofit Management & Leadership, 36(3), 413–429. https://doi.org/10.1002/nml.70003

Mailangkay, J. V. (2026). Kepemimpinan pelayan transformasional dalam organisasi gereja: Mengintegrasikan teologi, misi, dan praktik organisasi (perspektif GMAHK). Naskah Forum Teologi.

Seventh-day Adventist Church. (2022). Church manual (20th ed., rev.). General Conference of Seventh-day Adventists.

White, E. G. (1904). Testimonies for the church (Vol. 8). Pacific Press Publishing Association.

**Glosarium Istilah**

**Accountability** — Akuntabilitas; kewajiban mempertanggungjawabkan penggunaan wewenang, keputusan, dan hasil pelayanan kepada Tuhan, organisasi, dan jemaat.

**Audit Trail** — Jejak audit; jejak dokumentasi yang memungkinkan setiap transaksi atau keputusan ditelusuri dari awal hingga pelaporan akhir.

**Burnout** — Kelelahan pelayanan; kondisi kelelahan fisik, emosional, dan mental akibat beban pekerjaan atau pelayanan yang berkepanjangan.

**DECIDE Model** — Kerangka pengambilan keputusan yang meliputi Define, Evidence, Counsel, Integrate, Decide, dan Evaluate.

**Discernment** — Kepekaan menimbang; kemampuan membedakan keputusan yang paling selaras dengan prinsip Alkitab, misi, dan kebijaksanaan organisasi.

**Good Church Governance** — Tata kelola gereja yang baik; sistem yang memastikan misi, akuntabilitas, transparansi, partisipasi, dan distribusi kewenangan berjalan secara sehat.

**HEALTHY Model** — Kerangka administrasi gereja yang mencakup Humble Leadership, Ethical Governance, Accountable Systems, Living SOP, Talent Stewardship, Healthy Finance, dan Yield to Mission.

**Kingly Power** — Kekuasaan yang menyerupai kerajaan; konsentrasi kekuasaan pada satu individu atau

kelompok kecil yang mengurangi akuntabilitas dan partisipasi organisasi.

**Operating System (Organisasi)** — Sistem operasi organisasi; seperangkat prinsip, struktur, SOP, dan budaya kepemimpinan yang saling menopang dalam menjalankan misi gereja.

**PDCA Cycle** — Siklus perbaikan berkelanjutan yang terdiri atas Plan, Do, Check, dan Act.

**RACI Matrix** — Matriks pembagian peran berdasarkan Responsible, Accountable, Consulted, dan Informed.

**Red Flags** — Tanda peringatan; indikator awal yang menunjukkan perlunya pemeriksaan lebih lanjut terhadap sebuah proses, terutama dalam pengelolaan keuangan.

**Reviewability** — Kemampuan ditinjau ulang; sifat sebuah kebijakan atau struktur yang tetap terbuka untuk dievaluasi dan diperbaiki dari waktu ke waktu.

**Shared Stewardship** — Pengelolaan bersama; pendekatan kepemimpinan yang mendistribusikan tanggung jawab dan wewenang sebagai amanah bersama, bukan milik pribadi.

**Silence Culture** — Budaya diam; keadaan ketika anggota organisasi merasa lebih aman untuk berdiam diri daripada menyampaikan fakta yang tidak menyenangkan.

**Standard Operating Procedure (SOP)** — Prosedur operasional standar; dokumen yang menjelaskan langkah-langkah baku untuk memastikan proses

organisasi berjalan konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan.

**STeM Model** — Kerangka kepemimpinan yang menggabungkan unsur Servant, Transformational, dan Missional dalam satu pendekatan yang terpadu.

**Succession Planning** — Perencanaan suksesi; proses menyiapkan calon pemimpin agar keberlangsungan organisasi tetap terjaga ketika terjadi pergantian kepemimpinan.

**Talent Stewardship** — Pengelolaan sumber daya manusia dengan fokus pada pengembangan, pembinaan, dan kesejahteraan mereka yang melayani.

**Transparency** — Transparansi; keterbukaan dalam menyediakan informasi yang relevan, akurat, dan dapat dipahami oleh pihak yang berhak mengetahuinya.

**Unshakable Organization** — Organisasi yang tak tergoyahkan; ketahanan organisasi yang berakar pada sistem dan distribusi kewenangan, bukan pada satu figur tertentu.

# BAB 9

# RAISING THE NEXT LEADERS



*Legacy Dimulai dari Mentoring*

***"Pemimpin sejati tidak hanya meninggalkan organisasi yang kuat. Ia meninggalkan orang-orang yang sanggup membuat organisasi itu tetap kuat ketika dirinya tidak lagi berada di sana."***

## *Prinsip Utama Bab 9*

*Pemimpin sejati tidak diukur dari seberapa lama ia mampu mempertahankan kendali, melainkan dari seberapa banyak pemimpin baru yang mampu ia ciptakan. Regenerasi bukan proyek tambahan dalam kepemimpinan; ia adalah salah satu bentuk tanggung jawab paling mendasar seorang pemimpin terhadap masa depan misinya.*

## Capaian Pembelajaran Bab

1. Menjelaskan regenerasi kepemimpinan sebagai bagian dari keberlanjutan gereja dan organisasi.
2. Membedakan mentoring, coaching, pemuridan, dan succession planning secara konseptual maupun praktis.
3. Menganalisis pola regenerasi kepemimpinan berdasarkan prinsip Alkitab, khususnya relasi Paulus dan Timotius.
4. Mengevaluasi risiko organisasi yang terlalu bergantung pada satu figur pemimpin.
5. Merancang proses pengembangan calon pemimpin secara sistematis melalui tahapan yang terukur.
6. Menyusun rancangan succession planning bagi sebuah gereja atau organisasi.
7. Mendiagnosis Succession Unshakability, yaitu kemampuan membedakan kepemimpinan yang tampak kuat karena sulit digantikan dari kepemimpinan yang benar-benar tak tergoyahkan karena telah mempersiapkan penerus yang sanggup melanjutkan misi.

### 1. Ketika Seorang Pemimpin Harus Pergi

Ada satu pertanyaan yang jarang diajukan justru ketika seseorang sedang berada pada puncak kepemimpinannya: apa yang akan terjadi dengan organisasi ini ketika saya tidak lagi memimpinnya? Pertanyaan itu sederhana, namun jawabannya mampu membuka kualitas kepemimpinan seseorang secara jujur.

Selama seorang pemimpin masih aktif, keberhasilan relatif mudah terlihat. Program berjalan, rapat dipimpin, keputusan diambil, konflik diselesaikan, dan setiap orang tahu kepada siapa mereka harus bertanya. Karena segalanya tampak baik, organisasi bisa keliru mengira bahwa sistem kepemimpinannya sudah sehat. Padahal, kesehatan sesungguhnya baru benar-benar teruji ketika pemimpin utama tidak lagi hadir.

Apabila kepergian seorang pemimpin membuat seluruh sistem kehilangan arah, persoalannya bukan sekadar siapa yang pergi. Persoalannya adalah organisasi telah terlalu lama membangun ketergantungan pada satu figur saja. Di titik inilah tampak perbedaan mendasar antara pemimpin yang membangun pengikut dan pemimpin yang membangun pemimpin baru.

Pemimpin yang hanya membangun pengikut mungkin tampak sangat kuat selama masa jabatannya; hampir setiap persoalan menunggu persetujuannya, dan orang mengaguminya karena kemampuannya menyelesaikan masalah dengan cepat. Tapi semakin organisasi bergantung kepada satu orang, semakin besar pula kerentanannya ketika orang tersebut berpindah tugas, pensiun, sakit, atau menyelesaikan masa pelayanannya. Pemimpin yang berorientasi pada regenerasi berpikir dengan cara yang berbeda. Ia tetap memimpin dengan sungguh-sungguh, tapi pada saat yang sama terus mempersiapkan orang lain: siapa yang perlu saya kembangkan, pengetahuan apa yang hanya tersimpan pada diri saya, keputusan apa yang sesungguhnya sudah bisa dipercayakan kepada orang lain, dan siapa yang perlu turut hadir ketika keputusan penting sedang dibuat.

**2. Regenerasi Bukan Ancaman terhadap Kepemimpinan**

Tidak semua pemimpin merasa mudah mempersiapkan penerusnya. Banyak orang senang berbicara tentang kaderisasi, tapi mulai gelisah ketika seseorang yang lebih muda menunjukkan kapasitas yang luar biasa. Regenerasi menyentuh wilayah yang sangat manusiawi, yaitu ego kepemimpinan itu sendiri.

Ketika jabatan menjadi sumber utama rasa penting seseorang, muncul kecenderungan untuk mempertahankan kendali selama mungkin. Calon pemimpin yang seharusnya dikembangkan justru mulai dipandang sebagai pesaing; ide baru dianggap ancaman; pertanyaan dianggap perlawanan; dan delegasi terus ditunda dengan alasan mereka belum siap. Padahal seseorang tidak akan pernah benar-benar siap apabila tidak pernah diberi kesempatan untuk memikul tanggung jawab.

Dalam kehidupan gereja, kesadaran ini menjadi sangat penting. Pelayanan bukan milik seorang pendeta, ketua, atau pengurus tertentu; misi jauh lebih besar daripada individu yang untuk sementara dipercaya memimpinnya. Pemimpin Kristen perlu menerima kenyataan bahwa dirinya penting, tapi bukan pusat dari pekerjaan Allah. Kesadaran inilah yang membebaskan seorang pemimpin untuk mengajar, membagikan pengalaman, mendelegasikan pekerjaan, dan memberi ruang bagi generasi berikutnya untuk bertumbuh.

### 3. Paulus dan Timotius: Kepemimpinan yang Berlipat Ganda

*Apa yang telah engkau dengar dari padaku di depan banyak saksi, percayakanlah itu kepada orang-orang yang dapat dipercayai, yang juga cakap mengajar orang lain.*

*— 2 Timotius 2:2*

Di dalam satu ayat tersebut ada sedikitnya empat generasi: Paulus, Timotius, orang-orang yang dapat dipercaya, dan orang-orang lain yang kelak akan mereka ajar. Pola ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Kristen bersifat multiplikatif. Pengetahuan tidak berhenti pada seorang mentor, dan pengalaman tidak berhenti pada seorang mentee. Apa yang telah diterima harus terus diteruskan kepada generasi berikutnya.

Hubungan Paulus dan Timotius juga memperlihatkan bahwa mentoring tidak sekadar memindahkan teori. Timotius menyaksikan langsung kehidupan Paulus: keberaniannya, penderitaannya, cara menghadapi konflik, cara mengajar, dan ketekunannya menjalani panggilan. Dengan begitu, mentoring Kristen bukan sekadar transfer informasi, melainkan juga transfer nilai, kebiasaan, pertimbangan, dan karakter secara utuh.

### 4. Mentoring: Berjalan Bersama Calon Pemimpin

Mentoring adalah hubungan pengembangan ketika seseorang yang memiliki pengalaman lebih banyak secara sengaja membantu orang lain bertumbuh lewat keteladanan, percakapan, refleksi, arahan, dan kesempatan nyata. Literatur kepemimpinan kontemporer menempatkan mentoring sebagai salah satu mekanisme pengembangan kepemimpinan yang

paling banyak diteliti dan diterapkan lintas berbagai teori kepemimpinan (Northouse, 2025). Seorang mentor pada dasarnya berkata: ada jalan yang pernah saya lalui, berjalanlah bersama saya, dan saya akan menunjukkan apa yang telah saya pelajari, termasuk kesalahan yang pernah saya lakukan.

Bagian terakhir ini sering diabaikan. Mentor yang baik tidak hanya menceritakan keberhasilannya; ia juga berani membuka keputusan yang kurang tepat yang pernah ia ambil. Kalimat seperti "saya pernah menghadapi kasus serupa dan keputusan saya waktu itu ternyata tidak tepat; jika mengulanginya, saya akan melakukan satu hal secara berbeda" punya nilai pendidikan yang sangat tinggi. Calon pemimpin belajar bahwa kepemimpinan bukan soal tampil sempurna, melainkan kemampuan untuk terus belajar, memperbaiki diri, dan bertanggung jawab atas kekeliruan yang pernah terjadi.

Mentoring yang sehat bisa digambarkan lewat sebuah siklus: observasi, percakapan, pengalaman, refleksi, kemudian peningkatan tanggung jawab secara bertahap. Pada awalnya calon pemimpin sekadar mengamati; kemudian ia mulai bertanya; setelah itu ia mencoba mempraktikkan; mentor memberi umpan balik; dan ruang tanggung jawabnya diperluas. Proses ini berulang sampai calon pemimpin mampu berdiri dengan pertimbangannya sendiri yang semakin matang.

**5. Memberi Kesempatan, Bukan Sekadar Nasihat**

Salah satu kelemahan regenerasi yang umum terjadi dalam organisasi adalah terlalu banyak nasihat dan terlalu sedikit kesempatan nyata. Generasi muda sering diberi tahu bahwa mereka adalah pemimpin masa depan, tapi ketika rapat-rapat penting berlangsung, mereka tidak dilibatkan. Mereka diminta

bertanggung jawab, tapi begitu mereka mulai mengambil keputusan, keputusan itu tetap saja ditarik kembali kepada para senior.

Organisasi sering menginginkan pemimpin yang berpengalaman tanpa pernah memberi ruang untuk memperoleh pengalaman itu sendiri. Padahal pengalaman tidak bisa diwariskan hanya lewat ceramah; ia harus benar-benar dialami. Karena itu, delegasi yang mendidik harus memberi ruang bagi keberhasilan sekaligus kesalahan yang masih bisa dikelola dengan aman.

*Kaum muda perlu diajar bagaimana bekerja bagi Tuhan, dilatih, didisiplin, diberi bidang pelayanan yang nyata, serta menerima arahan dan bantuan yang mereka butuhkan.*

*— Ellen G. White, Gospel Workers, hlm. 210*

Prinsip ini sangat relevan bagi gereja masa kini. Jangan hanya meminta generasi muda membantu sebuah program; ajarilah mereka, dampingilah mereka, kemudian percayakanlah kepada mereka tanggung jawab yang sungguh-sungguh nyata. Regenerasi mulai benar-benar terjadi ketika seorang pemimpin senior berhenti bertanya bagaimana ia bisa menyelesaikan pekerjaan ini lebih cepat, dan mulai bertanya bagaimana pekerjaan ini bisa menjadi ruang belajar bagi orang lain. Pertanyaan kedua mungkin membuat proses sedikit lebih lambat pada hari ini, tapi ia membuat organisasi jauh lebih kokoh untuk masa yang akan datang.

### 6. Coaching: Menolong Orang Menemukan Jawabannya Sendiri

Mentoring dan coaching berkaitan erat, namun keduanya tidak identik. Seorang mentor lebih sering menggunakan pengalamannya sendiri untuk membantu orang lain

berkembang. Seorang coach lebih banyak menggunakan pertanyaan untuk menolong seseorang menemukan kesadaran, pilihan, dan tindakannya sendiri. Secara sederhana, mentoring cenderung berkata, "berdasarkan pengalaman saya, Anda bisa mempertimbangkan cara ini," sedangkan coaching bertanya, "menurut Anda sendiri, pilihan apa yang tersedia?"

Sebagai ilustrasi, seorang pemimpin muda mengeluh bahwa anggota timnya sering terlambat menyelesaikan pekerjaan. Respons instruksional mungkin langsung menawarkan solusi, misalnya membuat tenggat yang lebih ketat atau memberikan teguran. Pendekatan coaching justru dimulai dengan pertanyaan: menurut Anda, mengapa mereka terlambat? Apa yang sudah Anda coba lakukan? Apa yang berhasil dan apa yang belum? Seandainya Anda berada di posisi anggota tim tersebut, apa yang mungkin Anda rasakan? Pilihan apa yang bisa Anda coba minggu ini?

Pertanyaan semacam ini melatih seseorang untuk berpikir layaknya seorang pemimpin. Tujuan coaching bukan menciptakan orang yang selalu membutuhkan jawaban dari coach-nya, melainkan mengembangkan kemampuan berpikir, menilai pilihan, dan mengambil keputusan yang semakin matang. Dalam konteks mahasiswa kepemimpinan, coaching menjadi penting karena ruang kelas semestinya tidak hanya menghasilkan mahasiswa yang hafal teori, melainkan pribadi yang mampu menggunakan pertimbangannya sendiri ketika menghadapi situasi yang belum pernah mereka jumpai sebelumnya.

### 7. Mentoring, Coaching, Pemuridan, dan Succession Planning

Keempat istilah ini sering dipertukarkan begitu saja, padahal fokus masing-masing sesungguhnya berbeda. Organisasi yang sehat justru membutuhkan keempatnya sekaligus, bukan memilih salah satu di antaranya.

| Pendekatan | Fokus Utama | Pertanyaan Kunci |
|---|---|---|
| Mentoring | Pengalaman dan perkembangan pribadi | Apa yang dapat saya pelajari dari pengalaman Anda? |
| Coaching | Potensi, refleksi, dan solusi mandiri | Apa yang dapat saya temukan dan lakukan sendiri? |
| Pemuridan | Karakter dan kehidupan bersama Kristus | Menjadi pribadi seperti apakah Kristus memanggil saya? |
| Succession Planning | Keberlanjutan kepemimpinan organisasi | Siapa yang akan mampu melanjutkan tanggung jawab ini? |

Tanpa mentoring, pengalaman generasi sebelumnya bisa hilang begitu saja. Tanpa coaching, calon pemimpin gampang menjadi terlalu bergantung pada senior mereka. Tanpa pemuridan, organisasi mungkin menghasilkan pemimpin yang kompeten namun rapuh dalam karakter. Tanpa succession planning, organisasi bisa memiliki banyak orang berbakat namun tetap panik ketika sebuah posisi strategis tiba-tiba kosong.

### 8. Pemuridan: Karakter Sebelum Jabatan

Dalam sebuah organisasi, succession planning bisa tergoda untuk berfokus terutama pada kompetensi semata. Tapi dalam kepemimpinan Kristen, kompetensi saja tidak pernah cukup. Pertanyaannya bukan hanya apakah orang ini mampu

memimpin, melainkan juga apakah karakter orang ini benar-benar layak dipercaya.

Seseorang bisa pandai berbicara namun tidak mampu mengendalikan egonya. Ia bisa memahami manajemen namun tidak memiliki integritas. Ia bisa memiliki banyak pengikut namun menggunakan pengaruhnya demi kepentingan pribadi semata. Karena itu, pemuridan menjadi fondasi bagi regenerasi kepemimpinan: pembentukan keterampilan tidak boleh dipisahkan dari pembentukan manusia secara utuh.

Yesus memberikan model yang sangat kuat mengenai hal ini. Ia memanggil manusia, berjalan bersama mereka, mengajar mereka, membiarkan mereka menyaksikan langsung pelayanan-Nya, kemudian mengutus mereka untuk melayani. Mereka melakukan kesalahan, kembali kepada-Nya, menerima koreksi, lalu terus bertumbuh. Yesus tidak sekadar memberikan pekerjaan kepada murid-murid-Nya; Ia membentuk manusia yang kelak sungguh-sungguh mampu melanjutkan pekerjaan tersebut.

### 9. Dari “Watch Me” Menuju “You Develop Others”

### *Tahap 1 — Watch Me*

Pemimpin melakukan pekerjaannya sementara calon pemimpin mengamati dari dekat. Pada tahap ini, mentor perlu menjelaskan proses berpikirnya, bukan sekadar memperlihatkan hasil kerja. Bukan hanya “lihatlah bagaimana saya memimpin rapat ini,” melainkan “perhatikan mengapa saya tidak langsung menjawab keberatan tadi.” Dengan cara ini, calon pemimpin belajar bukan hanya apa yang dilakukan, tapi juga mengapa hal itu dilakukan.

### *Tahap 2 — Do It With Me*

Calon pemimpin mulai terlibat secara aktif. Ia memimpin sebagian rapat, menyampaikan sebagian presentasi, menangani sebuah proyek kecil, atau mendampingi mentor menyelesaikan sebuah konflik. Risiko pada tahap ini masih relatif terbatas karena mentor tetap berada di dekatnya.

### *Tahap 3 — I Watch You*

Tanggung jawab mulai dibalik sepenuhnya. Kini calon pemimpinlah yang memimpin, sementara mentor yang mengamati dari samping. Setelah itu, keduanya mengevaluasi bersama: apa yang berjalan dengan baik, apa yang masih perlu diperbaiki, dan keputusan apa yang sebaiknya diambil secara berbeda di lain waktu.

### *Tahap 4 — You Lead*

Calon pemimpin memperoleh tanggung jawab yang sungguh-sungguh nyata. Ia tidak lagi sekadar berperan sebagai asisten. Ia diberi ruang untuk mengambil keputusan sendiri, menanggung konsekuensinya, dan mempertanggungjawabkan hasilnya secara penuh. Di titik inilah kepercayaan benar-benar diuji.

### *Tahap 5 — You Develop Others*

Tahap terakhir ini sering terlupakan. Keberhasilan mentoring bukan sekadar ketika seorang mentee mampu menggantikan mentornya. Keberhasilan yang sesungguhnya terjadi ketika mentee tersebut mulai membentuk pemimpin berikutnya. Paulus membentuk Timotius; Timotius kemudian dipercaya untuk membentuk orang-orang lain yang dapat dipercaya;

mereka pun kelak mengajar generasi berikutnya. Lingkaran ini pun berubah menjadi sebuah multiplikasi yang terus berlanjut.

### 10. Succession Planning: Jangan Menunggu Kursi Kosong

Succession planning sering disalahpahami sebagai kegiatan mencari pengganti tepat ketika seorang pemimpin akan memasuki masa pensiun. Pada titik itu, organisasi sesungguhnya sudah terlambat. Succession planning yang sehat semestinya dimulai jauh sebelum sebuah posisi kepemimpinan benar-benar kosong.

National Council of Nonprofits (t.t.) menekankan perlunya mengembangkan kesempatan kepemimpinan sejak dini, melakukan pelatihan silang antarposisi, menyiapkan rencana transisi darurat, serta mendukung pemimpin yang baru ditempatkan lewat coaching dan mentoring yang berkelanjutan. Logikanya cukup sederhana: organisasi yang serius terhadap keberlanjutannya harus memiliki "bangku cadangan" kepemimpinan yang cukup dalam.

Karena itu, pertanyaan succession planning bukan sekadar "siapa yang akan menggantikan ketua kita?" Pertanyaan yang jauh lebih sehat adalah "apakah organisasi kita memiliki sistem yang terus-menerus menghasilkan orang yang siap menerima tanggung jawab yang lebih besar?" Pergantian sebuah posisi hanyalah satu peristiwa; membangun pipeline kepemimpinan adalah proses yang terus berjalan sepanjang waktu.

### 11. Leadership Pipeline dan Kesiapan Suksesi

Sebuah organisasi bisa membangun leadership pipeline yang sederhana untuk membantu melihat perkembangan calon pemimpinnya dari waktu ke waktu. Pipeline ini bukan alat

untuk memberi cap yang permanen kepada seseorang, melainkan sebuah peta perkembangan yang perlu diperbarui secara berkala.

- Potential Leader bergerak menuju Emerging Leader.
- Emerging Leader bergerak menuju Developing Leader.
- Developing Leader bergerak menuju tahap Ready Soon.
- Ready Soon bergerak menuju tahap Ready Now.
- Ready Now bergerak menuju peran sebagai Strategic Leader.

Tidak semua orang bergerak dengan kecepatan yang sama di sepanjang pipeline ini. Karena itu organisasi tidak boleh memilih penerus hanya berdasarkan kedekatan personal atau lamanya seseorang telah berada di organisasi tersebut. Ada orang yang sangat loyal namun belum memiliki kompetensi yang memadai. Ada yang kompeten namun belum matang secara karakter. Ada pula yang sudah matang dan kompeten, tapi belum memperoleh pengalaman yang cukup.

### *Empat Lensa Kesiapan Pemimpin*

- Character -- apakah ia dapat dipercaya, memiliki integritas, dan mampu mengelola ego serta konflik dengan baik?
- Competence -- apakah ia memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan tanggung jawabnya?

- Capacity -- apakah ia mampu memikul kompleksitas, beban, dan lingkup tanggung jawab yang lebih besar?
- Calling -- apakah ia memahami kepemimpinan sebagai panggilan pelayanan, bukan sekadar kesempatan memperoleh posisi?

Keempat lensa ini bisa diringkas sebagai Character ditambah Competence, ditambah Capacity, ditambah Calling, yang bersama-sama membentuk kesiapan memimpin seseorang. Rumusan ini bukanlah persamaan matematis, melainkan sebuah kerangka percakapan. Seseorang tidak lantas dianggap siap hanya karena memiliki satu kekuatan yang menonjol di antara keempatnya.

**12. Ketika Sistem Terlalu Bergantung pada Satu Figur**

Bayangkan sebuah gereja yang selama lima belas tahun dipimpin oleh figur yang sangat kuat. Ia visioner, pandai berkhotbah, memahami persoalan jemaatnya, memiliki jaringan yang luas, dan menjadi rujukan hampir semua keputusan penting. Organisasi tersebut terus berkembang, dan banyak orang menganggap model kepemimpinan seperti itu telah berhasil.

Namun kemudian pemimpin tersebut harus berpindah tugas. Dalam beberapa bulan, rapat-rapat mulai lambat mengambil keputusan. Program kehilangan ritmenya. Para pengurus saling menunggu satu sama lain. Sebagian anggota berkata, “kalau dahulu beliau masih di sini, masalah ini pasti sudah cepat selesai.” Kalimat itu terdengar seperti pujian, tapi sesungguhnya menyimpan kritik terhadap sistem itu sendiri: setelah lima belas tahun, organisasi ternyata masih

membutuhkan orang yang sama untuk bisa berfungsi secara sehat.

Pertanyaan yang perlu diajukan bukanlah apakah pemimpin tersebut hebat; bisa jadi ia memang sangat hebat. Pertanyaan yang lebih tepat adalah siapa yang telah ia persiapkan selama lima belas tahun tersebut? Kepemimpinan yang berhasil secara individual belum tentu berhasil secara institusional. Ukuran keberlanjutan yang sesungguhnya terletak pada kemampuan organisasi untuk tetap bertahan, belajar, dan terus bergerak setelah figur utamanya tidak lagi berada di tengah sistem.

### 13. Pemimpin Hebat Tidak Takut Muridnya Menjadi Lebih Hebat

Ada sebuah ujian emosional dalam proses mentoring: bagaimana perasaan kita ketika orang yang pernah kita bimbing mulai lebih dikenal, lebih inovatif, atau lebih sering dimintai pendapat dibandingkan diri kita sendiri? Pemimpin yang belum selesai bergumul dengan egonya bisa merasa terganggu oleh hal ini. Sebaliknya, pemimpin yang sungguh memahami makna legacy justru akan bersyukur atas perkembangan tersebut.

Tujuan mentoring bukanlah menciptakan versi kecil dari diri kita sendiri. Tujuannya adalah membantu seseorang menjadi versi terbaik dari panggilan yang Tuhan berikan kepadanya secara pribadi. Timotius tidak harus menjadi Paulus kedua. Yosua tidak harus menjadi Musa kedua. Elisa tidak harus menjadi Elia kedua. Setiap generasi menerima konteks dan persoalannya masing-masing yang berbeda satu sama lain.

Karena itu, seorang mentor perlu mewariskan prinsip tanpa pernah memaksakan kepribadiannya sendiri. Ia boleh membagikan nilai, pertimbangan, disiplin, dan

pengalamannya, tapi ia harus tetap memberi ruang bagi pemimpin baru untuk menemukan suara, gaya, dan strateginya sendiri yang sesuai dengan konteks zamannya.

**14. Investasi kepada Generasi Muda**

Ellen G. White memandang kaum muda bukan sekadar sebagai penerima pelayanan, melainkan sebagai orang-orang yang perlu dilatih untuk mengambil bagian yang nyata dalam pekerjaan Tuhan. Dalam Gospel Workers, ia menegaskan bahwa kaum muda perlu diajar bagaimana bekerja bagi Tuhan, dilatih dalam metode pelayanan, diberi bidang kerja yang konkret, serta menerima instruksi dan bantuan yang memadai (White, 1915, hlm. 210). Dalam karya lain, Messages to Young People, White juga menegaskan bahwa kaum muda memiliki kapasitas untuk memikul tanggung jawab besar apabila diberi kesempatan dan bimbingan yang tepat, bukan sekadar dipandang sebagai generasi yang belum layak dipercaya (White, 1930).

Implikasinya bagi gereja dan organisasi masa kini sangat kuat. Generasi muda tidak boleh hanya menjadi penonton, peserta, atau sekadar tenaga tambahan dalam sebuah program. Mereka harus dipersiapkan untuk benar-benar memiliki tanggung jawab. Ada perbedaan besar antara meminta anak muda membantu sebuah program dan mempersiapkan mereka untuk memimpin program tersebut. Yang pertama cuma menggunakan tenaga mereka; yang kedua benar-benar mengembangkan kapasitas mereka untuk masa depan.

**15. Reverse Mentoring: Senior Juga Perlu Belajar**

Mentoring tidak harus selalu berjalan satu arah saja. Pemimpin senior bisa memiliki pengalaman organisasi yang sangat luas, sementara generasi yang lebih muda bisa memiliki

pemahaman yang lebih baik mengenai teknologi, budaya digital, pola komunikasi, dan cara generasinya membangun komunitas. Reverse mentoring memberi ruang bagi pertukaran semacam ini untuk terjadi secara setara.

Bayangkan seorang pemimpin gereja berusia enam puluh tahun membimbing seorang mahasiswa berusia dua puluh satu tahun mengenai integritas, penanganan konflik, pelayanan, dan pengambilan keputusan. Pada saat yang sama, mahasiswa tersebut membantu sang pemimpin senior memahami komunikasi digital dan kebiasaan Generasi Z. Siapakah mentor dalam hubungan ini? Keduanya. Mereka saling belajar pada wilayah yang berbeda satu sama lain.

**16. Succession Planning Bukan Nepotisme**

Regenerasi bisa rusak apabila berubah menjadi sekadar pewarisan kekuasaan berdasarkan kedekatan personal semata. Seorang pemimpin tidak seharusnya memilih penerusnya karena "dia orang saya," "dia selalu mendukung saya," atau "dia tidak pernah berbeda pendapat dengan saya." Succession planning yang sehat membutuhkan kriteria yang transparan dan proses evaluasi yang bisa dipertanggungjawabkan kepada semua pihak.

Calon pemimpin perlu dinilai berdasarkan karakter, integritas, kompetensi, kemampuan bekerja sama, kapasitas belajar, kematangan emosional, kemampuan mengambil keputusan, rekam jejak pelayanannya, kesediaan menerima koreksi, kemampuan mengembangkan orang lain, serta kesesuaiannya dengan kebutuhan organisasi di masa depan.

Penerus tidak selalu harus memiliki profil yang sama persis dengan pemimpin sebelumnya. Organisasi yang sedang

memasuki fase ekspansi mungkin membutuhkan kemampuan yang berbeda dari organisasi yang sedang menghadapi krisis. Karena itu, succession planning bukanlah proses menduplikasi kepemimpinan yang lama. Ia adalah proses menjaga keberlanjutan sekaligus membuka ruang bagi pembaruan.

**17. Model 5M Regenerasi Kepemimpinan**

### *1. Menemukan*

Identifikasilah orang-orang yang memiliki karakter, potensi, kemauan belajar, dan kapasitas untuk terus berkembang. Jangan hanya mencari orang yang paling terlihat menonjol; perhatikan pula mereka yang konsisten, dapat dipercaya, dan terus bertumbuh ketika diberi tanggung jawab.

### *2. Mendampingi*

Bangunlah hubungan mentoring yang teratur, bukan hanya bertemu ketika muncul sebuah masalah. Percakapan yang konsisten menciptakan ruang untuk membahas keputusan, kegagalan, iman, ambisi, relasi, dan seluruh proses pembentukan karakter seseorang.

### *3. Melatih*

Gunakan coaching, pelatihan, simulasi, studi kasus, job shadowing, dan pengalaman nyata di lapangan. Semakin dekat proses pengembangan dengan persoalan yang riil, semakin kuat pula pembelajaran yang terbentuk di dalamnya.

### *4. Memercayakan*

Berikan tanggung jawab yang sungguh-sungguh nyata. Delegasi tanpa disertai kewenangan sesungguhnya hanyalah pembagian pekerjaan semata. Calon pemimpin memerlukan batas keputusan yang jelas, sumber daya yang memadai, dan ruang untuk mempertanggungjawabkan hasil kerjanya sendiri.

### *5. Melepaskan*

Pada waktunya, biarkanlah pemimpin baru benar-benar memimpin. Tahap ini sering kali menjadi yang paling sulit. Ada mentor yang pandai menemukan, mendampingi, dan melatih, tapi tidak pernah benar-benar melepaskan kendalinya. Regenerasi belum selesai sebelum kewenangan sungguh-sungguh berpindah tangan.

## *Tinjauan Kritis dan Keterbatasan Teori*

National Council of Nonprofits, Model 5M, leadership pipeline, dan sistematisasi hubungan Paulus-Timotius dalam bab ini membantu menerjemahkan regenerasi kepemimpinan ke dalam kerangka yang bisa dipelajari. Tapi masing-masing sumber ini juga punya keterbatasan yang perlu dikenali.

National Council of Nonprofits sebagai sumber utama pembahasan succession planning dalam bab ini adalah panduan praktisi dari organisasi payung nirlaba di Amerika Serikat, bukan artikel jurnal yang ditinjau sejawat. Sumber ini bermanfaat karena praktis dan mudah diterapkan, tapi rekomendasinya dirancang untuk konteks organisasi nirlaba Barat dengan struktur tata kelola formal seperti dewan dan komite eksekutif, yang belum tentu identik dengan struktur kepemimpinan gereja lokal di Indonesia. Sumber ini juga tidak

mencantumkan tahun terbit yang jelas (ditandai 't.t.'), sehingga sulit dipastikan seberapa mutakhir rekomendasinya.

Model 5M, leadership pipeline lima tahap, dan Empat Lensa Kesiapan Pemimpin (Character, Competence, Capacity, Calling) dalam bab ini adalah kerangka sintesis pembelajaran, sebagaimana model-model serupa di bab-bab sebelumnya buku ini. Kerangka semacam ini berguna sebagai alat berpikir dan diskusi, tapi belum diuji secara empiris sebagai satu kesatuan lewat penelitian lapangan pada berbagai organisasi gereja. Urutan tahap dalam leadership pipeline juga bersifat linear dan bertahap, padahal perkembangan kepemimpinan riil sering kali tidak selalu berjalan rapi sesuai urutan tersebut -- seseorang bisa saja sangat siap dari sisi karakter tapi masih membutuhkan waktu lama untuk kompetensi teknis tertentu, atau sebaliknya.

Relasi Paulus dan Timotius yang menjadi fondasi teologis bab ini adalah satu contoh historis-naratif dalam Alkitab, bukan pola yang dijelaskan secara sistematis sebagai metode mentoring formal oleh Paulus sendiri. Menerjemahkan pola naratif tersebut menjadi kerangka lima tahap yang terstruktur, dari Watch Me sampai You Develop Others, adalah penafsiran dan sistematisasi yang dilakukan penulis buku ini, bukan sesuatu yang eksplisit dinyatakan dalam teks Alkitab itu sendiri. Ini bukan berarti sistematisasi tersebut keliru, tapi penting disadari sebagai upaya penerapan praktis, bukan sebagai satu-satunya cara membaca hubungan Paulus dan Timotius.

Menyadari keterbatasan-keterbatasan ini bukan untuk mengurangi nilai praktis kerangka regenerasi dalam bab ini, melainkan untuk mengingatkan bahwa penerapannya perlu

disesuaikan dengan konteks organisasi masing-masing pembaca, dan bahwa kerangka lima tahap yang rapi tidak boleh dipaksakan sebagai satu-satunya jalan yang valid menuju kepemimpinan yang matang.

**18. Dari Success Menuju Succession**

Dunia kepemimpinan sering mengajarkan kita untuk mengejar success semata: seberapa besar organisasi kita, seberapa banyak anggotanya, seberapa luas pengaruhnya, dan seberapa banyak program yang berhasil dijalankan. Semua itu memang penting, tapi pemimpin yang berpikir jauh ke depan akan menambahkan satu pertanyaan lagi: apa yang akan tetap hidup setelah saya pergi?

Success berbicara mengenai apa yang berhasil kita kerjakan. Succession berbicara mengenai siapa yang akan melanjutkannya. Success bisa berhenti bersama seorang pemimpin; succession membuat pengaruh melampaui masa jabatannya sendiri. Karena itu, legacy bukan terutama nama yang tertulis pada sebuah gedung atau laporan sejarah organisasi. Legacy hidup dalam diri manusia yang pernah kita ajar, kita percaya, kita koreksi, dan kita beri kesempatan untuk bertumbuh.

**19. Audit Diri: Siapa yang Sedang Saya Persiapkan?**

Bagian ini mengajak setiap pembaca menilai secara jujur pola kepemimpinannya sendiri terhadap regenerasi. Jawablah setiap pertanyaan berikut sebagai bagian dari proses pertumbuhan pribadi, bukan sebagai daftar yang harus dijawab sempurna.

- Dapatkah saya menyebutkan nama satu atau dua orang yang sedang saya persiapkan untuk memimpin?

- Apakah saya lebih sering menyelesaikan pekerjaan sendiri, atau melibatkan orang lain untuk turut belajar mengerjakannya?
- Apakah saya pernah merasa terancam ketika seseorang yang saya bimbing menunjukkan potensi yang luar biasa?
- Informasi atau pengalaman penting apa yang selama ini hanya tersimpan di dalam kepala saya sendiri?
- Apakah saya bersedia melepaskan kewenangan nyata, atau hanya membagikan pekerjaan teknis semata?

**20. Refleksi Pribadi: The Timothy Test**

Timotius dipercaya oleh Paulus bukan karena ia sudah sempurna, melainkan karena ia dapat dipercaya dan bersedia terus belajar (2 Timotius 2:2). Renungkan: siapakah "Timotius" dalam hidup pelayanan saya saat ini, yaitu orang yang sedang saya ajar dengan sengaja, saya percayai secara bertahap, dan saya persiapkan untuk suatu hari mengajar orang lain pula? Jika belum ada nama yang terlintas, apa yang selama ini menghalangi saya untuk memulai proses tersebut?

**21. Diskusi Kelas**

- Mengapa organisasi yang terlalu bergantung kepada satu pemimpin memiliki risiko keberlanjutan yang tinggi?
- Jelaskan perbedaan mendasar antara mentoring, coaching, pemuridan, dan succession planning.
- Mengapa ego seorang pemimpin dapat menjadi penghambat terbesar bagi regenerasi kepemimpinan?

- Bagaimana 2 Timotius 2:2 dapat dipahami sebagai gambaran proses multiplikasi kepemimpinan?
- Kapan sebuah succession planning dapat berubah menjadi nepotisme yang merugikan organisasi?

**22. Evaluasi Pembelajaran Berbasis OBE**

## *A. Understanding*

- Jelaskan mengapa regenerasi kepemimpinan merupakan bagian dari keberlanjutan misi, bukan sekadar aktivitas tambahan organisasi.
- Uraikan perbedaan antara mentoring dan coaching beserta konteks penggunaannya masing-masing.

## *B. Applying*

- Rancanglah satu siklus Watch Me hingga You Develop Others untuk sebuah program pelayanan tertentu di gereja Anda.
- Terapkan Empat Lensa Kesiapan Pemimpin untuk menilai kesiapan seorang calon pemimpin muda di lingkungan Anda.

## *C. Analyzing*

- Analisis mengapa organisasi yang sangat efektif secara individual dapat tetap gagal secara institusional ketika figur utamanya berpindah tugas.
- Bandingkan pendekatan Model 5M dengan leadership pipeline; tunjukkan bagaimana keduanya saling melengkapi.

## *D. Evaluating*

- Evaluasilah pernyataan berikut: “Pemimpin yang efektif seharusnya berusaha membuat dirinya sesulit mungkin untuk digantikan, agar organisasi tetap membutuhkannya.”
- Nilailah sejauh mana reverse mentoring dapat diterapkan secara realistis dalam budaya gereja yang sangat menghormati senioritas.

## *E. Tinjauan Kritis dan Rancangan Riset*

Bagian ini mengajak mahasiswa melangkah dari menerapkan konsep ke menganalisis keterbatasannya dan merancang kajian lanjutan.

1. **[Analyzing]** National Council of Nonprofits sebagai sumber succession planning dalam bab ini adalah panduan praktisi dari konteks nirlaba Amerika Serikat, tanpa tahun terbit yang jelas. Jelaskan risiko mengandalkan sumber semacam ini dibanding penelitian akademik yang ditinjau sejawat.
2. **[Evaluating]** Model 5M dan leadership pipeline lima tahap dalam bab ini adalah sintesis konseptual penulis. Evaluasi apakah urutan tahap yang linear ini realistis menggambarkan bagaimana kepemimpinan seseorang benar-benar berkembang, dan usulkan satu skenario ketika urutan itu mungkin tidak berlaku.
3. **[Evaluating]** Relasi Paulus dan Timotius adalah satu contoh naratif dalam Alkitab yang disistematisasi menjadi kerangka lima tahap (Watch Me hingga You Develop Others) oleh penulis buku ini. Diskusikan

sejauh mana sistematisasi semacam itu tetap setia pada teks aslinya, dan di titik mana ia sudah menjadi tafsiran tambahan penulis.

4. **[Analyzing]** Bab ini menggunakan Empat Lensa Kesiapan Pemimpin (Character, Competence, Capacity, Calling) sebagai kerangka penilaian. Jelaskan tantangan praktis dalam menilai keempat lensa ini secara objektif, terutama untuk aspek Character dan Calling yang sulit diukur.

5. **[Creating]** Susun sebuah proposal riset mini (rumusan masalah, satu pertanyaan penelitian, dan metode yang diusulkan) untuk menguji apakah organisasi yang menerapkan Model 5M secara eksplisit benar-benar menghasilkan lebih banyak pemimpin baru yang siap, dibandingkan organisasi yang melakukan regenerasi secara informal.

**23. Creating — Tugas Proyek: Leadership Succession Blueprint**

Mahasiswa memilih satu gereja, organisasi mahasiswa, yayasan, sekolah, atau organisasi nirlaba, kemudian melakukan analisis terhadap sistem regenerasi kepemimpinan yang ada di dalamnya.

## *Tahap 1 — Leadership Mapping*

- Identifikasi posisi-posisi kepemimpinan yang bersifat strategis dalam organisasi tersebut.
- Petakan pemimpin yang menjabat saat ini beserta kompetensi utama pada setiap posisi.

- Tentukan risiko yang akan muncul apabila posisi tersebut tiba-tiba kosong.

### *Tahap 2 — Talent Identification*

- Identifikasi sedikitnya tiga calon pemimpin potensial dalam organisasi tersebut.
- Nilailah setiap kandidat menggunakan lensa Character, Competence, Capacity, dan Calling.

### *Tahap 3 — Development Plan*

- Susunlah rencana pengembangan selama dua belas bulan bagi para kandidat tersebut.
- Masukkan unsur mentoring, coaching, pelatihan, job shadowing, project leadership, evaluasi, umpan balik, dan pembentukan spiritual.

### *Tahap 4 — Succession Readiness*

Kelompokkan setiap kandidat ke dalam salah satu kategori berikut: Ready Now, Ready in 1-2 Years, atau Long-Term Potential.

### *Tahap 5 — Presentation*

Presentasikan Leadership Succession Blueprint yang telah disusun di depan kelas. Mahasiswa dinilai bukan hanya dari kerapian dokumen, tapi juga dari kemampuan mempertahankan argumentasi mengapa kandidat tertentu perlu dikembangkan untuk posisi tertentu.

| Komponen Penilaian | Bobot |
|---|---|
| Analisis kebutuhan kepemimpinan | 20% |
| Leadership mapping | 15% |
| Identifikasi dan argumentasi kandidat | 15% |
| Program mentoring dan coaching | 20% |
| Succession planning | 20% |
| Presentasi dan refleksi | 10% |

**24. Analisis Kasus: "Tidak Ada yang Siap"**

Seorang ketua organisasi gereja telah memimpin selama dua belas tahun. Ia dikenal berdedikasi, disiplin, dan tegas dalam mengambil keputusan. Tiga bulan sebelum masa kepemimpinannya berakhir, para pengurus mulai membicarakan calon penggantinya. Dalam rapat tersebut, sang ketua berkata, "masalah kita adalah belum ada orang yang benar-benar siap menggantikan saya." Seorang anggota muda kemudian bertanya, "selama dua belas tahun terakhir, siapa yang secara sengaja telah kita persiapkan untuk menjadi pemimpin?" Ruangan pun menjadi hening seketika.

## *Pertanyaan Analisis*

- Apa persoalan kepemimpinan utama yang terlihat dalam kasus tersebut?
- Apakah "tidak ada kandidat yang siap" merupakan persoalan pada diri kandidat, atau persoalan pada sistem organisasi itu sendiri?

- Apa yang seharusnya sudah dilakukan sejak lima tahun sebelumnya?
- Susunlah proses mentoring yang seharusnya diterapkan sejak awal masa kepemimpinannya.
- Tentukan kriteria yang seharusnya digunakan untuk menilai calon penerus.
- Jika Anda menjadi ketua berikutnya, kebijakan apa yang akan Anda buat agar situasi ini tidak terulang kembali?

**25. Ringkasan Bab**

Regenerasi bukan aktivitas tambahan dalam kepemimpinan, melainkan bagian dari tanggung jawab seorang pemimpin terhadap masa depan organisasinya. Mentoring memungkinkan pengalaman, nilai, dan kebijaksanaan untuk terus diteruskan. Coaching mengembangkan kemampuan berpikir dan memilih tindakan secara mandiri. Pemuridan memastikan bahwa kompetensi tidak pernah dipisahkan dari karakter dan kehidupan spiritual seseorang. Succession planning mengubah seluruh proses tersebut menjadi sebuah sistem organisasi yang utuh.

Organisasi yang sehat tidak menunggu sebuah jabatan kosong untuk mulai mencari pemimpin baru. Ia secara konsisten menemukan, mendampingi, melatih, memercayakan tanggung jawab, dan pada akhirnya melepaskan generasi berikutnya untuk melangkah. Pola Paulus dan Timotius menunjukkan bahwa kepemimpinan Kristen bersifat multiplikatif: apa yang diterima harus dipercayakan kepada orang lain, yang kemudian mampu mengajar generasi sesudahnya pula.

Pada akhirnya, pertanyaan terbesar seorang pemimpin bukan hanya "apa yang sudah saya bangun," melainkan "siapa yang sudah saya bangun." Legacy bukan soal mempertahankan kursi selama mungkin atau membuat organisasi bergantung kepada satu nama. Legacy adalah membentuk manusia yang mampu meneruskan misi jauh melampaui masa kepemimpinan kita sendiri.

**Daftar Pustaka**

National Council of Nonprofits. (t.t.). Succession planning for nonprofits: Managing leadership transitions. https://www.councilofnonprofits.org/running-nonprofit/governance-leadership/succession-planning-nonprofits-managing-leadership

Northouse, P. G. (2025). Leadership: Theory and practice (10th ed.). SAGE Publications.

White, E. G. (1915). Gospel workers. Review and Herald Publishing Association.

White, E. G. (1930). Messages to young people. Southern Publishing Association.

**Glosarium Istilah**

**Calling** — Panggilan; kesadaran bahwa kepemimpinan merupakan panggilan pelayanan, bukan sekadar jabatan atau kekuasaan.

**Capacity** — Kapasitas; kemampuan memikul tanggung jawab dan kompleksitas kepemimpinan yang semakin besar.

**Character** — Karakter; integritas, kedewasaan moral, dan kualitas pribadi yang menjadi dasar kepercayaan orang lain.

**Coaching** — Proses pengembangan melalui pertanyaan reflektif agar seseorang menemukan sendiri solusi dan pertumbuhannya.

**Competence** — Kompetensi; pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk memimpin secara efektif.

**Job Shadowing** — Metode belajar dengan mengamati langsung cara kerja seorang pemimpin yang lebih berpengalaman.

**Leadership Pipeline** — Sistem pengembangan calon pemimpin secara bertahap sesuai dengan tingkat kesiapannya masing-masing.

**Leadership Readiness** — Kesiapan memimpin yang dinilai berdasarkan Character, Competence, Capacity, dan Calling.

**Legacy** — Warisan kepemimpinan yang diwujudkan melalui lahirnya pemimpin-pemimpin baru yang mampu melanjutkan misi.

**Mentoring** — Hubungan pembelajaran jangka panjang antara mentor dan mentee untuk pengembangan kepemimpinan.

**Multiplication Leadership** — Pendekatan kepemimpinan yang berfokus menciptakan pemimpin baru, bukan sekadar pengikut.

**Pemuridan (Discipleship)** — Proses pembentukan karakter dan kehidupan yang semakin serupa dengan Kristus.

**Reverse Mentoring** — Proses pembelajaran dua arah antara pemimpin senior dan generasi yang lebih muda.

**Succession Planning** — Proses sistematis mempersiapkan penerus untuk menjaga keberlanjutan sebuah organisasi.

**Succession Unshakability** — Ketahanan kepemimpinan yang terletak pada kesiapan penerus, bukan pada sulitnya seorang pemimpin digantikan.

**Talent Identification** — Proses mengenali individu yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin di masa depan.

# BAB 10

# THE UNSHAKABLE LEGACY



*Warisan yang Tidak Pernah Mati*

***"Warisan terbesar seorang pemimpin bukanlah jabatannya, melainkan orang-orang yang tetap setia setelah ia tidak lagi memimpin."***

## *Prinsip Utama Bab 10*

*Kekuasaan yang dilindungi oleh posisi akan berakhir bersama posisi itu sendiri. Namun integritas yang dijalani dengan setia akan terus berdiri jauh setelah jabatan berakhir. Warisan kepemimpinan yang sesungguhnya bukan diukur dari seberapa lama seseorang mempertahankan kursinya, melainkan dari seberapa jauh nilai dan manusia yang ia bentuk tetap hidup setelah ia pergi.*

## Capaian Pembelajaran Bab

1. Menjelaskan makna legacy dalam kepemimpinan Kristen dan organisasi secara konseptual maupun praktis.
2. Menganalisis hubungan antara kesetiaan, karakter, pengaruh, dan keberlanjutan kepemimpinan seseorang.
3. Mengevaluasi kehidupan Rasul Paulus dan Billy Graham sebagai studi tentang pengaruh yang melampaui masa jabatan.
4. Membedakan keberhasilan yang bersifat sementara dengan warisan kepemimpinan yang benar-benar berkelanjutan.
5. Merumuskan prinsip finish well bagi pemimpin gereja maupun organisasi pada umumnya.
6. Menyusun Personal Legacy Statement beserta indikator warisan kepemimpinan yang ingin dibangun.
7. Menyimpulkan seluruh perjalanan buku ini melalui The Unshakable Leadership Paradox: membedakan ketahanan yang bergantung pada kekuasaan dari ketahanan yang berakar pada karakter, dan menunjukkan bahwa hanya yang kedua sanggup bertahan melampaui masa jabatan.

### 1. Pada Akhirnya, Semua Pemimpin Akan Meninggalkan Kursinya

Ada masa ketika seorang pemimpin memasuki sebuah ruangan dan seluruh mata tertuju kepadanya. Namanya tercantum pada struktur organisasi, tanda tangannya menentukan arah keputusan, dan suaranya memiliki bobot yang diperhitungkan

semua orang. Namun kepemimpinan menyimpan satu kenyataan yang tidak dapat dinegosiasikan oleh siapa pun: masa jabatan selalu memiliki batas waktunya sendiri.

Suatu hari, kursi itu akan ditempati oleh orang lain. Jabatan akan berganti. Organisasi akan bergerak memasuki musim yang baru. Bahkan seorang pemimpin yang sangat berpengaruh sekalipun, pada akhirnya, harus belajar melepaskan apa yang pernah dipercayakan kepadanya.

Karena itu, pertanyaan yang paling penting menjelang akhir sebuah kepemimpinan bukanlah "seberapa tinggi posisi yang pernah saya capai?" Pertanyaan yang jauh lebih penting adalah "apa yang masih hidup ketika posisi itu sudah bukan lagi milik saya?" Di titik inilah kita mulai berbicara mengenai legacy yang sesungguhnya.

Legacy bukan monumen bagi ego seorang pemimpin. Legacy adalah nilai, karakter, manusia, kebiasaan baik, budaya, dan misi yang terus bekerja setelah pemimpin tersebut tidak lagi berdiri di depan. Seorang pemimpin bisa meninggalkan kantornya; namun pengaruhnya belum tentu turut pergi bersamanya.

**2. Legacy: Apa yang Tertinggal Setelah Kita Pergi**

Dalam percakapan organisasi sehari-hari, legacy kadang disamakan begitu saja dengan prestasi: gedung yang dibangun, program yang diluncurkan, jumlah anggota yang bertambah, atau penghargaan yang diterima. Semua itu bisa menjadi bagian dari sejarah organisasi, tapi belum tentu menjadi warisan kepemimpinan yang sesungguhnya.

Prestasi menjawab pertanyaan "apa yang pernah kita kerjakan?" Legacy menjawab pertanyaan yang jauh lebih dalam: "apa yang tetap membentuk manusia setelah kita selesai mengerjakannya?" Sebuah program bisa berhenti ketika anggarannya berhenti. Sebuah gedung bisa berubah fungsi. Sebuah jabatan bisa hilang karena restrukturisasi organisasi. Tapi seorang mahasiswa yang pernah diajar untuk hidup berintegritas bisa membawa nilai itu selama puluhan tahun ke depan. Seorang pemimpin muda yang pernah dipercaya bisa kembali mempercayai generasi sesudahnya. Di titik itulah legacy benar-benar menjadi hidup.

Bagi pemimpin Kristen, legacy juga tidak bisa dipisahkan dari stewardship. Kepemimpinan bukan kepemilikan, melainkan penatalayanan. Kita mengelola sebuah pengaruh yang pada akhirnya harus dipertanggungjawabkan. Karena itu, warisan yang sehat tidak membuat orang terus-menerus bergantung kepada nama pemimpin yang lama; ia justru membuat mereka semakin setia kepada nilai dan misi yang jauh lebih besar daripada pemimpin tersebut.

### 3. Paulus: Ketika Hidup Menjadi Surat yang Terus Dibaca

Rasul Paulus merupakan salah satu gambaran paling kuat tentang seorang pemimpin yang pengaruhnya melampaui kehadiran fisiknya sendiri. Ia tidak meninggalkan gedung megah dengan namanya terpahat pada dinding. Ia meninggalkan sebuah komunitas, surat-surat, pemimpin-pemimpin muda, teologi yang membentuk gereja, serta teladan tentang kesetiaan di tengah penderitaan yang berat.

*Aku telah mengakhiri pertandingan yang baik, aku telah mencapai garis akhir, dan aku telah memelihara iman.*
*— 2 Timotius 4:7*

Ayat ini menarik karena Paulus tidak berkata bahwa ia memenangkan semua pertarungan, menghindari semua kegagalan, atau diterima oleh semua orang yang ia jumpai. Ukurannya adalah bahwa ia mencapai garis akhir dan tetap memelihara imannya. Finish well, dalam perspektif Paulus, bukan berarti sebuah perjalanan tanpa luka sama sekali. Finish well berarti kesetiaan yang tidak hilang justru ketika perjalanan menjadi sangat berat untuk dijalani.

Paulus mengalami penolakan, konflik, pemenjaraan, kelemahan fisik, dan ketidakpastian yang panjang. Namun seluruh tekanan itu tidak pernah mengubah pusat hidupnya. Ia tetap memahami siapa yang ia layani dan untuk apa ia dipanggil. Itulah sebabnya pengaruhnya tidak pernah berakhir bersamaan dengan berakhirnya aktivitas publiknya. Mahasiswa kepemimpinan perlu menangkap perbedaan penting ini: karier bisa berhenti karena usia, aturan, kesehatan, atau pergantian organisasi. Tapi calling tidak selalu berhenti bersama sebuah jabatan. Seorang pemimpin yang memahami panggilannya akan terus memberi nilai bahkan ketika ia tidak lagi memiliki otoritas formal apa pun.

**4. Kesetiaan: Kualitas yang Tidak Selalu Spektakuler**

Dunia kepemimpinan mudah terpikat oleh sesuatu yang tampak besar. Kita cenderung mengukur jangkauan, pertumbuhan, popularitas, jumlah pengikut, dan pencapaian yang terlihat. Kesetiaan sering kali tidak seatraktif itu. Ia muncul justru dalam keputusan-keputusan kecil yang terus

diulang ketika tidak ada kamera, tepuk tangan, atau penghargaan apa pun yang menantinya.

Kesetiaan adalah tetap hadir ketika tanggung jawab memanggil. Kesetiaan adalah mengatakan kebenaran ketika manipulasi menawarkan jalan yang jauh lebih mudah. Kesetiaan adalah menjaga keluarga ketika tuntutan publik menuntut seluruh perhatian kita. Kesetiaan adalah tetap rendah hati justru ketika pengaruh kita semakin membesar. Kesetiaan juga berarti berani mengakui kesalahan tanpa mencari pembenaran.

Pemimpin yang ingin meninggalkan sebuah warisan harus berhati-hati terhadap jebakan reputasi. Reputasi adalah apa yang orang pikirkan tentang kita; karakter adalah siapa diri kita sesungguhnya ketika citra tidak lagi bisa menolong kita sama sekali. Legacy yang bertahan lama biasanya dibangun jauh lebih banyak oleh karakter daripada oleh pencitraan semata.

### 5. Billy Graham: Ingin Dikenang sebagai Orang yang Setia

Billy Graham memberikan sebuah studi kasus modern yang menarik untuk direnungkan. Pelayanannya menjangkau audiens yang sangat besar secara internasional, tapi ketika ia berbicara tentang bagaimana ia ingin dikenang kelak, fokusnya sama sekali bukan pada ukuran kerumunan yang pernah ia hadapi. Dalam jawaban yang telah disetujuinya sebelum ia meninggal dunia, ia berharap dikenang sebagai seseorang yang setia kepada Allah, kepada Injil, kepada panggilannya, dan kepada relasi-relasi terdekat dalam hidupnya (Billy Graham Evangelistic Association, t.t.).

Pilihan kata tersebut sangat penting untuk dicermati. Seorang tokoh yang telah berbicara kepada jutaan orang justru memilih

kata kesetiaan sebagai bahasa untuk menilai keseluruhan hidupnya. Lembaga pelayanannya mencatat bahwa Graham memberitakan Injil kepada hampir dua ratus lima belas juta orang di lebih dari seratus delapan puluh lima negara dan wilayah lewat berbagai pertemuan penginjilan, sementara media penyiaran memperluas jangkauannya jauh lebih besar lagi. Namun skala yang luar biasa besar itu tidak pernah menggantikan pertanyaan mengenai karakter dan kesetiaan pribadinya.

Salah satu bagian penting dari warisannya adalah keputusan awal timnya untuk menetapkan sebuah prinsip integritas yang kemudian dikenal luas sebagai Modesto Manifesto. Prinsip tersebut mencakup integritas finansial dan moral, kerja sama yang erat dengan gereja-gereja lokal, penghindaran terhadap sensasionalisme, serta tindak lanjut yang serius bagi setiap orang yang merespons pelayanannya. Prinsip-prinsip itu kemudian terus membentuk budaya organisasi pelayanannya hingga bertahun-tahun kemudian.

Pelajaran yang bisa dipetik bukanlah bahwa setiap pemimpin harus menjadi seorang Billy Graham. Pelajarannya adalah bahwa semakin besar pengaruh seseorang, semakin serius pula kebutuhannya akan pagar-pagar karakter yang kokoh. Pengaruh yang besar memperbesar bukan hanya kekuatan kita, tapi juga konsekuensi dari setiap kelemahan yang kita miliki.

**6. Pengaruh Lebih Panjang daripada Jabatan**

Otoritas formal diberikan oleh sebuah struktur organisasi. Pengaruh, sebaliknya, dibangun lewat hubungan, kompetensi, karakter, konsistensi, dan kepercayaan yang terbentuk dari waktu ke waktu. Literatur kepemimpinan kontemporer secara konsisten membedakan otoritas formal dari pengaruh yang

sesungguhnya, dan menempatkan yang kedua sebagai inti dari kepemimpinan yang bertahan lama (Northouse, 2025). Karena itu, seseorang bisa kehilangan jabatannya namun tetap memiliki pengaruh yang besar; sebaliknya, seseorang bisa memiliki jabatan yang tinggi namun hanya sedikit orang yang sungguh-sungguh mempercayainya.

Ellen G. White menempatkan pengaruh sebagai bagian dari stewardship seseorang. Dalam kompilasi Christian Leadership, ia menegaskan bahwa surga memperhatikan bagaimana orang-orang yang berada pada posisi berpengaruh menjalankan tanggung jawabnya, dan bahwa tuntutan atas penatalayanan mereka sebanding dengan luasnya pengaruh tersebut (White, 1985, hlm. 21).

*Setiap perkataan yang diucapkan, setiap pekerjaan yang dilakukan, akan memiliki pengaruh yang sepadan dengan pengaruh surga itu sendiri.*

*— Ellen G. White, Christian Leadership, hlm. 21*

Kutipan tersebut menggeser pembicaraan mengenai legacy dari sesuatu yang hanya terjadi pada akhir kehidupan seseorang, menjadi sesuatu yang sesungguhnya sedang dibangun hari ini juga. Setiap percakapan meninggalkan jejaknya sendiri. Cara kita memperlakukan bawahan, mahasiswa, anggota jemaat, kolega, dan keluarga sedang membentuk ingatan serta budaya yang mungkin bertahan jauh lebih lama daripada yang pernah kita sadari.

### 7. Shadow Legacy: Warisan yang Tidak Ingin Kita Tinggalkan

Tidak semua legacy bersifat positif. Seorang pemimpin juga bisa meninggalkan shadow legacy, yaitu ketakutan, budaya diam, konflik yang diwariskan, ketergantungan kepada figur

tertentu, kebiasaan yang manipulatif, atau sebuah sistem yang hanya bisa berfungsi selama dirinya hadir secara langsung.

Bayangkan seorang direktur yang berhasil meningkatkan kinerja organisasinya secara signifikan, tapi melakukannya dengan cara mempermalukan orang lain di depan umum. Target-target organisasi tercapai, namun setelah ia pergi, para manajer di bawahnya justru meniru cara yang sama persis. Secara angka, ia meninggalkan sebuah prestasi. Secara budaya, ia sesungguhnya meninggalkan sebuah luka yang dalam.

Karena itu, evaluasi terhadap legacy harus melampaui sekadar indikator kinerja semata. Kita perlu bertanya: apakah orang-orang menjadi lebih berani atau justru lebih takut setelah bekerja bersama kita? Apakah mereka belajar mengambil tanggung jawab, atau justru belajar menunggu instruksi semata? Apakah mereka bertumbuh dalam integritas, atau justru belajar menyembunyikan kesalahan mereka? Apakah mereka kelak menjadi pemimpin yang turut membangun orang lain di sekitarnya?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut memang tidak nyaman untuk direnungkan, tapi justru karena itulah pertanyaan tersebut menjadi sangat penting. Pemimpin yang matang tidak hanya mengaudit hasil kerjanya semata. Ia juga bersedia mengaudit jejak emosional, moral, dan spiritual yang ia tinggalkan bagi orang-orang di sekitarnya.

**8. Finish Well Tidak Sama dengan Finish Famous**

Ada pemimpin yang memulai perjalanannya dengan luar biasa, tapi kehilangan arah pada bagian akhir kepemimpinannya. Ada pula yang memulai tanpa banyak

perhatian orang lain, namun menyelesaikan perjalanannya dengan karakter yang jauh lebih matang. Karena itu, akhir sebuah kepemimpinan layak dipersiapkan dengan keseriusan yang sama seperti ketika kepemimpinan itu dimulai.

Finish well tidak berarti tetap populer sampai akhir masa kepemimpinan. Paulus mengakhiri pelayanannya dalam situasi yang jauh dari kemegahan duniawi. Finish well berarti tetap setia kepada nilai-nilai inti ketika kekuatan, posisi, kesehatan, dan pengakuan publik mulai berubah dari waktu ke waktu. Billy Graham sendiri menulis secara reflektif tentang penuaan dan akhir kehidupan dalam bukunya, Nearing Home: Life, Faith, and Finishing Well, yang antara lain menegaskan bahwa menyelesaikan hidup dengan baik membutuhkan persiapan spiritual yang sama seriusnya dengan periode paling produktif sekalipun (Graham, 2011).

Ada sedikitnya empat ujian menjelang akhir sebuah kepemimpinan. Pertama, ujian ego: apakah kita mampu melihat orang lain mengambil alih tempat kita dengan lapang hati? Kedua, ujian relevansi: apakah kita bersedia terus belajar ketika dunia di sekitar kita berubah? Ketiga, ujian integritas: apakah kita tetap menjaga batas-batas yang benar ketika merasa telah banyak berjasa? Keempat, ujian pelepasan: apakah kita mampu menyerahkan kewenangan tanpa terus-menerus mengendalikan penerus kita dari belakang layar.

Pemimpin yang menyelesaikan perjalanannya dengan baik memahami bahwa musim akan terus berubah. Ada waktu untuk memimpin dari depan, ada waktu untuk berjalan di samping, dan ada pula waktu untuk berdiri sedikit lebih jauh sambil menyaksikan generasi berikutnya mengambil alih kepemimpinan.

**9. Dari Personal Success Menuju Generational Impact**

Jika Bab 9 berbicara tentang mempersiapkan pemimpin berikutnya, bab ini membawa gagasan tersebut satu langkah lebih jauh: ukuran legacy bukan hanya soal apakah kita memiliki seorang penerus, melainkan apakah nilai yang benar terus berlipat ganda lintas generasi yang berbeda-beda.

Paulus membentuk Timotius dan banyak rekan pelayanan lainnya. Billy Graham membangun bukan hanya sebuah platform pribadi, tapi juga organisasi dan prinsip kerja yang terus beroperasi jauh setelah kematiannya. Polanya ternyata sama: pengaruh yang sehat senantiasa bergerak keluar dari diri sendiri menuju orang lain.

Karena itu, seorang pemimpin perlu mengubah beberapa pertanyaan mendasar dalam dirinya. Bukan hanya "berapa banyak orang yang mengikuti saya?" melainkan "berapa banyak orang yang bertumbuh karena keberadaan saya?" Bukan hanya "apakah visi saya telah dijalankan?" melainkan "apakah orang-orang memahami nilai yang ada di balik visi tersebut?" Bukan hanya "siapa yang akan menggantikan saya?" melainkan "apakah penerus saya juga mampu membentuk penerusnya sendiri kelak?" Legacy menjadi unshakable bukan karena nama seorang pemimpin dibuat abadi, melainkan karena nilai yang ia hidupi telah menjadi milik banyak orang lain.

**10. Lima Pilar Unshakable Legacy**

Sebagai kerangka praktis, warisan kepemimpinan yang tahan terhadap pergantian generasi bisa dirangkum ke dalam lima pilar berikut ini.

- Faithfulness (Kesetiaan) -- pemimpin menjaga komitmennya kepada Tuhan, misi, keluarga, nilai, dan

tanggung jawab, bahkan ketika situasi yang dihadapi tidak menguntungkan sama sekali.

- Integrity (Integritas) -- apa yang dikatakan, diputuskan, dan dilakukan senantiasa memiliki keselarasan penuh; tidak ada dua standar yang berbeda, satu untuk ruang publik dan satu lagi untuk ruang tertutup.
- Multiplication (Multiplikasi) -- pemimpin mengembangkan manusia, bukan sekadar menyelesaikan pekerjaan semata; ia membuat pengetahuan dan kesempatan terus berpindah kepada generasi berikutnya.
- Influence (Pengaruh) -- pengaruh digunakan untuk mengangkat, membentuk, dan memberi keberanian kepada orang lain, bukan untuk memperbesar ketergantungan mereka kepada diri sendiri.
- Release (Melepaskan) -- pemimpin mengetahui secara tepat kapan harus memberi ruang bagi orang lain; ia tidak menjadikan masa lalunya sebagai alasan untuk terus mengendalikan masa depan.

**11. Studi Kasus: Dua Pemimpin, Dua Warisan**

Sebuah organisasi pernah dipimpin oleh dua mantan ketua yang sangat berbeda gayanya. Ketua yang pertama dikenal sangat kuat dan berkarisma. Hampir semua keputusan penting harus melewati persetujuannya secara pribadi. Selama masa jabatannya, organisasi berkembang dengan sangat cepat, tapi ia jarang sekali membagikan informasi yang bersifat strategis kepada timnya. Setelah ia berhenti menjabat, tim yang ditinggalkannya membutuhkan waktu yang cukup lama untuk memahami proses-proses yang selama ini hanya dikuasainya sendiri.

Ketua yang kedua tidak sekarismatik pendahulunya. Namun sejak awal masa jabatannya, ia membangun timnya secara sengaja, mendokumentasikan setiap keputusan penting, memberi ruang yang nyata kepada para pemimpin muda, secara aktif meminta kritik dari bawahannya, dan secara berkala menyerahkan proyek-proyek penting kepada orang lain untuk dikerjakan. Ketika masa jabatannya selesai, proses transisi kepemimpinan berlangsung jauh lebih tenang dibandingkan sebelumnya.

Siapakah di antara keduanya yang lebih berhasil? Jika ukurannya hanya visibilitas semata, pemimpin pertama mungkin tampak jauh lebih besar pengaruhnya. Tapi jika ukurannya adalah keberlanjutan, pembelajaran organisasi, dan kesiapan manusia di dalamnya, pemimpin kedualah yang sesungguhnya meninggalkan fondasi yang jauh lebih kokoh bagi organisasi tersebut.

Kasus ini mengingatkan kita bahwa legacy sering kali tidak terlihat spektakuler ketika sedang dibangun. Dokumentasi, mentoring, percakapan yang jujur, pembagian wewenang, dan disiplin etis jarang sekali menghasilkan tepuk tangan meriah bagi pelakunya. Namun justru hal-hal itulah yang sering kali menentukan apakah sebuah organisasi tetap sehat setelah pemimpinnya pergi.

**12. Mempersiapkan Akhir Sejak Awal**

Seorang pemimpin tidak perlu menunggu usia pensiunnya tiba untuk mulai memikirkan tentang finish well. Justru warisan yang terbaik dibangun ketika seseorang masih memiliki cukup banyak waktu untuk memperbaiki arah hidupnya.

- Definisikan nilai-nilai yang tidak boleh dinegosiasikan. Tuliskan nilai yang ingin tetap hidup meskipun Anda tidak lagi memimpin kelak.
- Bangunlah manusia dengan lebih serius daripada membangun citra pribadi. Jadwalkan mentoring dan percakapan pengembangan sebagaimana Anda menjadwalkan sebuah rapat penting.
- Dokumentasikan pengetahuan organisasi secara konsisten. Jangan biarkan informasi penting hanya tinggal di dalam kepala satu orang saja.
- Berikanlah kredit secara adil kepada orang lain. Pemimpin yang merasa aman tidak harus selalu menjadi nama terbesar dalam setiap keberhasilan yang dicapai.
- Bangunlah mekanisme akuntabilitas yang nyata. Semakin besar pengaruh seseorang, semakin penting keberadaan orang-orang yang boleh berkata kepadanya, “Anda keliru.”
- Latihlah diri untuk melepaskan. Delegasi bukanlah kehilangan pengaruh; dalam banyak kasus, delegasi justru menjadi cara untuk memperluas pengaruh tersebut.
- Evaluasilah kehidupan secara utuh. Finish well mencakup panggilan, karakter, keluarga, kesehatan relasi, dan kesetiaan spiritual, bukan hanya pencapaian organisasi semata.

### 13. Refleksi: Jika Hari Ini Adalah Hari Terakhir Memimpin

Bayangkan hari ini adalah hari terakhir Anda memimpin. Tidak ada lagi pidato tambahan untuk memperbaiki citra Anda. Tidak ada lagi proyek baru untuk membuktikan kemampuan Anda. Orang-orang di sekitar Anda hanya memiliki pengalaman mereka bersama Anda selama ini sebagai bahan penilaian.

Apa yang kira-kira akan mereka katakan? Apakah mereka akan mengingat posisi Anda, atau justru cara Anda memperlakukan mereka selama ini? Apakah mereka akan mengingat betapa sibuknya Anda, atau justru bahwa Anda selalu menyediakan waktu ketika mereka benar-benar membutuhkan arahan? Apakah mereka akan mengingat bahwa Anda selalu merasa benar, atau justru bahwa Anda cukup rendah hati untuk mengakui ketika Anda salah?

Pertanyaan ini bukanlah sekadar latihan sentimental belaka. Ia adalah sebuah audit kepemimpinan yang sesungguhnya. Kita memang tidak bisa mengendalikan segala sesuatu yang orang lain katakan tentang diri kita, tapi kita selalu bisa memilih karakter yang kita bangun mulai hari ini.

### 14. Kembali kepada The Unshakable Leadership Paradox

## *Ketika Kekuasaan Berakhir, Apa yang Masih Berdiri?*

Pada Bab 5, kita telah menemukan sebuah paradoks penting: dua orang pemimpin bisa sama-sama terlihat tak tergoyahkan, padahal alasan di balik ketahanan mereka sesungguhnya sangat berbeda satu sama lain. Pemimpin yang pertama tampak kokoh karena posisinya dilindungi oleh jaringan kedekatan, favoritisme, politik yang melayani kepentingan diri

sendiri, konsentrasi kekuasaan, dan lemahnya mekanisme akuntabilitas di sekelilingnya. Pemimpin yang kedua tampak kokoh karena kerendahan hati, transparansi, akuntabilitas, integritas, kepercayaan, dan kredibilitas telah menjadi dasar dari seluruh pengaruhnya. Dari kejauhan, keduanya mungkin tampak sama-sama kuat. Waktu dan pergantian kepemimpinanlah yang pada akhirnya memperlihatkan perbedaan yang sesungguhnya di antara keduanya.

Power-protected unshakability berusaha membuat seorang pemimpin sulit untuk digantikan. Character-grounded unshakability, sebaliknya, membuat organisasi tidak takut ketika pemimpinnya harus diganti. Perbedaan ini sangat penting untuk dipahami. Jika kekuatan sebuah organisasi terutama tersimpan pada satu figur, akses pribadi, dan lingkaran orang-orang dekatnya, maka berakhirnya masa jabatan bisa membuka kerapuhan yang selama ini tersembunyi dari pandangan. Informasi tidak tersebar dengan baik, calon penerus tidak sempat matang, orang-orang terbiasa menunggu keputusan dari atas, dan loyalitas kepada figur tertentu menjadi lebih kuat daripada komitmen kepada misi bersama. Pemimpin semacam ini mungkin berhasil mempertahankan kursinya untuk waktu yang lama, tapi gagal mempersiapkan kehidupan organisasi setelah kursi itu kosong.

Sebaliknya, pemimpin yang membangun karakter dan sistem yang akuntabel tidak perlu berusaha membuat dirinya tidak tergantikan. Ia berani membagikan informasi secara terbuka, memberi ruang kepada orang lain untuk mengambil keputusan, menerima koreksi dengan lapang hati, dan mempersiapkan penerus yang bahkan mungkin akan melampaui dirinya sendiri kelak. Ia memahami satu hal yang sulit diterima oleh ego manusia: keberhasilan tertinggi dari

sebuah kepemimpinan bukanlah ketika organisasi berkata, "tanpa dia, kita tidak bisa berjalan," melainkan ketika organisasi mampu berkata, "karena pernah dipimpin dengan baik, kini kami mampu melanjutkan misi ini dengan benar."

Di titik inilah The Unshakable Legacy memberikan jawaban akhir terhadap paradoks yang telah kita temukan sejak Bab 5. Positional unshakability akan berakhir tepat ketika perlindungan kekuasaannya berakhir. Moral unshakability justru baru benar-benar diuji setelah kekuasaan itu berakhir. Apabila integritas tetap dihormati, manusia yang pernah dibentuk terus bertumbuh, budaya yang sehat tetap bekerja sebagaimana mestinya, dan penerusnya mampu memimpin tanpa harus hidup di bawah bayang-bayang pendahulunya, maka pemimpin tersebut telah meninggalkan sesuatu yang jauh lebih kuat daripada sekadar jabatan: sebuah enduring legacy yang sesungguhnya.

Paulus memberikan gambaran yang begitu indah tentang hal ini. Menjelang akhir hidupnya, ia sama sekali tidak sedang berusaha mempertahankan kursi organisasi apa pun. Ia justru berbicara tentang telah mencapai garis akhir dan memelihara imannya sampai akhir (2 Timotius 4:7). Pengaruhnya kemudian terus berjalan lewat Timotius, lewat komunitas yang pernah ia bentuk, dan lewat pesan yang terus dibaca lintas generasi hingga hari ini. Ukuran akhirnya bukanlah berapa lama ia memegang kekuasaan, melainkan apakah kesetiaannya tetap berdiri tegak ketika seluruh perjalanannya telah selesai.

**Karena itu, pemimpin yang sungguh-sungguh unshakable bukanlah pemimpin yang berhasil membuat dirinya tidak dapat digantikan oleh siapa pun. Ia adalah pemimpin yang dapat meninggalkan jabatannya tanpa kehilangan**

**integritasnya, dapat menyerahkan kekuasaannya tanpa kehilangan identitasnya, dan dapat menyaksikan orang lain memimpin tanpa merasa warisannya sedang dihapuskan begitu saja.**

*The truly unshakable leader is not the leader who cannot be removed from power, but the leader whose integrity remains standing when power is gone.*

## *Tinjauan Kritis dan Keterbatasan Teori*

Sumber-sumber yang membentuk argumen inti bab ini -- materi resmi Billy Graham Evangelistic Association dan kerangka Lima Pilar Unshakable Legacy -- membantu menerjemahkan gagasan legacy ke dalam bahasa yang konkret. Tapi masing-masing juga punya keterbatasan yang layak dikenali.

Materi tentang Billy Graham dalam bab ini bersumber dari situs resmi Billy Graham Evangelistic Association -- lembaga yang didirikan dan dikelola untuk melanjutkan warisan Graham sendiri. Sumber semacam ini bernilai historis dan faktual, tapi secara alami cenderung menonjolkan sisi positif dari tokoh yang mereka wakili, bukan sumber independen yang mengevaluasi kepemimpinannya secara kritis dari luar. Pembaca yang ingin memperoleh gambaran yang lebih berimbang tentang kepemimpinan Graham -- termasuk kritik yang pernah dialamatkan kepadanya sepanjang kariernya -- perlu melengkapi bacaan dari sumber independen di luar organisasi yang ia dirikan sendiri.

Christian Leadership yang dikutip sebagai karya Ellen G. White (1985) sebetulnya adalah kompilasi tulisan-tulisannya yang disusun dan diterbitkan oleh Ellen G. White Estate setelah kematiannya, bukan satu buku utuh yang ia tulis dan susun sendiri secara langsung. Ini tidak mengurangi nilai teologisnya, tapi penting disadari bahwa penyusunan tematik semacam ini melibatkan keputusan editorial pihak lain tentang kutipan mana yang dipilih dan bagaimana kutipan itu dikelompokkan.

Lima Pilar Unshakable Legacy (Faithfulness, Integrity, Multiplication, Influence, Release) dan The Unshakable Leadership Paradox yang menjadi kerangka penutup seluruh buku ini adalah sintesis konseptual penulis, dibangun dari studi kasus naratif -- Paulus, Billy Graham, dan ilustrasi hipotetis -- alih-alih dari penelitian empiris berskala besar. Kerangka semacam ini kuat secara naratif dan mudah diingat, tapi belum diuji secara sistematis lewat data lapangan tentang gereja atau organisasi mana pun. Klaim bahwa character-grounded unshakability selalu menghasilkan keberlanjutan organisasi yang lebih baik daripada power-protected unshakability adalah proposisi yang masuk akal dan didukung logika teologis, tapi belum dikonfirmasi lewat perbandingan sistematis antar-organisasi.

Menyadari keterbatasan-keterbatasan ini tidak mengurangi nilai bab ini sebagai penutup yang mengikat seluruh argumen buku. Justru kesadaran ini yang membuat mahasiswa bisa memakai kerangka-kerangka ini secara reflektif -- sebagai alat untuk berpikir tentang warisan kepemimpinan mereka sendiri, bukan sebagai rumus yang telah terbukti secara ilmiah berlaku pada semua konteks kepemimpinan.

## 15. Legacy Audit: Mengukur Apa yang Sedang Kita Tinggalkan

Legacy tidak perlu menunggu masa pensiun untuk dievaluasi. Justru audit yang dilakukan ketika seorang pemimpin masih aktif memberi kesempatan baginya untuk memperbaiki pola-pola yang keliru sejak dini. Audit ini tidak dimaksudkan untuk menghasilkan skor kesalehan atau popularitas seseorang, melainkan untuk membuka sebuah percakapan yang jujur mengenai kualitas pengaruh yang sedang ia bangun.

Salah satu cara sederhana untuk melakukannya adalah dengan meminta umpan balik dari tiga lingkaran yang berbeda: orang yang memimpin bersama kita, orang yang berada di bawah tanggung jawab kita, dan orang yang mengenal kita di luar panggung organisasi. Ketiga kelompok ini sering melihat sisi yang berbeda dari diri kita. Rekan sejawat mengetahui cara kita berbagi kekuasaan; anggota tim mengetahui bagaimana kita benar-benar menggunakan otoritas kita; sementara keluarga dan sahabat mengetahui apakah karakter publik kita konsisten dengan kehidupan kita sehari-hari.

Audit ini juga perlu melihat sistem organisasi, bukan hanya kepribadian sang pemimpin semata. Apakah organisasi memiliki dokumentasi yang bisa digunakan oleh penerusnya kelak? Apakah keputusan-keputusan penting bisa dibuat tanpa kehadiran kita secara langsung? Apakah calon pemimpin memperoleh akses terhadap informasi dan pengalaman yang bersifat strategis? Jika jawabannya tidak, pemimpin tersebut mungkin sedang meninggalkan ketergantungan, bukan keberlanjutan yang sesungguhnya.

Pertanyaan terakhir menyentuh dimensi yang bersifat spiritual: apakah orang-orang yang bekerja bersama kita semakin dekat

kepada misi dan kepada Tuhan, ataukah justru semakin terikat kepada figur sang pemimpin semata? Dalam kepemimpinan Kristen, keberhasilan tidak boleh berakhir pada loyalitas personal semata. Pengaruh yang sehat senantiasa mengarahkan manusia untuk melampaui diri sang pemimpin itu sendiri.

## *Legacy Audit Checklist*

- Apakah orang dapat berbeda pendapat dengan saya tanpa merasa takut kehilangan kesempatan?
- Apakah saya membagikan informasi yang benar-benar dibutuhkan orang lain untuk terus bertumbuh?
- Apakah saya lebih sering menciptakan pemecah masalah, atau justru orang yang selalu menunggu instruksi?
- Apakah saya memiliki orang yang secara jujur berani menegur saya ketika saya keliru?
- Apakah saya memberi kredit secara adil kepada seluruh anggota tim saya?
- Apakah keputusan saya tetap dapat dipertanggungjawabkan seandainya diketahui oleh publik secara luas?
- Apakah organisasi ini akan tetap berjalan dengan sehat seandainya saya harus berhenti besok pagi?
- Apakah ada orang yang sedang saya persiapkan untuk memimpin bahkan lebih baik daripada saya sendiri?

### 16. Leadership Covenant: Janji untuk Menyelesaikan dengan Baik

Finish well membutuhkan lebih dari sekadar niat baik. Ia membutuhkan keputusan yang terus diulang dari hari ke hari. Seorang pemimpin bisa membuat sebuah leadership covenant, yaitu komitmen pribadi yang menjadi pagar pengaman ketika pengaruh, tekanan, atau keberhasilan mulai mengaburkan arah hidupnya.

Saya akan mengingat bahwa jabatan adalah sebuah kepercayaan, bukan sebuah kepemilikan pribadi. Saya akan menggunakan pengaruh saya untuk membangun manusia, bukan untuk membuat mereka semakin bergantung kepada saya. Saya akan menjaga integritas ketika tidak ada seorang pun yang melihat, menerima koreksi tanpa menghukum orang yang memberi kritik tersebut, dan mengakui kesalahan saya tanpa mencari kambing hitam.

Saya akan mempersiapkan generasi berikutnya jauh sebelum organisasi ini benar-benar membutuhkannya. Saya akan membagikan pengetahuan saya, membuka kesempatan bagi orang lain, dan memberi ruang bagi mereka untuk berhasil dengan caranya sendiri. Ketika waktunya tiba kelak, saya akan melepaskan kewenangan saya dengan bermartabat dan mendukung penerus saya tanpa berusaha menjadi pemimpin bayangan di belakang layar.

Saya juga akan mengingat bahwa keberhasilan pelayanan tidak pernah membenarkan pengabaian terhadap karakter, keluarga, atau kehidupan spiritual saya sendiri. Tidak ada pencapaian organisasi yang cukup besar untuk menebus kerusakan yang sengaja dibiarkan terjadi pada wilayah-wilayah tersebut.

Covenant semacam ini tentu tidak menjamin sebuah perjalanan tanpa kegagalan sama sekali. Namun ia menyediakan sebuah kompas untuk kembali ketika arah hidup kita mulai bergeser. Pemimpin yang matang bukanlah orang yang tidak pernah perlu dikoreksi, melainkan orang yang tetap bersedia dikoreksi bahkan ketika pengaruhnya semakin besar dari waktu ke waktu.

**17. Pesan Terakhir bagi Pemimpin Masa Depan**

Mahasiswa yang membaca bab ini mungkin belum memiliki jabatan yang besar saat ini. Justru itulah keuntungan yang sesungguhnya. Legacy tidak dimulai pada hari pelantikan seseorang; ia dimulai ketika seseorang membentuk kebiasaannya jauh sebelum ia memiliki kekuasaan apa pun. Cara Anda menyelesaikan tugas kelompok, memperlakukan teman yang kurang populer, menerima kritik dari dosen Anda, mengakui kesalahan Anda sendiri, dan memenuhi janji-janji kecil Anda, sesungguhnya sedang melatih jenis pemimpin seperti apa yang kelak akan muncul ketika tanggung jawab Anda semakin membesar.

Jangan menunggu memiliki banyak pengikut untuk belajar setia. Jangan menunggu menjadi seorang ketua untuk belajar mendengarkan orang lain. Jangan menunggu memiliki staf untuk belajar menghargai manusia di sekitar Anda. Karakter yang dibutuhkan di puncak kepemimpinan biasanya telah dibangun jauh sebelum seseorang benar-benar sampai di sana. Ellen G. White juga menekankan bahwa persiapan sebagai pekerja Tuhan sebaiknya dimulai jauh sebelum tanggung jawab besar tiba, lewat kebiasaan kecil yang dibentuk sejak usia muda (White, 1915).

Dan ketika suatu hari kesempatan memimpin benar-benar datang kepada Anda, ingatlah bahwa kursi itu hanyalah sesuatu yang sementara. Gunakanlah masa itu untuk membuat orang lain menjadi lebih kuat, sistem organisasi menjadi lebih sehat, nilai-nilai menjadi lebih jelas, dan misi menjadi lebih tahan terhadap pergantian generasi. Jika hal itu benar-benar terjadi, berakhirnya masa jabatan Anda tidak akan pernah menjadi berakhirnya pengaruh Anda yang sesungguhnya.

**18. Refleksi Pribadi: Personal Legacy Reflection**

Lengkapilah kalimat-kalimat berikut secara jujur, sebagai bagian dari refleksi pribadi Anda sendiri.

- Jika suatu hari saya tidak lagi memimpin, saya berharap orang-orang tetap …
- Nilai yang paling ingin saya wariskan kepada generasi berikutnya adalah …
- Orang-orang yang perlu mulai saya kembangkan sejak hari ini adalah …
- Kebiasaan kepemimpinan yang harus saya hentikan sebelum menjadi shadow legacy adalah …
- Jika saya ingin finish well, keputusan yang harus saya mulai ambil hari ini adalah …

**19. Diskusi Kelas**

- Apa perbedaan mendasar antara prestasi kepemimpinan dan legacy kepemimpinan yang sesungguhnya?
- Mengapa 2 Timotius 4:7 dapat dipahami sebagai kerangka pemahaman tentang finish well?

- Bagaimana kesetiaan berbeda dari sekadar bertahan lama dalam sebuah jabatan?
- Apa yang dapat dipelajari dari penekanan Billy Graham terhadap nilai faithfulness dalam hidupnya?
- Mengapa pemimpin perlu mempersiapkan akhir kepemimpinannya sejak awal, bukan menjelang masa pensiun tiba?

## 20. Evaluasi Pembelajaran Berbasis OBE

### *A. Understanding*

- Jelaskan makna legacy dalam kepemimpinan Kristen dan bedakan dengan sekadar prestasi organisasi.
- Uraikan konsep shadow legacy beserta satu contoh penerapannya dalam sebuah organisasi.

### *B. Applying*

- Susunlah sebuah Legacy Statement pribadi sepanjang 50 hingga 80 kata berdasarkan nilai-nilai yang Anda yakini.
- Terapkan Legacy Audit Checklist pada peran kepemimpinan yang sedang Anda jalani saat ini, sekecil apa pun perannya.

### *C. Analyzing*

- Analisis bagaimana pengaruh dapat dipahami sebagai bentuk stewardship berdasarkan pandangan Ellen G. White.

- Bandingkan dua pemimpin dalam studi kasus "Dua Pemimpin, Dua Warisan"; tunjukkan indikator konkret yang membedakan warisan keduanya.

## *D. Evaluating*

- Evaluasilah pernyataan berikut: "Semakin besar pengaruh seorang pemimpin, semakin sah pula ia mengabaikan kritik yang datang kepadanya."
- Nilailah sejauh mana The Unshakable Leadership Paradox berhasil menjelaskan perbedaan antara ketahanan berbasis kekuasaan dan ketahanan berbasis karakter sepanjang buku ini.

## *E. Tinjauan Kritis dan Rancangan Riset*

Bagian ini mengajak mahasiswa melangkah dari menerapkan konsep ke menganalisis keterbatasannya dan merancang kajian lanjutan -- sekaligus menutup rangkaian tinjauan kritis yang telah dibangun sejak Bab 1.

1. **[Analyzing]** Materi tentang Billy Graham dalam bab ini bersumber dari situs resmi lembaga yang ia dirikan sendiri. Jelaskan mengapa sumber semacam ini perlu dilengkapi dengan sumber independen ketika mengevaluasi kepemimpinan seseorang secara akademik.
2. **[Evaluating]** Christian Leadership (White, 1985) adalah kompilasi tulisan yang disusun setelah kematian penulisnya. Diskusikan bagaimana proses kompilasi semacam itu bisa memengaruhi cara sebuah gagasan

dipahami, dibanding jika dibaca dari karya utuh yang ditulis penulisnya sendiri secara langsung.

3. **[Evaluating]** The Unshakable Leadership Paradox dan Lima Pilar Unshakable Legacy adalah sintesis konseptual penulis berdasarkan studi kasus naratif. Timbang kekuatan dan keterbatasan memakai studi kasus naratif, dibanding data kuantitatif lintas-organisasi, untuk mendukung klaim bahwa karakter menghasilkan keberlanjutan organisasi yang lebih baik daripada kekuasaan.

4. **[Analyzing]** Bandingkan kisah Paulus dan Billy Graham sebagai dua studi kasus utama bab ini. Identifikasi satu perbedaan konteks -- zaman, budaya, atau skala pengaruh -- yang perlu dipertimbangkan sebelum menyimpulkan bahwa prinsip finish well berlaku sama persis bagi keduanya.

5. **[Creating]** Susun sebuah proposal riset mini (rumusan masalah, satu pertanyaan penelitian, dan metode yang diusulkan) untuk menguji apakah pemimpin yang menerapkan Legacy Audit secara rutin benar-benar meninggalkan organisasi yang lebih siap menghadapi pergantian kepemimpinan, dibandingkan pemimpin yang tidak melakukannya.

**21. Creating — Tugas Proyek: Personal Legacy Blueprint**

Mahasiswa diminta menyusun sebuah Personal Legacy Blueprint sepanjang tiga hingga lima halaman. Dokumen ini harus menghubungkan konsep-konsep dalam bab ini dengan rencana kepemimpinan pribadi mahasiswa yang bersangkutan.

- Legacy Statement -- tuliskan dalam 50 hingga 80 kata bagaimana Anda ingin pengaruh kepemimpinan Anda dikenang kelak.
- Core Values -- tentukan lima nilai yang ingin Anda hidupi secara konsisten sepanjang perjalanan kepemimpinan Anda.
- People Legacy -- identifikasi tipe orang seperti apa yang ingin Anda kembangkan melalui kepemimpinan Anda.
- Shadow Legacy Audit -- identifikasi tiga kebiasaan atau kelemahan pribadi yang berpotensi meninggalkan warisan negatif.
- Finish Well Plan -- rumuskan kebiasaan akuntabilitas, pembelajaran, spiritualitas, dan relasi yang akan membantu Anda menyelesaikan kepemimpinan dengan baik.
- Multiplication Commitment -- jelaskan bagaimana Anda akan membentuk pemimpin yang kemudian mampu membentuk orang lain pula.

**22. Ringkasan Bab**

Legacy adalah pengaruh yang tetap bekerja bahkan ketika otoritas formal seorang pemimpin telah berakhir sepenuhnya. Karena itu, warisan kepemimpinan tidak bisa dinilai hanya dari jabatan, popularitas, ukuran organisasi, atau pencapaian jangka pendek semata.

Paulus memperlihatkan kepada kita bahwa finish well berakar pada kesetiaan: mencapai garis akhir sambil tetap memelihara iman. Billy Graham memberikan contoh modern bahwa pengaruh global sekalipun tetap perlu ditopang oleh integritas,

akuntabilitas, dan kesetiaan terhadap panggilan hidupnya. Ellen G. White mengingatkan kita bahwa pengaruh adalah sebuah stewardship; semakin besar pengaruh seseorang, semakin besar pula tanggung jawab moral yang menyertainya.

Pemimpin yang meninggalkan sebuah unshakable legacy membangun lima hal sekaligus: kesetiaan, integritas, multiplikasi, pengaruh yang sehat, dan kemampuan untuk melepaskan pada waktunya. Ia tidak berusaha membuat namanya tidak tergantikan oleh siapa pun. Ia justru berusaha membuat nilai dan misi tetap hidup jauh melampaui dirinya sendiri.

Pada akhirnya, seorang pemimpin tidak akan pernah membawa serta kursinya ketika perjalanannya telah selesai. Yang tertinggal hanyalah manusia yang pernah ia sentuh, nilai yang pernah ia tanamkan, keputusan yang pernah memberi arah, serta teladan yang mungkin terus ditiru oleh orang lain tanpa pernah kita ketahui sendiri.

## Penutup: Ketika Nama Tidak Lagi Disebut

Ada kemungkinan bahwa suatu hari nama kita tidak lagi disebut dalam sebuah rapat. Generasi yang baru mungkin tidak mengetahui semua pengorbanan yang pernah kita lakukan. Mereka mungkin menggunakan sebuah sistem yang kita bangun tanpa pernah mengetahui siapa yang pertama kali memulainya. Namun kenyataan itu sama sekali tidak membuat sebuah legacy menjadi gagal.

Warisan yang terbaik tidak membutuhkan nama kita untuk terus-menerus disebut. Ia hanya membutuhkan nilai yang benar untuk terus hidup dan bertumbuh. Paulus telah lama

menyelesaikan perlombaannya, namun kata-katanya masih terus membentuk para pemimpin hingga hari ini. Billy Graham telah meninggal dunia, namun prinsip integritas dan misi yang ia bangun masih terus diteruskan oleh organisasinya. Pengaruh yang sehat ternyata mampu berjalan jauh lebih panjang daripada umur seorang pemimpin itu sendiri.

Maka mungkin doa seorang pemimpin pada akhirnya bukanlah, "Tuhan, buatlah mereka selalu mengingat saya," melainkan, "Tuhan, biarlah apa yang benar yang Engkau tanam melalui hidup saya tetap bertumbuh, bahkan ketika saya tidak lagi berada di sana."

***"Pemimpin sejati tidak berusaha membuat namanya abadi. Ia membangun manusia, nilai, dan iman yang sanggup berjalan lebih jauh daripada dirinya sendiri."***

Itulah unshakable legacy. Bukan jabatan yang tidak pernah berakhir, melainkan kesetiaan yang terus menghasilkan pengaruh, bahkan jauh setelah masa kepemimpinan itu sendiri telah selesai.

## Daftar Pustaka

Billy Graham Evangelistic Association. (t.t.). Billy Graham. https://billygraham.org/billy-graham

Billy Graham Evangelistic Association. (t.t.). Billy Graham's final answer: How he wanted to be remembered. https://billygraham.org/answers/billy-grahams-final-answer-wanted-remembered

Billy Graham Evangelistic Association. (t.t.). Ministry timeline. https://memorial.billygraham.org/ministry-timeline/

Graham, B. (2011). Nearing home: Life, faith, and finishing well. Thomas Nelson.

Northouse, P. G. (2025). Leadership: Theory and practice (10th ed.). SAGE Publications.

White, E. G. (1915). Gospel workers. Review and Herald Publishing Association.

White, E. G. (1985). Christian leadership. Ellen G. White Estate.

**Glosarium Istilah**

**Calling** — Panggilan; kesadaran bahwa kepemimpinan adalah panggilan pelayanan yang melampaui sekadar jabatan.

**Enduring Legacy** — Warisan yang bertahan lama; warisan kepemimpinan yang tetap memberi dampak positif lintas generasi setelah masa jabatan berakhir.

**Faithfulness** — Kesetiaan; komitmen yang konsisten kepada Tuhan, nilai, misi, dan tanggung jawab meskipun menghadapi berbagai tekanan.

**Finish Well** — Menyelesaikan dengan baik; kemampuan menyelesaikan perjalanan kepemimpinan dengan integritas, kesetiaan, dan karakter yang tetap terjaga.

**Influence** — Pengaruh; kemampuan membentuk sikap, keputusan, dan kehidupan orang lain melalui karakter dan keteladanan, bukan melalui kewenangan formal semata.

**Integrity** — Integritas; keselarasan antara nilai, perkataan, keputusan, dan tindakan dalam kehidupan seorang pemimpin.

**Leadership Covenant** — Perjanjian kepemimpinan; komitmen pribadi yang menjadi pedoman moral dan spiritual dalam menjalankan kepemimpinan.

**Legacy** — Warisan; nilai, karakter, budaya, dan manusia yang terus memberi pengaruh setelah seorang pemimpin tidak lagi menjabat.

**Legacy Audit** — Audit warisan; proses mengevaluasi dampak kepemimpinan terhadap manusia, budaya, sistem, dan keberlanjutan organisasi.

**Modesto Manifesto** — Prinsip integritas pelayanan yang diterapkan Billy Graham dan timnya untuk menjaga akuntabilitas moral, finansial, dan pelayanan.

**Multiplication** — Multiplikasi; proses mengembangkan orang lain agar mampu menjadi pemimpin dan membentuk pemimpin berikutnya pula.

**Shadow Legacy** — Warisan bayangan; warisan negatif berupa budaya, kebiasaan, atau dampak buruk yang ditinggalkan oleh seorang pemimpin.

**Stewardship** — Penatalayanan; prinsip bahwa pengaruh, jabatan, dan sumber daya merupakan amanah yang harus dipertanggungjawabkan kepada Tuhan.

**The Unshakable Legacy** — Warisan kepemimpinan yang bertumpu pada karakter, integritas, dan kesetiaan, sehingga tetap bertahan melampaui pergantian kepemimpinan.

**Unshakable Leadership Paradox** — Paradoks yang membedakan ketahanan kepemimpinan berbasis kekuasaan dari ketahanan yang dibangun di atas karakter dan integritas.

# PROFIL PENULIS



**Dr. Stimson Hutagalung,** Lahir di Tanah Jawa (Simalungun) tanggal 14 April 1967. Penulis menyelesaikan Sarjana Theologia tahun 1990 dan Magister Filsafat tahun 2008 dari Universitas Advent Indonesia (UNAI) Bandung serta Doktor Ministri dari Sekolah Tinggi Teologia (STT) Jakarta tahun 2014.

Sejak 2003 berkarir di UNAI, sebuah Universitas berasrama yang terletak di kaki gunung Tangkuban Perahu, Lembang, Bandung Barat, Jawa Barat. Diawali sebagai wakil kepala asrama putra, kepala asrama putra. Tahun 2010 menjadi dosen di Fakultas Filsafat. Pernah menjabat Direktur Guidance and Counseling, Ketua Prodi Magister Filsafat dan Direktur Pascasarjana.



**Dr. Rolyana F. Hutagalung** merupakan dosen di Universitas Advent Indonesia (UNAI) yang lahir di Bandung pada 26 Februari 1970. Beliau menyelesaikan program doktor (S3) Ilmu Manajemen di Universitas Pendidikan Indonesia pada tahun 2016. Dalam perjalanan akademiknya, beliau pernah memperoleh beasiswa Sandwich-Like Program serta beberapa kali menerima hibah penelitian dari Kemenristek Dikti sebagai dukungan terhadap pengembangan riset akademik.

Dalam aktivitas ilmiah, beliau aktif menghasilkan artikel jurnal, prosiding konferensi, serta riset akademik dengan total 56 karya ilmiah. Karya-karya tersebut berfokus pada pengembangan ilmu manajemen, integrasi teknologi dalam bisnis, tata kelola organisasi, serta peningkatan kinerja dan keberlanjutan organisasi. Kontribusi akademiknya diarahkan pada penguatan praktik manajemen berbasis data, inovasi teknologi, dan pengembangan organisasi yang berkelanjutan.

Selain publikasi ilmiah, beliau juga telah menghasilkan 14 buku di bidang manajemen, bisnis, dan ekonomi, baik sebagai penulis tunggal maupun bersama rekan dosen lainnya. Buku-buku tersebut antara lain: *Kepemimpinan Digital di Era Industri 4.0; Metode Penelitian Sosial: Panduan Lengkap, Tips, Trik, Teknik, Praktik; Welcoming to 5.0 Industry Management; Enterprise Information System: Integrasi dan Pengelolaan Bisnis yang Efektif; Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja; Pengantar Technopreneurship; Model-model Pelatihan dan Pengembangan SDM; Digital Tourism; Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis; Perilaku Konsumen Kepariwisataan; Desain Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif; Komunikasi Bisnis; Pemasaran Internasional; serta Manajemen Produksi dan Operasi.*