PT MEDIA PENERBIT INDONESIA

Buku Monograf

NEHEMIA : MANAJER ILAHI DALAM PEMBANGUNAN DAN TRANSFORMASI UMAT ALLAH

Dr. Yudhy Sanjaya, M.Th.

ISBN 978-634-316-121-9 (PDF)

Dr. Yudhy Sanjaya, M.Th.

PT MEDIA PENERBIT INDONESIA



Buku Monograf

NEHEMIA :
MANAJER ILAHI DALAM PEMBANGUNAN DAN TRANSFORMASI UMAT ALLAH

Dr. Yudhy Sanjaya, M.Th.

BUKU MONOGRAF
NEHEMIA : MANAJER ILAHI DALAM PEMBANGUNAN DAN TRANSFORMASI UMAT ALLAH

Dr. Yudhy Sanjaya, M.Th.

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

BUKU MONOGRAF
NEHEMIA : MANAJER ILAHI DALAM PEMBANGUNAN DAN TRANSFORMASI UMAT ALLAH

Penulis:
Dr. Yudhy Sanjaya, M.Th.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah yang penuh kasih dan anugerah di dalam Yesus Kristus dan pertolongan Roh Kudus, sehingga monograf yang berjudul "Nehemia: Manajer Ilahi dalam Pembangunan dan Transformasi Umat Allah" dapat diselesaikan. Monograf ini lahir dari sebuah refleksi bahwa keberhasilan sebuah perubahan tidak hanya ditentukan oleh adanya visi yang besar, tetapi juga oleh kemampuan untuk mengelola proses perubahan tersebut secara bijaksana, terarah, dan bertanggung jawab.

Sebelumnya, penulis telah menyusun monograf dengan judul "Nehemia: Pemimpin Visioner dan Pembaru Iman" yang berfokus pada aspek kepemimpinan Nehemia sebagai seorang pemimpin yang memiliki visi ilahi, integritas, ketekunan, dan komitmen untuk memulihkan kehidupan umat Allah. Kajian tersebut menunjukkan bahwa Nehemia merupakan figur pemimpin yang tidak hanya membangun kembali tembok Yerusalem, tetapi juga membawa pembaruan spiritual bagi bangsa Israel.

Namun, perjalanan Nehemia tidak berhenti pada aspek kepemimpinan personal. Keberhasilan restorasi Yerusalem memperlihatkan dimensi lain yang sangat penting, yaitu kemampuan manajerial dalam mengelola sebuah proses transformasi yang kompleks. Nehemia bukan hanya seorang pemimpin yang mengetahui arah yang harus dituju, tetapi juga seorang manajer yang mampu menyusun strategi, mengorganisasi sumber daya, membangun kerja sama, mengatasi konflik, dan

menggerakkan masyarakat untuk mengambil bagian dalam sebuah visi bersama.

Konteks Nehemia menjadi sangat relevan bagi kehidupan gereja dan organisasi Kristen masa kini. Banyak komunitas memiliki panggilan yang besar, tetapi menghadapi tantangan dalam menerjemahkan visi menjadi tindakan nyata. Tidak sedikit organisasi pelayanan memiliki sumber daya manusia yang potensial, tetapi belum mampu membangun sistem kerja yang efektif, menciptakan budaya kolaborasi, atau mengelola perubahan dengan baik. Dalam situasi seperti ini, kisah Nehemia memberikan sebuah pembelajaran bahwa transformasi tidak terjadi hanya melalui inspirasi, tetapi melalui pengelolaan yang baik terhadap manusia, sumber daya, dan proses perubahan.

Kitab Nehemia memperlihatkan bahwa pembangunan kembali Yerusalem merupakan sebuah proses manajemen yang melibatkan berbagai tahapan penting. Nehemia terlebih dahulu memahami kondisi umat, mencari kehendak Allah melalui doa, menyusun rencana, memperoleh dukungan, membagi tanggung jawab, serta memastikan pekerjaan berlangsung sampai selesai. Ia memahami bahwa sebuah visi besar tidak dapat diwujudkan oleh satu orang saja, melainkan membutuhkan keterlibatan banyak pihak yang memiliki tujuan yang sama.

Monograf ini berusaha menggali dimensi tersebut dengan melihat Nehemia sebagai manajer ilahi, yaitu seorang pengelola perubahan yang menjalankan tanggung jawabnya berdasarkan panggilan Allah. Istilah “manajer ilahi” tidak dimaksudkan untuk menyamakan Nehemia dengan konsep manajemen modern secara langsung, melainkan menunjukkan bahwa prinsip-prinsip

pengelolaan yang bertanggung jawab telah terlihat dalam praktik Nehemia ketika menjalankan mandat Allah bagi umat-Nya.

Dalam kajian ini, penulis mengembangkan sebuah kerangka yang disebut sebagai Enam Pilar Mobilisasi Nehemia, yaitu: spiritualitas, visi, empati, komunikasi, pemberdayaan, dan ketekunan. Keenam pilar tersebut menggambarkan bagaimana Nehemia menggerakkan sebuah komunitas yang sebelumnya berada dalam kondisi lemah dan kehilangan harapan menjadi umat yang kembali memiliki tujuan, tanggung jawab, dan semangat untuk membangun bersama.

Spiritualitas menjadi fondasi karena seluruh tindakan Nehemia berakar pada ketergantungannya kepada Allah. Visi memberikan arah yang jelas terhadap perubahan yang hendak dicapai. Empati membuat Nehemia mampu memahami kondisi nyata umat yang dipimpinnya. Komunikasi memungkinkan visi tersebut diterima dan menjadi milik bersama. Pemberdayaan membuat setiap orang menemukan peran dan tanggung jawabnya. Sementara itu, ketekunan menjadi kekuatan untuk menghadapi berbagai hambatan dan konflik selama proses pembangunan.

Melalui pendekatan ini, monograf ini tidak hanya bertujuan untuk memahami Nehemia sebagai tokoh sejarah Alkitab, tetapi juga menawarkan refleksi bagi pemimpin Kristen, gereja, dan organisasi pelayanan dalam menghadapi tantangan perubahan pada masa kini. Prinsip-prinsip yang ditemukan dalam kisah Nehemia dapat menjadi inspirasi untuk membangun organisasi yang tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga memiliki fondasi spiritual yang kuat.

Penulis menyadari bahwa monograf ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, masukan, kritik, dan saran dari para pembaca sangat diharapkan untuk pengembangan kajian yang lebih baik di masa mendatang. Kiranya karya sederhana ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen Kristen serta menjadi berkat bagi setiap pribadi yang terpanggil untuk melayani, memimpin, dan membawa perubahan yang bermakna bagi komunitasnya.

Akhir kata, penulis berharap agar pembaca tidak hanya melihat Nehemia sebagai tokoh masa lalu, tetapi sebagai teladan seorang hamba Allah yang mampu mengintegrasikan iman, strategi, dan tindakan nyata dalam menghadirkan transformasi bagi umat Allah.

Selamat membaca dan menemukan prinsip-prinsip manajemen ilahi melalui perjalanan Nehemia.

Batam, 11 Maret 2026
Penulis

Dr. Yudhy Sanjaya M.Th.

BUKUMONOGRAF
NEHEMIA : MANAJER ILAHI DALAM
PEMBANGUNAN DAN TRANSFORMASI UMAT ALLAH

Penulis :
Dr. Yudhy Sanjaya, M.Th.

Desain Cover:
Moralman Gulo, M.Pd.

Ukuran: A5 :14,8 x 21 cm

Halaman: x + 277

ISBN: 978-634-316-121-9

Terbit Pertama : November 2026

PT Media Penerbit Indonesia

Anggota IKAPI: No.088/SUT/2024
Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131
mediapenerbitindonesia.com

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR iv

DAFTAR ISI ix

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Krisis Manajemen dalam Kepemimpinan Kristen Masa Kini 1
B. Nehemia sebagai Model Manajer Ilahi 7
C. Dari Visi Menuju Transformasi: Perspektif Manajemen Nehemia 18
D. Model Enam Pilar Mobilisasi Nehemia: Kerangka Manajemen Transformasi Umat Allah 29

BAB II LANDASAN TEOLOGIS DAN KONSEPTUAL MANAJEMEN KRISTEN 41

A. Pengertian Manajemen Kristen 41
B. Prinsip Stewardship dalam Manajemen Kristen 48
C. Manajemen Transformasi dalam Perspektif Alkitab 60
D. Nehemia sebagai Model Manajer Ilahi 72

BAB III NEHEMIA SEBAGAI MANAJER STRATEGIS DALAM PEMBANGUNAN YERUSALEM 90

A. Analisis Situasi: Memahami Masalah Sebelum Bertindak .. 90
B. Perencanaan Strategis: Mengubah Visi Menjadi Program Kerja 97
C. Pengorganisasian dan Delegasi Tugas 103
D. Pengawasan dan Evaluasi 108

BAB IV ENAM PILAR MOBILISASI NEHEMIA: MODEL MANAJEMEN TRANSFORMASI UMAT ALLAH 117

A. Spiritualitas: Ketergantungan kepada Tuhan.....119
B. Visi: Arah yang Jelas dan Inspiratif.....130
C. Empati: Identifikasi Masalah Bersama 148
D. Komunikasi: Narasi Autentik dan Transparan 168
E. Pemberdayaan: Pelibatan Spesifik Jemaat.....189
F. Ketekunan: Manajemen Konflik yang Tangguh 214

BAB V MODEL MANAJEMEN ILAHI NEHEMIA BAGI TRANSFORMASI ORGANISASI KRISTEN 237

A. Integrasi Enam Pilar Mobilisasi Nehemia.....238
B. Implementasi dalam Gereja Masa Kini 250
C. Relevansi bagi Pemimpin Kristen Kontemporer.....255

BAB VI KESIMPULAN 260

A. Nehemia: Dari Pemimpin Visioner Menuju Manajer Transformasi 261
B. Pembangunan Yerusalem sebagai Proses Transformasi.....263
C. Integrasi Spiritualitas, Strategi, Organisasi, dan Manusia ..264
D. Enam Pilar Mobilisasi Nehemia sebagai Model Manajemen Kristen 265
E. Relevansi bagi Gereja dan Organisasi Kristen Masa Kini ..267
F. Penutup: Manajemen sebagai Pelayanan.....269

DAFTAR PUSTAKA 272

BIOGRAFI PENULIS 276

BAB I
PENDAHULUAN

A. Krisis Manajemen dalam Kepemimpinan Kristen Masa Kini

Perubahan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari perjalanan setiap organisasi. Tidak ada komunitas yang dapat bertahan dalam jangka panjang hanya dengan mengandalkan keberhasilan masa lalu. Organisasi, termasuk gereja dan lembaga pelayanan Kristen, selalu menghadapi tantangan baru yang membutuhkan kemampuan untuk membaca keadaan, mengambil keputusan, serta mengelola berbagai sumber daya secara tepat. Dalam konteks inilah manajemen menjadi salah satu aspek penting dalam kepemimpinan Kristen.

Selama ini pembahasan mengenai kepemimpinan Kristen sering kali lebih banyak memberikan perhatian pada aspek karakter, spiritualitas, integritas, dan visi seorang pemimpin. Aspek-aspek tersebut memang merupakan fondasi yang tidak dapat diabaikan. Namun, pengalaman dalam berbagai organisasi menunjukkan bahwa memiliki visi yang benar belum tentu menjamin terjadinya perubahan yang nyata. Banyak pemimpin

memiliki kerinduan untuk membawa pembaruan, tetapi mengalami kesulitan ketika harus menerjemahkan visi tersebut menjadi langkah strategis, sistem kerja, serta keterlibatan komunitas.

John Kotter menjelaskan bahwa salah satu penyebab kegagalan perubahan dalam organisasi bukan karena tidak adanya gagasan yang baik, melainkan karena lemahnya proses untuk mengimplementasikan perubahan tersebut. Perubahan membutuhkan lebih dari sekadar keinginan; perubahan membutuhkan arah yang jelas, komunikasi yang efektif, keterlibatan anggota organisasi, serta kemampuan membangun budaya baru.[1]

Hal yang sama dapat ditemukan dalam konteks organisasi Kristen. Gereja dan lembaga pelayanan sering kali memiliki visi yang kuat karena didasarkan pada panggilan dan misi Allah. Namun, visi tersebut dapat kehilangan daya transformasinya apabila tidak disertai dengan kemampuan mengelola manusia, waktu, sumber daya, dan proses pelayanan secara efektif. Sebuah

[1] John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 20–25

visi yang tidak diterjemahkan ke dalam strategi hanya akan menjadi pernyataan ideal tanpa dampak nyata bagi komunitas yang dilayani.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan Kristen tidak dapat hanya dipahami sebagai kemampuan memberikan pengaruh atau menyampaikan arah, tetapi juga sebagai tanggung jawab untuk mengelola mandat Allah. Peter Drucker menegaskan bahwa manajemen pada dasarnya berkaitan dengan bagaimana seseorang mengubah tujuan menjadi tindakan melalui pengelolaan sumber daya yang tersedia.[2] Dalam perspektif Kristen, konsep tersebut memiliki dimensi yang lebih dalam karena segala sesuatu yang dikelola bukan semata-mata milik manusia, tetapi merupakan kepercayaan yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan Allah.

Prinsip ini sejalan dengan konsep *stewardship* dalam iman Kristen. Seorang pemimpin bukan pemilik mutlak atas organisasi, pelayanan, maupun manusia yang dipercayakan kepadanya. Ia adalah seorang penatalayan yang dipanggil untuk mengelola

[2] Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row, 1954), 5–6

dengan hikmat, kesetiaan, dan tanggung jawab. Oswald Sanders menjelaskan bahwa kepemimpinan rohani tidak pertama-tama berbicara tentang posisi atau otoritas, tetapi tentang kehidupan seseorang yang dipimpin oleh Allah dan mampu membawa orang lain kepada tujuan yang sesuai dengan kehendak-Nya.[3]

Salah satu tantangan terbesar dalam manajemen organisasi Kristen adalah pengelolaan manusia. Berbeda dengan organisasi bisnis yang umumnya dibangun berdasarkan hubungan kerja formal, gereja dan komunitas pelayanan memiliki karakter yang lebih kompleks. Anggota komunitas datang dengan latar belakang, pengalaman, motivasi, kemampuan, serta tingkat komitmen yang berbeda. Oleh sebab itu, seorang pemimpin Kristen tidak cukup hanya memberikan instruksi, tetapi harus mampu membangun hubungan, menciptakan rasa memiliki, serta memberdayakan orang lain agar dapat mengambil bagian dalam visi bersama.

Robert Greenleaf melalui konsep *servant leadership* menekankan bahwa seorang pemimpin yang sejati tidak

---

[3] J. Oswald Sanders, *Spiritual Leadership: Principles of Excellence for Every Believer* (Chicago: Moody Publishers, 2017), 20–23.

menggunakan orang lain untuk mencapai tujuannya, melainkan mengembangkan dan melayani orang lain sehingga mereka bertumbuh dan mampu memberikan kontribusi terbaik.[4] Prinsip ini sangat relevan dalam konteks pelayanan Kristen karena keberhasilan pelayanan tidak hanya diukur dari pencapaian program, tetapi juga dari sejauh mana manusia yang terlibat mengalami pertumbuhan dan pemberdayaan.

Dalam realitas pelayanan masa kini, banyak organisasi Kristen menghadapi persoalan yang berkaitan dengan kurangnya koordinasi, lemahnya sistem kaderisasi, konflik internal, serta keterbatasan kemampuan mengelola perubahan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemimpin Kristen membutuhkan keseimbangan antara kedalaman spiritual dan kecakapan manajerial. Spiritualitas memberikan dasar mengenai mengapa sebuah pelayanan dilakukan, sedangkan manajemen memberikan pemahaman mengenai bagaimana pelayanan tersebut dapat dijalankan secara efektif.

---

[4] Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press, 2002), 27–30.

Kitab Nehemia memberikan gambaran yang menarik mengenai integrasi kedua aspek tersebut. Nehemia adalah seorang yang hidup dalam ketergantungan kepada Allah, tetapi sekaligus menunjukkan kemampuan organisasi yang luar biasa. Ia tidak hanya berdoa ketika menghadapi masalah, tetapi juga melakukan pengamatan, menyusun rencana, membangun dukungan, membagi pekerjaan, serta mengawasi proses pembangunan. Nehemia memperlihatkan bahwa spiritualitas dan manajemen bukan dua hal yang bertentangan, melainkan dua aspek yang saling melengkapi dalam menjalankan tugas yang diberikan Allah.

Kajian terhadap Nehemia menjadi semakin relevan karena kitab ini menggambarkan sebuah proses transformasi komunitas yang sangat kompleks. Pembangunan kembali tembok Yerusalem bukan hanya proyek pembangunan fisik, tetapi juga proses pemulihan identitas umat Allah setelah mengalami kehancuran akibat pembuangan. F. Charles Fensham menjelaskan bahwa kitab Ezra-Nehemia tidak hanya berbicara mengenai pembangunan kembali tempat dan struktur masyarakat Israel,

tetapi juga mengenai pemulihan kehidupan umat dalam hubungan mereka dengan Allah.[5]

Oleh karena itu, pembahasan mengenai Nehemia dalam perspektif manajemen menjadi penting untuk dikembangkan. Nehemia tidak hanya dapat dipahami sebagai pemimpin visioner yang memiliki tujuan besar, tetapi juga sebagai seorang manajer transformasi yang mampu mengelola proses perubahan dari kondisi kehancuran menuju pemulihan.

B. Nehemia sebagai Model Manajer Ilahi

Kisah Nehemia merupakan salah satu narasi Alkitab yang menunjukkan bagaimana Allah bekerja melalui seseorang yang memiliki kapasitas spiritual sekaligus kemampuan praktis dalam mengelola perubahan. Nehemia tidak memulai perjalanannya sebagai seorang pemimpin yang secara langsung berada di tengah-tengah bangsa Israel. Ia berasal dari komunitas Yahudi yang hidup dalam pembuangan di Persia dan menjalankan tugas

[5] F. Charles Fensham, *The Books of Ezra and Nehemiah* (Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans Publishing Company, 1983), 15–18.

sebagai seorang pejabat istana. Namun, melalui sebuah pergumulan rohani dan respons terhadap kondisi bangsanya, Nehemia dipanggil untuk mengambil bagian dalam proses pemulihan Yerusalem.

Dalam perspektif manajemen Kristen, Nehemia memberikan gambaran bahwa seorang pengelola perubahan tidak selalu muncul dari posisi formal yang berkaitan langsung dengan organisasi yang akan diperbaiki. Seorang manajer transformasi dapat dipanggil dari berbagai latar belakang ketika ia memiliki kepekaan terhadap masalah, kemampuan membaca situasi, serta kesediaan untuk mengambil tanggung jawab. Transformasi yang dilakukan Nehemia bukan sekadar pembangunan fisik, melainkan proses pengelolaan perubahan yang menyentuh aspek sosial, spiritual, dan identitas umat Allah.

Konteks Sejarah Kehancuran Yerusalem

Untuk memahami peran Nehemia sebagai manajer ilahi, penting untuk melihat konteks sejarah yang melatarbelakangi pelayanannya. Kehancuran Yerusalem merupakan akibat dari pergumulan panjang bangsa Yehuda yang mengalami pembuangan ke Babel pada abad keenam sebelum Masehi. Setelah kerajaan Yehuda mengalami kehancuran akibat invasi

Babel pada tahun 586 SM, banyak penduduk Yehuda dibawa ke pembuangan dan Yerusalem mengalami kehancuran besar, termasuk runtuhnya tembok kota dan hancurnya Bait Allah.

Pembuangan bukan hanya menjadi tragedi politik, tetapi juga krisis identitas bagi bangsa Israel. Yerusalem memiliki makna yang sangat penting karena menjadi pusat kehidupan religius dan simbol kehadiran Allah di tengah umat-Nya. Ketika kota tersebut hancur, bangsa Israel tidak hanya kehilangan tempat tinggal, tetapi juga mengalami kehilangan rasa aman, kehormatan, dan identitas sebagai umat pilihan Allah.

Setelah kekaisaran Persia mengambil alih kekuasaan dari Babel, Raja Koresh memberikan izin kepada sebagian orang Yahudi untuk kembali ke Yerusalem dan membangun kembali kehidupan mereka. Proses pemulihan tersebut berlangsung secara bertahap melalui beberapa tahap kepulangan. Kelompok pertama dipimpin oleh Zerubabel yang berfokus pada pembangunan kembali Bait Allah, kemudian dilanjutkan oleh Ezra dalam pembaruan kehidupan keagamaan umat. Namun, kondisi

Yerusalem masih belum sepenuhnya pulih karena tembok kota tetap dalam keadaan runtuh.[6]

Tembok kota pada masa kuno memiliki fungsi yang sangat penting. Selain sebagai pertahanan militer, tembok juga menjadi simbol stabilitas, keamanan, dan keberadaan sebuah komunitas. Oleh karena itu, kehancuran tembok Yerusalem menunjukkan bahwa umat Allah masih berada dalam kondisi yang rentan. Mereka telah kembali secara fisik ke tanah leluhur mereka, tetapi belum sepenuhnya mengalami pemulihan sebagai komunitas yang kuat.

Dalam konteks inilah Nehemia muncul. Berita mengenai kondisi Yerusalem yang diterimanya dari Hanani, salah seorang saudaranya, menjadi titik awal perubahan besar. Nehemia 1:3 mencatat bahwa orang-orang yang tinggal di Yerusalem berada dalam kesulitan besar dan tercela, sementara tembok Yerusalem masih terbongkar dan pintu-pintu gerbangnya telah terbakar. Respons Nehemia terhadap berita tersebut menunjukkan bahwa ia tidak melihat masalah itu sebagai persoalan yang jauh dari

[6] F. Charles Fensham, *The Books of Ezra and Nehemiah* (Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans Publishing Company, 1982), 2–8

dirinya. Ia mengidentifikasi dirinya dengan penderitaan bangsanya.

Walter Brueggemann menjelaskan bahwa narasi pemulihan Israel dalam kitab Ezra-Nehemia menunjukkan bahwa restorasi umat Allah tidak hanya berkaitan dengan pembangunan kembali struktur sosial, tetapi juga pemulihan identitas dan hubungan umat dengan Allah.[7] Proyek pembangunan tembok Yerusalem yang dilakukan Nehemia harus dipahami sebagai bagian dari agenda pemulihan Allah terhadap umat-Nya.

Dari sudut pandang manajemen, kondisi Yerusalem menggambarkan sebuah organisasi atau komunitas yang mengalami krisis besar. Terdapat masalah struktural, kehilangan kepercayaan diri, lemahnya sistem pertahanan, dan kebutuhan akan pemimpin yang mampu mengarahkan proses pemulihan. Nehemia hadir bukan hanya untuk menyelesaikan sebuah proyek pembangunan, tetapi untuk mengelola sebuah proses transformasi komunitas.

---

[7] Walter Brueggemann, *Theology of the Old Testament: Testimony, Dispute, Advocacy* (Minneapolis: Fortress Press, 1997), 621–625

Nehemia sebagai Juru Minuman Raja Artahsasta

Sebelum menjadi gubernur Yehuda dan pemimpin pembangunan Yerusalem, Nehemia memiliki posisi sebagai juru minuman Raja Artahsasta di kerajaan Persia. Jabatan ini sering kali dianggap sederhana jika dilihat dari istilahnya, tetapi dalam konteks kerajaan kuno posisi tersebut memiliki kedudukan yang sangat penting.

Seorang juru minuman raja bukan hanya bertugas menyediakan minuman bagi raja. Ia merupakan orang yang berada sangat dekat dengan pusat kekuasaan kerajaan. Karena tugasnya berkaitan langsung dengan keamanan raja, seorang juru minuman harus merupakan pribadi yang sangat dipercaya. Ia memiliki akses kepada raja dan berada dalam lingkungan istana yang penuh dengan pertimbangan politik.

Posisi Nehemia menunjukkan bahwa Allah telah mempersiapkannya melalui pengalaman yang mungkin tidak secara langsung berkaitan dengan pembangunan Yerusalem. Selama berada di istana Persia, Nehemia memperoleh pemahaman mengenai administrasi kerajaan, sistem pemerintahan, komunikasi politik, dan pengelolaan organisasi dalam skala besar.

Hal ini menjadi aspek penting dalam memahami Nehemia sebagai manajer. Allah tidak hanya memanggil Nehemia melalui pengalaman rohani, tetapi juga menggunakan pengalaman profesionalnya untuk memperlengkapi tugas yang akan dijalankannya. Kemampuan administratif yang diperoleh Nehemia di lingkungan istana menjadi modal penting ketika ia harus mengelola pembangunan besar yang melibatkan banyak orang.

Prinsip ini menunjukkan bahwa dalam perspektif Kristen, pengalaman profesional dan kemampuan praktis bukan sesuatu yang terpisah dari panggilan Allah. Allah dapat menggunakan berbagai proses kehidupan untuk membentuk kapasitas seseorang sebelum ia menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Charles Swindoll melihat Nehemia sebagai contoh pemimpin yang memiliki kombinasi antara hati yang peduli, kehidupan doa yang kuat, dan kemampuan organisasi yang efektif. Ia bukan hanya seorang yang memiliki belas kasihan terhadap bangsanya,

tetapi juga seseorang yang mampu membuat perencanaan dan mengambil tindakan strategis.[8]

Proses Panggilan Allah terhadap Nehemia

Panggilan Nehemia dimulai bukan dari ambisi pribadi, tetapi dari sebuah kepedulian yang muncul ketika ia mengetahui keadaan bangsanya. Ketika mendengar berita tentang Yerusalem, Nehemia tidak langsung mencari solusi politik. Respons pertamanya adalah duduk, menangis, berkabung, berpuasa, dan berdoa kepada Allah (Neh. 1:4).[9]

Respons tersebut memperlihatkan bahwa proses manajemen Nehemia dimulai dari spiritualitas. Sebelum melakukan tindakan eksternal, ia terlebih dahulu melakukan refleksi internal di hadapan Allah. Ia memahami bahwa masalah yang dihadapi bukan hanya masalah manusia, tetapi berkaitan dengan kehendak Allah terhadap umat-Nya.

---

[8] Charles R. Swindoll, *Hand Me Another Brick: Timeless Lessons on Leadership* (Nashville: Thomas Nelson, 1998), 25–30

[9] H. G. M. Williamson, *Ezra, Nehemiah* (Waco, TX: Word Books, 1985), 180–185

Doa Nehemia dalam pasal pertama menunjukkan beberapa unsur penting dalam pengambilan keputusan:

Pertama, Nehemia mengakui kebesaran Allah. Ia memahami bahwa perubahan yang akan dilakukan harus berada dalam kehendak Allah.

Kedua, ia melakukan evaluasi terhadap kondisi umat dengan mengakui kegagalan dan dosa bangsa Israel.

Ketiga, ia mengingat janji Allah dan meminta penyertaan Tuhan dalam langkah yang akan diambil.

Dari perspektif manajemen, proses ini menunjukkan bahwa keputusan strategis membutuhkan pemahaman masalah, refleksi nilai, dan penentuan arah sebelum implementasi dilakukan.

Nehemia tidak bergerak berdasarkan emosi sesaat. Ia menunggu waktu yang tepat, mempersiapkan diri, dan kemudian mengambil kesempatan ketika Allah membuka jalan melalui Raja Artahsasta. Hal ini terlihat ketika raja memperhatikan perubahan wajah Nehemia dan bertanya mengenai kesedihannya. Pada kesempatan tersebut, Nehemia menyampaikan permohonannya untuk kembali ke Yerusalem dan membangun kota leluhurnya.

Tindakan Nehemia menunjukkan kemampuan komunikasi strategis. Ia tidak hanya memiliki kepedulian, tetapi mampu

menyampaikan kebutuhan secara jelas dan memperoleh dukungan dari pihak yang memiliki sumber daya.

Transformasi Nehemia: Dari Pejabat Istana Menjadi Pengelola Restorasi Bangsa

Perubahan peran Nehemia dari seorang juru minuman kerajaan menjadi pemimpin restorasi Yehuda merupakan sebuah transisi besar. Ia meninggalkan posisi yang relatif aman di istana Persia untuk memasuki situasi yang penuh tantangan di Yerusalem.

Ketika tiba di Yerusalem, Nehemia tidak langsung mengumumkan rencana pembangunan. Ia terlebih dahulu melakukan observasi terhadap kondisi kota secara diam-diam (Neh. 2:11-16). Tindakan ini memperlihatkan prinsip manajemen yang penting: seorang pemimpin harus memahami realitas sebelum membuat keputusan.[10]

Nehemia melakukan analisis lapangan untuk mengetahui tingkat kerusakan yang terjadi. Ia tidak hanya mengandalkan

---

[10] J. Gordon McConville, *Ezra, Nehemiah, and Esther* (Louisville: Westminster John Knox Press, 1985), 80–90.

laporan orang lain, tetapi melakukan pemeriksaan langsung. Setelah memperoleh pemahaman yang cukup, barulah ia mengkomunikasikan visinya kepada para pemimpin dan masyarakat.

Langkah Nehemia menunjukkan tahapan manajemen yang sistematis: (1) Mengidentifikasi masalah: memahami kondisi Yerusalem yang rusak. (2) Menganalisis kebutuhan: melihat kebutuhan material, tenaga kerja, dan dukungan politik. (3) Menyusun strategi: menentukan langkah pembangunan. (4) Menggerakkan manusia: mengajak umat mengambil bagian.
(5) Mengelola hambatan: Ia menghadapi oposisi dan konflik.



Nehemia tidak hanya berperan sebagai pemimpin yang memberikan inspirasi, tetapi sebagai manajer yang mengelola keseluruhan proses perubahan.

Kajian terhadap Nehemia 1–2 menunjukkan bahwa transformasi yang berhasil selalu dimulai dari perpaduan antara visi ilahi dan tindakan manajerial. Nehemia memiliki keyakinan bahwa Allah menyertai pekerjaan tersebut, tetapi ia juga memahami bahwa iman harus diwujudkan melalui perencanaan dan tindakan yang bertanggung jawab.

Inilah yang menjadikan Nehemia sebagai manajer ilahi. Ia tidak memisahkan antara ketergantungan kepada Allah dan penggunaan kemampuan manusia. Baginya, strategi bukan pengganti iman, tetapi sarana untuk menjalankan mandat Allah dengan penuh tanggung jawab.

C. Dari Visi Menuju Transformasi: Perspektif Manajemen Nehemia

Pembahasan mengenai Nehemia selama ini sering ditempatkan dalam kerangka kepemimpinan (*leadership*). Ia dikenal sebagai seorang pemimpin yang memiliki visi ilahi, keberanian menghadapi tantangan, integritas moral, serta kemampuan memengaruhi umat untuk mengambil bagian dalam

pemulihan Yerusalem. Perspektif tersebut tidaklah keliru, bahkan merupakan salah satu aspek penting dalam memahami keberhasilan Nehemia. Namun, apabila kisah Nehemia hanya dilihat dari sudut pandang kepemimpinan, terdapat dimensi lain yang berpotensi kurang mendapat perhatian, yaitu bagaimana ia mengelola proses perubahan secara sistematis sehingga visi tersebut dapat diwujudkan menjadi transformasi nyata.

Kepemimpinan dan manajemen memiliki hubungan yang erat, tetapi keduanya memiliki penekanan yang berbeda. Kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan memberikan arah, membangun pengaruh, dan menggerakkan orang menuju tujuan tertentu. Sementara itu, manajemen berkaitan dengan bagaimana tujuan tersebut direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dievaluasi melalui pengelolaan sumber daya yang tersedia. John Kotter menjelaskan bahwa kepemimpinan terutama berkaitan dengan penciptaan visi dan arah perubahan, sedangkan manajemen berhubungan dengan kemampuan menciptakan

keteraturan, koordinasi, dan konsistensi dalam proses pencapaian tujuan.[11]

Dalam konteks Nehemia, kedua dimensi tersebut terlihat secara bersamaan. Ia memiliki visi yang jelas mengenai pemulihan Yerusalem, tetapi keberhasilannya tidak berhenti pada kemampuan menyampaikan visi. Nehemia mampu menerjemahkan visi tersebut menjadi rencana kerja, membangun struktur organisasi, membagi tanggung jawab, mengelola konflik, dan memastikan bahwa pembangunan dapat diselesaikan. Nehemia bukan hanya seorang pemimpin yang menunjukkan arah, tetapi juga seorang manajer yang mengelola perjalanan menuju arah tersebut.

Perubahan perspektif ini menjadi dasar utama dalam monograf ini. Jika kajian sebelumnya melihat Nehemia sebagai pemimpin visioner dan pembaru iman, maka kajian ini memandang Nehemia sebagai manajer transformasi yang mengubah visi ilahi menjadi sistem kerja dan perubahan komunitas.

---

[11] John P. Kotter, *A Force for Change: How Leadership Differs from Management* (New York: Free Press, 1990), 3–7

Visi Sebagai Titik Awal Transformasi

Setiap proses transformasi selalu dimulai dari kemampuan melihat kondisi yang ada sekaligus membayangkan kondisi yang seharusnya terjadi. Dalam hal ini, visi bukan sekadar gambaran masa depan, tetapi kemampuan memahami kehendak Allah dan menerjemahkannya dalam tindakan yang membawa perubahan.

Nehemia menunjukkan karakter seorang pemimpin visioner ketika ia mendengar kondisi Yerusalem dan mengalami pergumulan batin terhadap keadaan tersebut. Ia tidak melihat kehancuran tembok sebagai sekadar persoalan infrastruktur, tetapi memahami bahwa kondisi tersebut berkaitan dengan kehormatan, keamanan, dan identitas umat Allah. Visi Nehemia lahir dari keprihatinan spiritual terhadap keadaan umat.

Dalam Nehemia 2:17-18, setelah melakukan pengamatan terhadap kondisi kota, Nehemia menyampaikan kepada para pemimpin dan masyarakat:

“Kamu melihat kemalangan yang kita alami, yakni Yerusalem telah menjadi reruntuhan dan pintu-pintu gerbangnya telah terbakar. Mari, kita bangun kembali tembok Yerusalem, supaya kita tidak lagi dicela.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Nehemia mampu mengubah realitas masalah menjadi sebuah visi bersama. Ia tidak hanya berkata bahwa tembok harus dibangun, tetapi menghubungkan pembangunan tersebut dengan pemulihan martabat umat.

George Barna menjelaskan bahwa visi dalam kepemimpinan Kristen bukan sekadar kemampuan menetapkan tujuan, tetapi kemampuan melihat rencana Allah dan menggerakkan orang lain untuk berpartisipasi dalam penggenapannya.[12] Dalam perspektif ini, visi Nehemia memiliki karakter transformatif karena tidak hanya berorientasi pada hasil fisik, tetapi juga pada pemulihan komunitas.

Namun, sebuah visi tidak otomatis menghasilkan perubahan. Visi membutuhkan pengelolaan agar dapat diwujudkan. Banyak organisasi memiliki visi yang baik, tetapi gagal mencapai perubahan karena tidak memiliki strategi implementasi yang jelas. Oleh sebab itu, setelah menerima visi dari Allah, Nehemia

[12] George Barna, *The Power of Vision: Discover and Apply God's Vision for Your Life and Ministry* (Ventura, CA: Regal Books, 2009), 23–27

menunjukkan kemampuan manajerial dalam mengembangkan langkah-langkah konkret.

2. Dari Inspirasi Menuju Implementasi

Salah satu perbedaan mendasar antara pemimpin yang hanya memberikan inspirasi dan pemimpin yang mampu menghasilkan transformasi terletak pada kemampuan mengelola implementasi. Transformasi tidak terjadi hanya karena seseorang memiliki gagasan besar, tetapi karena gagasan tersebut diterjemahkan menjadi tindakan yang terencana.

Nehemia memberikan contoh bagaimana sebuah visi bergerak dari tahap inspirasi menuju implementasi. Setelah menerima berita mengenai kondisi Yerusalem, ia tidak langsung berangkat tanpa persiapan. Ia terlebih dahulu berdoa, mempertimbangkan situasi, berbicara dengan Raja Artahsasta, memperoleh surat izin, dan memastikan dukungan sumber daya yang diperlukan.

Langkah tersebut menunjukkan bahwa Nehemia memahami prinsip dasar manajemen strategis. Ia menyadari bahwa tujuan besar membutuhkan persiapan yang matang. Ia membutuhkan legitimasi politik, sumber daya material, dan dukungan manusia agar proses pembangunan dapat berjalan.

Henry Mintzberg menjelaskan bahwa manajemen bukan hanya aktivitas administratif, tetapi proses kompleks yang melibatkan pengambilan keputusan, komunikasi, koordinasi, dan tindakan strategis.[13] Dalam perspektif ini, Nehemia memperlihatkan fungsi manajerial tersebut melalui tindakannya.

Ia tidak sekadar mengatakan, "Allah menghendaki pembangunan ini," lalu menyerahkan seluruh proses tanpa perencanaan. Sebaliknya, ia memahami bahwa iman kepada Allah harus berjalan bersama tanggung jawab manusia. Ketergantungan kepada Tuhan tidak menghilangkan kebutuhan akan strategi, tetapi memberikan dasar yang benar bagi strategi tersebut.

Mengubah Individu Menjadi Komunitas yang Bergerak

Salah satu aspek manajemen paling penting dalam kisah Nehemia adalah kemampuannya menggerakkan komunitas. Pembangunan tembok Yerusalem merupakan pekerjaan besar

[13] Henry Mintzberg, *Managing* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009), 42–46

yang tidak mungkin diselesaikan oleh satu orang. Nehemia membutuhkan keterlibatan berbagai kelompok masyarakat.

Dalam Nehemia 3, terdapat catatan mengenai berbagai kelompok yang mengambil bagian dalam pembangunan. Imam, pemimpin daerah, pedagang, dan masyarakat biasa diberikan tanggung jawab untuk memperbaiki bagian tertentu dari tembok. Pembagian pekerjaan tersebut menunjukkan bahwa Nehemia menerapkan prinsip pemberdayaan dan delegasi.

Ia tidak membangun sistem yang bergantung sepenuhnya kepada dirinya sendiri. Sebaliknya, ia menciptakan rasa kepemilikan bersama terhadap pekerjaan tersebut. Setiap orang memahami bahwa mereka memiliki bagian dalam pemulihan Yerusalem.

Robert Greenleaf dalam konsep *servant leadership* menjelaskan bahwa pemimpin yang efektif bukanlah pemimpin yang melakukan segala sesuatu sendiri, melainkan pemimpin yang mampu membantu orang lain menemukan kemampuan dan

tanggung jawab mereka.[14] Prinsip ini terlihat jelas dalam cara Nehemia mengorganisasi masyarakat.

Dalam perspektif manajemen transformasi, tindakan Nehemia menunjukkan bahwa perubahan yang berkelanjutan membutuhkan partisipasi anggota organisasi. Pemimpin tidak hanya memberikan perintah, tetapi menciptakan kondisi agar setiap orang merasa memiliki tujuan yang sedang diperjuangkan.

Mengelola Perubahan dalam Situasi Krisis

Transformasi hampir selalu menghadirkan resistensi. Ketika seseorang atau organisasi berusaha melakukan perubahan, biasanya muncul berbagai bentuk penolakan. Nehemia mengalami hal tersebut melalui perlawanan dari Sanbalat, Tobia, dan Gesyem.

Namun, respons Nehemia terhadap hambatan menunjukkan kedewasaan manajerial. Ia tidak mengabaikan ancaman, tetapi juga tidak membiarkan ancaman menghentikan tujuan. Ia

---

[14] Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press, 2002), 21–25

melakukan evaluasi risiko, memperkuat keamanan, mengatur strategi pertahanan, dan tetap menjaga fokus pembangunan.

John Kotter menegaskan bahwa perubahan organisasi membutuhkan kemampuan menghadapi hambatan dan membangun sistem yang mampu mempertahankan arah perubahan.[15] Nehemia menunjukkan prinsip tersebut dengan menjaga keseimbangan antara ketergantungan kepada Allah dan tindakan praktis menghadapi situasi.

Selain menghadapi tekanan eksternal, Nehemia juga menghadapi persoalan internal, khususnya berkaitan dengan ketidakadilan ekonomi di antara masyarakat (Nehemia 5). Kondisi ini menunjukkan bahwa seorang manajer transformasi tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga memperhatikan kesehatan komunitas yang dipimpinnya.

Nehemia memahami bahwa pembangunan fisik tidak dapat dipisahkan dari pembangunan hubungan sosial. Tembok yang selesai dibangun tidak akan memiliki makna apabila umat tetap

[15] John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 35–40

mengalami konflik dan ketidakadilan di dalam komunitas mereka.

Manajemen Nehemia sebagai Model Transformasi Kristen

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa Nehemia menghadirkan model manajemen transformasi yang memiliki beberapa karakter utama.

Pertama, transformasi dimulai dari spiritualitas. Nehemia tidak memisahkan pekerjaan dengan hubungan kepada Allah.

Kedua, perubahan membutuhkan visi yang jelas. Nehemia mampu memberikan arah yang dipahami dan diterima bersama.

Ketiga, visi membutuhkan strategi. Nehemia menerjemahkan tujuan besar menjadi langkah konkret.

Keempat, transformasi membutuhkan manusia. Nehemia memberdayakan komunitas untuk terlibat secara aktif.

Kelima, perubahan membutuhkan ketekunan. Nehemia tetap bertahan meskipun menghadapi berbagai hambatan.

Perspektif manajemen terhadap Nehemia memperlihatkan bahwa keberhasilan sebuah perubahan tidak hanya ditentukan oleh kualitas visi seorang pemimpin, tetapi juga oleh kemampuan mengelola proses menuju perubahan tersebut.

Nehemia mengajarkan bahwa seorang pemimpin Kristen dipanggil bukan hanya untuk melihat apa yang Allah kehendaki, tetapi juga untuk mengelola tanggung jawab tersebut dengan hikmat. Ia menunjukkan bahwa iman dan manajemen bukan dua dunia yang terpisah. Justru melalui perpaduan keduanya, sebuah komunitas dapat mengalami transformasi yang nyata.

D. Model Enam Pilar Mobilisasi Nehemia: Kerangka Manajemen Transformasi Umat Allah

Pembahasan mengenai Nehemia sebagai manajer ilahi tidak dapat berhenti hanya pada identifikasi kemampuan administratif yang dimilikinya. Keunikan Nehemia terletak pada bagaimana ia mampu mengintegrasikan dimensi spiritual, visi, relasi manusia, komunikasi, pemberdayaan, dan ketekunan dalam sebuah proses perubahan yang kompleks. Ia tidak hanya mengelola sebuah proyek pembangunan, tetapi memobilisasi sebuah komunitas yang mengalami kehancuran untuk kembali memiliki harapan, tanggung jawab, dan tujuan bersama.

Dalam perspektif manajemen transformasi, keberhasilan perubahan tidak hanya bergantung pada strategi yang baik, tetapi juga pada kemampuan pemimpin membangun fondasi nilai, menggerakkan manusia, dan mempertahankan komitmen selama

proses perubahan berlangsung. John Kotter menjelaskan bahwa perubahan organisasi membutuhkan serangkaian proses yang melibatkan penciptaan urgensi, pembentukan visi, komunikasi perubahan, pemberdayaan individu, serta konsistensi dalam mempertahankan perubahan tersebut.[16] Prinsip tersebut memiliki kesamaan dengan pola yang terlihat dalam pelayanan Nehemia.

Berdasarkan kajian terhadap narasi Nehemia pasal 1–6, monograf ini mengembangkan sebuah model yang disebut sebagai Enam Pilar Mobilisasi Nehemia. Model ini menggambarkan enam elemen utama yang memungkinkan Nehemia mengubah kondisi kehancuran menjadi proses restorasi yang menghasilkan transformasi komunitas.

Keenam pilar tersebut adalah: (1) Spiritualitas; (2) Visi; (3) Empati; (4) Komunikasi; (5) Pemberdayaan; (6) Ketekunan. Keenam pilar ini tidak berdiri secara terpisah, tetapi membentuk sebuah proses yang saling berhubungan. Spiritualitas menjadi fondasi utama yang memberikan arah bagi visi. Visi memberikan tujuan perubahan. Empati memungkinkan pemimpin memahami

[16] John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 21–26

kebutuhan komunitas. Komunikasi membangun kesatuan hati dan pemahaman bersama. Pemberdayaan menggerakkan partisipasi manusia. Sementara ketekunan menjaga keberlangsungan perubahan ketika menghadapi hambatan.



Model ini melihat manajemen Kristen bukan hanya sebagai aktivitas teknis untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi sebagai proses pengelolaan perubahan yang berakar pada panggilan Allah dan dilakukan melalui manusia yang diberdayakan.

Pilar Pertama: Spiritualitas sebagai Fondasi Manajemen Ilahi

Pilar pertama dalam mobilisasi Nehemia adalah spiritualitas. Sebelum Nehemia melakukan tindakan strategis apa pun, respons awalnya terhadap berita kehancuran Yerusalem adalah berdoa dan mencari kehendak Allah. Nehemia 1:4 mencatat bahwa ketika mendengar keadaan bangsanya, ia duduk, menangis, berkabung, berpuasa, dan berdoa kepada Allah.

Respons tersebut menunjukkan bahwa tindakan Nehemia tidak dimulai dari ambisi pribadi, tetapi dari kepekaan spiritual terhadap keadaan yang sedang terjadi. Ia tidak melihat masalah Yerusalem hanya sebagai persoalan politik atau pembangunan fisik, melainkan sebagai persoalan yang berkaitan dengan kondisi umat Allah.

Spiritualitas dalam model manajemen Nehemia bukan berarti mengabaikan aspek perencanaan dan strategi. Sebaliknya, spiritualitas menjadi dasar yang memberikan orientasi moral dan tujuan terhadap seluruh tindakan manajerial. Seorang pemimpin Kristen tidak hanya bertanya tentang apa yang efektif dilakukan, tetapi juga apakah tindakan tersebut sesuai dengan kehendak Allah.

J. Oswald Sanders menjelaskan bahwa kepemimpinan rohani memiliki karakter utama berupa ketergantungan kepada Allah, karena pemimpin Kristen tidak hanya mengandalkan kemampuan

pribadi, tetapi mencari hikmat dan tuntunan Tuhan dalam menjalankan tanggung jawabnya.[17]

Dalam konteks manajemen organisasi Kristen, spiritualitas memberikan beberapa fungsi penting: Pertama, spiritualitas membantu pemimpin memahami bahwa organisasi merupakan bagian dari mandat Allah. Kedua, spiritualitas menjaga motivasi pemimpin agar tidak berpusat pada kepentingan pribadi. Ketiga, spiritualitas memberikan kekuatan moral ketika pemimpin menghadapi tekanan dan tantangan. Nehemia menunjukkan bahwa seorang manajer Kristen harus memiliki kemampuan untuk bekerja secara profesional, tetapi tetap menyadari bahwa keberhasilan akhir berada dalam penyertaan Allah.

Pilar Kedua: Visi sebagai Arah Transformasi

Setelah memiliki fondasi spiritual, Nehemia menunjukkan kemampuan untuk melihat kondisi yang ada dan membayangkan perubahan yang harus terjadi. Inilah aspek visi dalam mobilisasi Nehemia.

---

[17] J. Oswald Sanders, *Spiritual Leadership: Principles of Excellence for Every Believer* (Chicago: Moody Publishers, 2017), 20–24

Visi Nehemia bukan sekadar keinginan membangun kembali tembok kota. Lebih dari itu, visi tersebut berkaitan dengan pemulihan identitas umat Allah. Tembok Yerusalem menjadi simbol keamanan, kehormatan, dan pemulihan komunitas yang sebelumnya mengalami kehancuran.

Dalam Nehemia 2:17-18, Nehemia menyampaikan kepada bangsa Israel bahwa mereka perlu membangun kembali tembok agar mereka tidak lagi berada dalam kondisi tercela. Ia mampu menghubungkan pekerjaan pembangunan dengan makna yang lebih besar sehingga masyarakat melihat pekerjaan tersebut sebagai bagian dari pemulihan bersama.

Visi yang efektif memiliki kemampuan untuk memberikan makna terhadap tindakan yang dilakukan. Orang tidak hanya bekerja karena sebuah tugas, tetapi karena memahami tujuan yang lebih besar di balik tugas tersebut.

George Barna menjelaskan bahwa visi dalam konteks Kristen berkaitan dengan kemampuan memahami tujuan Allah dan

mengkomunikasikannya sehingga orang lain dapat mengambil bagian dalam rencana tersebut.[18]

Dalam manajemen transformasi, visi memiliki fungsi sebagai: arah perubahan; sumber motivasi; dasar pengambilan keputusan; dan alat pemersatu komunitas.

Nehemia tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan, tetapi mampu membuat orang lain memahami mengapa perubahan tersebut perlu dilakukan.

Pilar Ketiga: Empati sebagai Kemampuan Memahami Realitas Komunitas

Transformasi yang efektif selalu dimulai dari kemampuan memahami kondisi nyata orang-orang yang mengalami perubahan tersebut. Nehemia menunjukkan prinsip ini melalui sikapnya ketika menerima berita mengenai Yerusalem.

Ia tidak mengabaikan penderitaan bangsanya. Ia tidak melihat kehancuran Yerusalem hanya sebagai persoalan teknis

[18] George Barna, *The Power of Vision: Discover and Apply God's Vision for Your Life and Ministry* (Ventura, CA: Regal Books, 2009), 23–30.

yang membutuhkan pembangunan tembok, tetapi memahami bahwa umat sedang mengalami kehilangan keamanan, harga diri, dan harapan.

Empati membuat Nehemia tidak menjadi pemimpin yang hanya berorientasi pada proyek, tetapi pemimpin yang memahami manusia di balik proyek tersebut.

Dalam manajemen modern, kemampuan memahami kebutuhan anggota organisasi menjadi bagian penting dalam membangun perubahan yang berkelanjutan. Peter Senge menjelaskan bahwa organisasi yang mampu berkembang adalah organisasi yang memperhatikan proses belajar dan keterlibatan manusia di dalamnya.[19]

Dalam konteks Nehemia, empati terlihat melalui: kesediaannya mendengar berita tentang kondisi umat; kesedihannya terhadap penderitaan mereka; kepeduliannya terhadap kebutuhan nyata masyarakat.

---

[19] Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990), 3–10.

Empati memungkinkan seorang pemimpin membuat keputusan yang tidak hanya benar secara strategi, tetapi juga relevan bagi orang-orang yang dipimpin.

Pilar Keempat: Komunikasi sebagai Penggerak Kesatuan

Sebuah visi tidak akan menghasilkan perubahan apabila tidak dikomunikasikan dengan baik. Nehemia memahami bahwa ia tidak dapat membangun Yerusalem seorang diri. Ia harus mengajak masyarakat memahami kondisi yang ada dan percaya bahwa perubahan tersebut dapat dilakukan.

Ketika Nehemia menyampaikan rencana pembangunan kepada para pemimpin dan masyarakat, ia tidak menggunakan pendekatan dominasi. Ia menjelaskan situasi, menyampaikan alasan perubahan, dan mengajak mereka mengambil bagian.

Komunikasi Nehemia memiliki tiga karakter utama:
Pertama, komunikasi yang berbasis realitas. Ia tidak menyembunyikan kondisi Yerusalem yang rusak. Kedua, komunikasi yang membangun harapan. Ia menunjukkan bahwa keadaan tersebut dapat diperbaiki. Ketiga, komunikasi yang mengundang partisipasi. Ia tidak berkata “saya akan membangun”, tetapi “marilah kita membangun”.

Kemampuan komunikasi tersebut menjadi salah satu faktor penting keberhasilan mobilisasi masyarakat.

Pilar Kelima: Pemberdayaan sebagai Strategi Pelibatan Manusia

Pembangunan tembok Yerusalem menunjukkan bahwa Nehemia memahami pentingnya pemberdayaan. Ia tidak menjadi pusat dari seluruh pekerjaan, tetapi menciptakan sistem yang memungkinkan banyak orang mengambil tanggung jawab.

Nehemia 3 mencatat bahwa berbagai kelompok masyarakat bekerja memperbaiki bagian-bagian tertentu dari tembok. Pembagian tanggung jawab tersebut menunjukkan bahwa setiap orang memiliki kontribusi dalam proses restorasi.

Prinsip ini sejalan dengan konsep pemberdayaan dalam manajemen organisasi. Pemimpin yang efektif bukanlah seseorang yang melakukan seluruh pekerjaan, tetapi seseorang yang mampu mengembangkan kapasitas orang lain.

Ken Blanchard dan Phil Hodges menjelaskan bahwa kepemimpinan yang mengikuti teladan Kristus berfokus pada

pengembangan orang lain sehingga mereka mampu menjalankan tanggung jawab yang dipercayakan kepada mereka.[20]

Pemberdayaan dalam model Nehemia mencakup: memberikan kepercayaan; memberikan tanggung jawab; menghargai kontribusi setiap orang; membangun rasa memiliki.

Pilar Keenam: Ketekunan dalam Menghadapi Hambatan Perubahan

Setiap proses transformasi akan menghadapi tantangan. Nehemia mengalami berbagai bentuk penolakan, mulai dari ejekan, ancaman, hingga konflik internal. Namun, Nehemia menunjukkan ketekunan dalam mempertahankan tujuan yang telah ditetapkan. Ia tidak membiarkan hambatan mengalihkan fokusnya. Ia melakukan penyesuaian strategi, memperkuat pertahanan, dan terus mengingat tujuan utama pembangunan.Ketekunan menunjukkan kemampuan seorang

[20] Ken Blanchard and Phil Hodges, *Lead Like Jesus: Lessons from the Greatest Leadership Role Model of All Time* (Nashville: W Publishing Group, 2005), 85–90.

pemimpin untuk mempertahankan komitmen ketika proses perubahan tidak berjalan mudah.

Dalam teori perubahan organisasi, keberhasilan transformasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi mempertahankan momentum perubahan ketika menghadapi resistensi.[21] Nehemia menunjukkan bahwa pemimpin transformasional bukanlah pemimpin yang tidak menghadapi masalah, tetapi pemimpin yang mampu tetap bergerak meskipun menghadapi masalah.

Enam pilar mobilisasi Nehemia menunjukkan bahwa transformasi komunitas merupakan proses yang membutuhkan keseimbangan antara aspek spiritual dan manajerial.

Model ini menjadi kerangka utama dalam monograf ini untuk memahami bagaimana Nehemia mengelola pembangunan Yerusalem dan membawa transformasi umat Allah. Pada bagian-bagian berikutnya, keenam pilar tersebut akan dikaji lebih mendalam sebagai prinsip manajemen Kristen yang dapat diterapkan dalam konteks gereja dan organisasi masa kini.

---

[21] John P. Kotter, *Leading Change*, 101–110.

BAB II
LANDASAN TEOLOGIS DAN KONSEPTUAL MANAJEMEN KRISTEN

A. Pengertian Manajemen Kristen

Definisi Manajemen

Manajemen merupakan salah satu konsep penting dalam kehidupan organisasi karena berkaitan dengan bagaimana suatu tujuan dapat dicapai melalui proses pengelolaan yang terarah. Secara umum, manajemen dapat dipahami sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan berbagai sumber daya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Dalam perkembangan ilmu organisasi modern, manajemen tidak hanya dipahami sebagai aktivitas administratif, tetapi sebagai sebuah proses kompleks yang berkaitan dengan pengambilan keputusan, pengelolaan manusia, penyelesaian masalah, serta penciptaan sistem yang memungkinkan organisasi berkembang. Peter Drucker, salah satu tokoh penting dalam teori

manajemen modern, menjelaskan bahwa inti dari manajemen adalah membuat manusia mampu bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama. Menurutnya, manajemen bukan hanya berbicara mengenai pekerjaan yang harus dilakukan, tetapi mengenai bagaimana organisasi dapat menghasilkan kontribusi melalui kemampuan manusia yang ada di dalamnya.[22]

Pemahaman tersebut menunjukkan bahwa manajemen memiliki dimensi yang lebih luas daripada sekadar pengaturan aktivitas. Manajemen menyangkut bagaimana seseorang memahami tujuan, mengelola potensi, dan mengarahkan berbagai sumber daya menuju hasil yang diharapkan.

Dalam konteks organisasi Kristen, konsep manajemen tidak dapat dilepaskan dari pemahaman mengenai panggilan dan tanggung jawab di hadapan Allah. Organisasi Kristen bukan hanya sebuah struktur sosial yang mengejar efektivitas, tetapi komunitas yang menjalankan misi Allah di dunia. Oleh sebab itu, manajemen Kristen tidak hanya mempertanyakan bagaimana sebuah pekerjaan dapat dilakukan dengan baik, tetapi juga

[22] Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row, 1954), 5–6.

mengapa pekerjaan tersebut dilakukan dan untuk tujuan siapa pekerjaan tersebut diarahkan.

Manajemen Kristen dapat dipahami sebagai proses pengelolaan manusia, sumber daya, dan organisasi berdasarkan prinsip-prinsip Kerajaan Allah untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan kehendak-Nya. Manajemen Kristen mengintegrasikan kemampuan profesional dengan nilai-nilai iman, sehingga efektivitas tidak dipisahkan dari integritas, pelayanan, dan tanggung jawab spiritual.

Manajemen dalam Perspektif Alkitab

Meskipun istilah "manajemen" merupakan istilah modern, prinsip-prinsip pengelolaan telah ditemukan dalam berbagai narasi Alkitab. Alkitab memperlihatkan bahwa Allah memberikan manusia tanggung jawab untuk mengelola ciptaan, mengembangkan potensi, dan menjalankan mandat yang dipercayakan kepada mereka.

Sejak awal penciptaan, manusia diberikan mandat untuk mengelola bumi. Kejadian 1:28 menyatakan bahwa manusia diberikan tanggung jawab untuk memenuhi bumi, menaklukkannya, dan berkuasa atas ciptaan Allah. Mandat tersebut menunjukkan bahwa manusia bukan hanya penerima

berkat Allah, tetapi juga pengelola yang memiliki tanggung jawab terhadap apa yang dipercayakan kepadanya.

Konsep ini menjadi dasar teologis bagi pemahaman manajemen Kristen. Manajemen bukan sekadar aktivitas organisasi yang muncul karena kebutuhan modern, tetapi merupakan bagian dari tanggung jawab manusia sebagai penatalayan ciptaan Allah (*steward*).

Dalam Alkitab, pengelolaan yang baik selalu berkaitan dengan kesetiaan. Perumpamaan tentang talenta dalam Matius 25:14-30 menunjukkan bahwa Allah mempercayakan sesuatu kepada manusia dan mengharapkan manusia tersebut mengelolanya dengan bertanggung jawab. Fokus utama dari perumpamaan ini bukan hanya jumlah hasil yang diperoleh, tetapi sikap kesetiaan dalam mengelola apa yang dipercayakan.

Prinsip tersebut memberikan pemahaman bahwa keberhasilan dalam perspektif Kristen tidak hanya diukur berdasarkan pencapaian eksternal, tetapi juga berdasarkan kesetiaan terhadap tanggung jawab yang diberikan Allah.

Dalam konteks pelayanan, prinsip ini memiliki implikasi besar. Gereja dan organisasi Kristen mengelola berbagai sumber daya yang berasal dari Allah, termasuk manusia, waktu, keuangan, kemampuan, dan kesempatan pelayanan. Oleh karena

itu, pengelolaan yang buruk bukan hanya persoalan organisasi, tetapi juga berkaitan dengan tanggung jawab spiritual.

Kenneth Boa menjelaskan bahwa konsep penatalayanan Kristen berakar pada kesadaran bahwa seluruh kehidupan manusia merupakan milik Allah dan manusia dipanggil untuk mengelolanya bagi kemuliaan-Nya.[23]

Melalui perspektif ini, manajemen Kristen tidak dipandang sebagai adopsi sederhana dari teori organisasi modern, tetapi sebagai pengembangan prinsip Alkitab mengenai tanggung jawab, keteraturan, pelayanan, dan pengelolaan sumber daya.

Perbedaan Manajemen Kristen dan Manajemen Sekuler

Dalam banyak hal, manajemen Kristen dan manajemen sekuler memiliki kesamaan dalam penggunaan prinsip-prinsip dasar seperti perencanaan, organisasi, komunikasi, dan evaluasi. Namun, perbedaan utama terletak pada dasar nilai, motivasi, serta tujuan akhir dari proses pengelolaan tersebut.

---

[23] Kenneth Boa, *Conformed to His Image: Biblical and Practical Approaches to Spiritual Formation* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 2001), 185–188.

Manajemen sekuler pada umumnya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi melalui efektivitas, produktivitas, dan keberhasilan tertentu. Ukuran keberhasilan sering kali dikaitkan dengan pertumbuhan, keuntungan, efisiensi, atau pencapaian target organisasi.

Sementara itu, manajemen Kristen memiliki orientasi yang lebih luas. Keberhasilan tidak hanya diukur berdasarkan hasil yang terlihat, tetapi juga berdasarkan kesesuaian proses tersebut dengan nilai-nilai Allah.

James C. Hunter menjelaskan bahwa kepemimpinan dan pengelolaan yang berakar pada prinsip Kristen memiliki karakter pelayanan. Pemimpin tidak menggunakan manusia sebagai alat untuk mencapai tujuan pribadi, tetapi melihat manusia sebagai pribadi yang memiliki nilai karena diciptakan oleh Allah.[24]

Perbedaan tersebut dapat dilihat dalam beberapa aspek.

Pertama, dalam aspek tujuan.

[24] James C. Hunter, *The Servant: A Simple Story About the True Essence of Leadership* (New York: Crown Business, 2004), 3–8.

Manajemen sekuler umumnya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, sedangkan manajemen Kristen berorientasi pada pencapaian tujuan yang selaras dengan kehendak Allah.

Kedua, dalam aspek manusia.

Dalam perspektif sekuler, manusia sering kali dipandang sebagai sumber daya organisasi (human resource). Sementara dalam perspektif Kristen, manusia dipandang sebagai pribadi yang memiliki martabat karena diciptakan menurut gambar Allah (*imago Dei*).

Ketiga, dalam aspek kekuasaan.

Manajemen sekuler dapat melihat kekuasaan sebagai sarana kontrol, sedangkan manajemen Kristen memahami otoritas sebagai tanggung jawab untuk melayani.

Yesus memberikan gambaran yang jelas mengenai prinsip tersebut ketika Ia berkata:

"Barangsiapa ingin menjadi besar di antara kamu, hendaklah ia menjadi pelayanmu" (Markus 10:43).

Prinsip ini menunjukkan bahwa otoritas dalam perspektif Kristen tidak bertujuan untuk meninggikan diri, tetapi untuk membangun dan memberdayakan orang lain.

Manajemen Kristen tidak berarti menolak prinsip-prinsip manajemen modern. Sebaliknya, manajemen Kristen melakukan integrasi kritis dengan menempatkan prinsip-prinsip tersebut dalam kerangka iman. Perencanaan, strategi, organisasi, dan evaluasi tetap diperlukan, tetapi semuanya diarahkan untuk tujuan yang lebih besar, yaitu menjalankan mandat Allah dan memberikan dampak bagi manusia.

B. Prinsip Stewardship dalam Manajemen Kristen

Pembahasan mengenai manajemen Kristen tidak dapat dilepaskan dari konsep stewardship atau penatalayanan. Konsep ini menjadi salah satu fondasi teologis yang membedakan manajemen Kristen dari pendekatan manajemen yang hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam perspektif Kristen, seseorang tidak pernah benar-benar menjadi pemilik mutlak atas segala sesuatu yang ada dalam kehidupannya. Manusia dipanggil untuk mengelola segala sesuatu yang dipercayakan Allah dengan tanggung jawab, kesetiaan, dan hikmat.

Prinsip *stewardship* memberikan pemahaman bahwa manajemen bukan sekadar aktivitas mengatur sesuatu agar menjadi lebih efektif, tetapi merupakan bentuk tanggung jawab

moral dan spiritual di hadapan Allah. Seorang pemimpin Kristen tidak hanya bertanya apakah sebuah program berhasil atau apakah sebuah organisasi mengalami pertumbuhan, tetapi juga apakah proses pengelolaan tersebut dilakukan sesuai dengan nilai-nilai Kerajaan Allah.

Konsep ini memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kisah Nehemia. Ketika Nehemia menerima tanggung jawab untuk membangun kembali Yerusalem, ia tidak memandang tugas tersebut sebagai kesempatan untuk memperoleh kehormatan pribadi. Sebaliknya, ia melihat dirinya sebagai seorang hamba yang dipercayakan Allah untuk mengelola pemulihan umat-Nya. Tembok Yerusalem bukan sekadar proyek pembangunan, melainkan sebuah mandat ilahi yang harus dikerjakan dengan kesetiaan.

Manusia sebagai Pengelola Mandat Allah

Dasar utama stewardship dalam Alkitab berakar pada pemahaman bahwa Allah adalah pemilik segala sesuatu, sedangkan manusia diberikan tanggung jawab sebagai pengelola. Konsep ini terlihat sejak kisah penciptaan ketika Allah memberikan mandat kepada manusia untuk memenuhi bumi dan mengelolanya (Kejadian 1:28).

Mandat tersebut menunjukkan bahwa manusia diciptakan bukan hanya untuk menikmati ciptaan Allah, tetapi juga untuk bertanggung jawab terhadapnya. Manusia diberikan kemampuan untuk berpikir, merencanakan, menciptakan, dan mengelola sebagai bagian dari panggilan Allah.

Dalam konteks manajemen Kristen, prinsip ini memberikan dasar bahwa kemampuan manusia dalam mengorganisasi, memimpin, dan mengelola bukan semata-mata hasil kecerdasan manusia, tetapi bagian dari kapasitas yang diberikan Allah. Oleh sebab itu, kemampuan manajerial harus digunakan bukan untuk kepentingan pribadi, melainkan untuk tujuan yang lebih besar sesuai dengan kehendak Allah.

Randy Frazee menjelaskan bahwa konsep stewardship dalam iman Kristen berangkat dari kesadaran bahwa seluruh kehidupan manusia merupakan pemberian Allah yang harus dikelola secara bertanggung jawab. Apa yang dimiliki manusia, baik waktu, kemampuan, maupun sumber daya, pada akhirnya harus

diarahkan untuk memuliakan Allah dan membawa kebaikan bagi sesama.[25]

Pemahaman ini memiliki implikasi penting bagi kepemimpinan Kristen. Seorang pemimpin bukanlah pemilik organisasi yang dapat menggunakan kekuasaan sesuai keinginannya, tetapi seorang penatalayan yang bertanggung jawab atas komunitas yang dipercayakan kepadanya.

Nehemia memberikan contoh nyata mengenai prinsip tersebut. Ketika ia menjadi gubernur Yehuda, ia memiliki otoritas dan hak tertentu sebagai pejabat pemerintah. Namun, dalam Nehemia 5:14-19, ia memilih untuk tidak menggunakan kedudukannya demi keuntungan pribadi. Ia bahkan menolak mengambil tunjangan yang sebenarnya menjadi haknya karena mempertimbangkan kondisi rakyat yang sedang mengalami kesulitan ekonomi.

Sikap Nehemia menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang memahami stewardship tidak melihat jabatan sebagai sarana memperoleh keuntungan, tetapi sebagai kesempatan untuk

---

[25] Randy Frazee, *The Connecting Church: Beyond Small Groups to Authentic Community* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 2001), 45–47

melayani. Kekuasaan dipandang sebagai tanggung jawab yang harus digunakan bagi kesejahteraan orang lain.

Pengelolaan Manusia sebagai Ciptaan Allah

Salah satu aspek terpenting dalam manajemen Kristen adalah bagaimana manusia dipandang dan dikelola. Dalam pendekatan organisasi modern, manusia sering disebut sebagai sumber daya (human resource) yang memiliki kemampuan untuk membantu pencapaian tujuan organisasi. Namun, perspektif Kristen memberikan kedalaman yang lebih besar karena manusia tidak hanya dipandang sebagai alat produktivitas, melainkan sebagai pribadi yang memiliki martabat karena diciptakan menurut gambar Allah (imago Dei).

Pemahaman terhadap manusia sebagai gambar Allah memberikan konsekuensi bahwa setiap individu memiliki nilai yang melekat, terlepas dari kemampuan, posisi, atau kontribusinya dalam organisasi. Karena itu, pengelolaan manusia dalam organisasi Kristen harus dilakukan dengan penghargaan, kasih, dan penghormatan.

Perbedaan ini menjadi penting karena banyak persoalan organisasi muncul bukan semata-mata karena kurangnya strategi, tetapi karena kegagalan dalam mengelola manusia. Konflik,

rendahnya motivasi, kurangnya keterlibatan, dan lemahnya komitmen sering kali berkaitan dengan bagaimana seseorang diperlakukan dalam komunitas.

Yesus memberikan model kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai fokus pelayanan. Dalam Markus 10:45, Yesus menyatakan bahwa Anak Manusia datang bukan untuk dilayani, melainkan untuk melayani. Prinsip ini menunjukkan bahwa kepemimpinan Kristen tidak menggunakan manusia untuk mencapai tujuan pemimpin, tetapi membangun manusia agar mereka dapat bertumbuh dan menjalankan panggilan mereka.

Robert Greenleaf melalui konsep *servant leadership* menekankan bahwa pemimpin yang sejati adalah mereka yang memiliki perhatian utama terhadap pertumbuhan dan kesejahteraan orang-orang yang dipimpinnya.[26]

Prinsip ini terlihat jelas dalam cara Nehemia mengorganisasi pembangunan tembok Yerusalem. Ia tidak memperlakukan masyarakat hanya sebagai tenaga kerja yang harus menyelesaikan

[26] Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (New York: Paulist Press, 2002), 27–30.

proyek, tetapi memberikan mereka tanggung jawab dan kesempatan untuk berpartisipasi. Dalam Nehemia 3, setiap kelompok diberikan bagian tertentu untuk dikerjakan. Ada yang memperbaiki pintu gerbang, ada yang membangun bagian tembok tertentu, dan ada yang bekerja sesuai dengan kemampuan mereka.

Strategi tersebut menunjukkan bahwa Nehemia memahami pentingnya pemberdayaan manusia. Ia tidak menciptakan ketergantungan kepada dirinya sendiri, tetapi membangun komunitas yang mampu bergerak bersama.

Dalam konteks organisasi Kristen masa kini, prinsip ini memberikan pelajaran bahwa pemimpin tidak hanya bertugas mencari orang untuk mengerjakan tugas, tetapi mengembangkan orang agar menemukan peran dan potensi mereka dalam pelayanan.

Pengelolaan Waktu sebagai Bentuk Kesetiaan kepada Allah

Waktu merupakan salah satu sumber daya yang paling penting dalam kehidupan manusia. Berbeda dengan sumber daya lain yang dapat diperoleh kembali, waktu memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, pengelolaan waktu menjadi bagian penting dari *stewardship*.

Dalam perspektif Kristen, waktu bukan sekadar ukuran produktivitas, tetapi merupakan pemberian Allah yang harus digunakan dengan bijaksana. Efesus 5:15-16 menasihati orang percaya untuk hidup dengan penuh hikmat dan mempergunakan waktu yang ada dengan baik.

Prinsip tersebut menunjukkan bahwa penggunaan waktu memiliki dimensi spiritual. Cara seseorang menggunakan waktunya mencerminkan prioritas dan nilai yang diyakininya.

Nehemia menunjukkan pengelolaan waktu yang efektif dalam proses pembangunan Yerusalem. Ia memahami bahwa kesempatan yang diberikan Allah memiliki momentum tertentu. Ketika Allah membuka jalan melalui Raja Artahsasta, Nehemia bertindak dengan tepat. Ia tidak tergesa-gesa tanpa persiapan, tetapi juga tidak menunda ketika kesempatan telah tersedia.

Setibanya di Yerusalem, ia melakukan pemeriksaan kondisi kota sebelum memulai pembangunan. Ia menggunakan waktu untuk memahami situasi sebelum mengambil tindakan. Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi dalam manajemen bukan berarti bergerak secepat mungkin, tetapi melakukan tindakan yang tepat pada waktu yang tepat.

Dalam organisasi Kristen, pengelolaan waktu berkaitan dengan kemampuan menentukan prioritas. Tidak semua aktivitas

memiliki tingkat kepentingan yang sama. Pemimpin perlu memahami mana yang harus menjadi fokus utama agar sumber daya waktu tidak habis untuk aktivitas yang tidak menghasilkan dampak signifikan.

Pengelolaan Sumber Daya sebagai Tanggung Jawab Ilahi

Setiap organisasi memiliki keterbatasan sumber daya. Oleh sebab itu, kemampuan mengelola sumber daya menjadi faktor penting dalam keberhasilan sebuah pekerjaan.

Dalam perspektif stewardship, sumber daya bukan hanya berbicara mengenai uang atau materi, tetapi mencakup seluruh hal yang dipercayakan Allah, termasuk kemampuan manusia, jaringan relasi, kesempatan, dan fasilitas.

Nehemia menunjukkan kemampuan mengelola sumber daya sejak awal pelayanannya. Ketika menghadap Raja Artahsasta, ia tidak hanya meminta izin untuk kembali ke Yerusalem, tetapi juga meminta surat resmi, perlindungan perjalanan, dan bahan-bahan yang diperlukan untuk pembangunan.

Tindakan ini menunjukkan bahwa iman kepada Allah tidak menghilangkan kebutuhan akan perencanaan yang matang. Nehemia percaya kepada penyertaan Tuhan, tetapi ia juga

memahami pentingnya menggunakan sumber daya secara bertanggung jawab.

Peter Drucker menjelaskan bahwa efektivitas organisasi sangat bergantung pada kemampuan mengelola sumber daya yang tersedia untuk menghasilkan kontribusi yang bermakna.[27]

Dalam konteks pelayanan Kristen, prinsip ini berarti bahwa setiap sumber daya yang dipercayakan kepada gereja atau organisasi harus dikelola dengan transparansi, integritas, dan tanggung jawab.

Pengelolaan Organisasi sebagai Wujud Penatalayanan

Organisasi merupakan sarana yang memungkinkan manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks Kristen, organisasi bukan sekadar struktur administratif, tetapi wadah untuk menjalankan misi Allah.[28]

---

[27] Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row, 1954), 35–38.

[28] Kenneth Boa, *Conformed to His Image: Biblical and Practical Approaches to Spiritual Formation* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 2001), 185–188

Pengelolaan organisasi membutuhkan kemampuan menciptakan struktur yang jelas, membangun komunikasi, menetapkan tanggung jawab, dan menjaga kesatuan tujuan.

Nehemia memberikan contoh bagaimana sebuah organisasi dapat dibangun dalam situasi krisis. Ia menghadapi komunitas yang sebelumnya tidak memiliki koordinasi yang kuat, tetapi mampu menciptakan sistem kerja yang memungkinkan pembangunan berjalan.

Pembagian tugas dalam Nehemia 3 menunjukkan bahwa struktur organisasi diperlukan agar pekerjaan besar dapat diselesaikan. Setiap orang mengetahui tanggung jawabnya dan memahami bagaimana kontribusinya berkaitan dengan tujuan bersama.[29]

Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang sehat bukan organisasi yang bergantung pada satu orang pemimpin, tetapi organisasi yang memiliki sistem yang memungkinkan banyak orang berkontribusi.

---

[29] F. Charles Fensham, *The Books of Ezra and Nehemiah* (Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans Publishing Company, 1982), 120–125.

Dalam konteks gereja masa kini, prinsip ini menjadi sangat penting. Pelayanan yang besar membutuhkan struktur, koordinasi, dan pembagian tanggung jawab yang jelas. Tanpa pengelolaan organisasi yang baik, visi pelayanan dapat kehilangan arah dan energi komunitas dapat terbuang.

Prinsip stewardship memberikan fondasi teologis bagi manajemen Kristen. Manajemen bukan sekadar teknik untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi bentuk tanggung jawab manusia terhadap mandat Allah.

Melalui konsep stewardship, manusia dipahami sebagai pengelola yang dipanggil untuk menggunakan segala sesuatu yang dipercayakan Allah dengan setia. Prinsip ini mencakup bagaimana manusia mengelola sesamanya, menggunakan waktu, memanfaatkan sumber daya, dan membangun organisasi.

Nehemia menunjukkan bahwa seorang manajer ilahi adalah seseorang yang memahami bahwa setiap tanggung jawab merupakan amanat dari Allah. Ia mengelola bukan untuk mencari keuntungan pribadi, tetapi untuk menghadirkan pemulihan dan kebaikan bagi umat yang dipercayakan kepadanya.

Praktik manajemen Nehemia tidak dapat dipisahkan dari pemahaman teologis mengenai stewardship. Inilah dasar yang

menjembatani antara iman dan pengelolaan organisasi, antara panggilan rohani dan tanggung jawab praktis

C. Manajemen Transformasi dalam Perspektif Alkitab

Istilah "manajemen transformasi" merupakan istilah yang berkembang dalam ilmu organisasi modern. Alkitab sendiri tidak menggunakan istilah tersebut sebagai sebuah disiplin ilmu sebagaimana dikenal sekarang. Karena itu, penggunaan istilah manajemen dalam membaca narasi Alkitab perlu dilakukan secara hati-hati. Tokoh-tokoh Alkitab tidak sedang menjalankan teori manajemen modern, tetapi melalui kisah mereka tampak prinsip-prinsip pengelolaan kehidupan, manusia, sumber daya, tanggung jawab, dan perubahan komunitas yang dapat dibaca secara manajerial. Dengan kata lain, manajemen digunakan dalam monograf ini sebagai kerangka analitis, bukan untuk memaksakan kategori modern ke dalam teks Alkitab.

Jika dilihat dari perspektif tersebut, Alkitab memberikan sejumlah gambaran mengenai bagaimana Allah bekerja melalui manusia untuk menghadapi krisis, membangun komunitas, mengembangkan orang lain, dan membawa perubahan. Yusuf, Musa, Paulus, dan Nehemia memperlihatkan bentuk pengelolaan

yang berbeda sesuai dengan konteks panggilan masing-masing. Keempatnya sekaligus menunjukkan bahwa transformasi tidak terjadi hanya melalui kemampuan seorang tokoh untuk memimpin, tetapi melalui kemampuan mengelola proses, manusia, dan sumber daya yang tersedia.

Yusuf: Manajemen Krisis dan Perencanaan Strategis

Kisah Yusuf dalam Kejadian 41 merupakan salah satu gambaran paling jelas mengenai pengelolaan krisis dalam Alkitab. Krisis yang dihadapi bukan persoalan sederhana. Firaun memperoleh mimpi mengenai tujuh tahun kelimpahan yang akan diikuti tujuh tahun kelaparan. Yusuf tidak berhenti pada penafsiran mimpi. Setelah menjelaskan maknanya, ia segera menawarkan langkah yang harus dilakukan untuk menghadapi masa kelaparan tersebut.

Yusuf mengusulkan agar Mesir menunjuk seorang yang bijaksana untuk mengawasi pengumpulan seperlima hasil tanah selama tujuh tahun kelimpahan dan menyimpannya sebagai persediaan untuk menghadapi masa kelaparan (Kej. 41:33–36). Di sini tampak hubungan yang jelas antara pembacaan situasi, peramalan risiko, perencanaan, pengorganisasian, dan implementasi. Victor P. Hamilton melihat bahwa Yusuf tidak

hanya berfungsi sebagai penafsir masa depan, tetapi juga memberikan nasihat mengenai bagaimana menghadapi realitas yang akan datang.[30]

Hal menarik dari kisah ini adalah kemampuan Yusuf mengubah informasi menjadi tindakan. Mimpi Firaun merupakan informasi mengenai kemungkinan krisis, tetapi informasi tersebut baru memiliki nilai ketika diterjemahkan menjadi kebijakan. Yusuf memahami bahwa masa kelimpahan harus dipergunakan untuk mempersiapkan masa kekurangan. Krisis tidak hanya dihadapi setelah terjadi, tetapi dikelola sejak tanda-tandanya telah diketahui.

Namun, kisah Yusuf juga perlu dibaca secara kritis. Kebijakan ekonomi yang muncul kemudian dalam Kejadian 47 memperlihatkan konsekuensi sosial yang kompleks ketika sumber daya pangan dan tanah semakin terkonsentrasi pada kekuasaan kerajaan. Karena itu, Yusuf tidak seharusnya diidealkan secara sederhana sebagai contoh "manajer sukses"

---

[30] Victor P. Hamilton, *The Book of Genesis: Chapters 18–50*, New International Commentary on the Old Testament (Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans Publishing Company, 1995), 503–15

tanpa mempertimbangkan dimensi etis dari kebijakan yang dijalankannya. Pembacaan yang lebih bertanggung jawab melihat bahwa narasi tersebut memperlihatkan sekaligus kekuatan perencanaan dalam menghadapi krisis dan kompleksitas moral dari pengelolaan sumber daya dalam situasi darurat.[31]

Dalam kerangka monograf ini, Yusuf terutama memberikan pelajaran bahwa transformasi dapat dimulai dari kemampuan membaca krisis secara jernih, mempersiapkan sumber daya sebelum krisis mencapai puncaknya, dan mengubah pengetahuan menjadi kebijakan yang dapat dilaksanakan.

Musa: Organisasi Umat dan Delegasi Kepemimpinan

Jika Yusuf memperlihatkan pengelolaan krisis, Musa memberikan gambaran mengenai persoalan organisasi komunitas yang semakin besar. Dalam Keluaran 18, Musa menghadapi persoalan yang muncul karena seluruh bangsa datang kepadanya untuk meminta keputusan. Ia menjalankan tugas tersebut dari pagi hingga petang. Jetro melihat bahwa pola tersebut tidak dapat

[31] Victor P. Hamilton, *The Book of Genesis: Chapters 18–50*, 615

dipertahankan karena akan membuat Musa maupun umat kelelahan.

Nasihat Jetro kemudian menghasilkan perubahan dalam struktur pengelolaan umat. Musa diminta memilih orang-orang yang cakap, takut akan Allah, dapat dipercaya, dan membenci keuntungan yang tidak benar. Mereka ditempatkan sebagai pemimpin atas kelompok-kelompok dengan tingkatan tanggung jawab yang berbeda, sedangkan perkara-perkara yang berat tetap dibawa kepada Musa (Kel. 18:17–26).

Dari perspektif manajemen, kisah ini memperlihatkan prinsip delegasi, pembagian kerja, desentralisasi keputusan, seleksi sumber daya manusia, dan pembentukan struktur organisasi. Yang menarik, Musa tidak kehilangan otoritas ketika melakukan delegasi. Ia justru mampu menjalankan tanggung jawab utamanya dengan lebih baik karena pekerjaan tidak lagi berpusat pada dirinya.

Penelitian Paul Sciberras terhadap Keluaran 18 menunjukkan bahwa struktur yang disarankan Jetro dapat dipahami melalui prinsip subsidiaritas, tanggung jawab komunal, delegasi, dan kerja bersama. Struktur tersebut bukan hanya dimaksudkan untuk

mengurangi beban Musa, tetapi juga membuat komunitas Israel mampu menjalankan tanggung jawab secara bersama-sama.[32]

Di sini terdapat sebuah pelajaran penting bagi manajemen Kristen: delegasi bukan berarti pemimpin melepaskan tanggung jawab, tetapi memberikan ruang kepada orang lain untuk memikul tanggung jawab secara tepat. Musa tetap menjadi pengarah utama, tetapi ia tidak lagi menjadi satu-satunya orang yang harus menyelesaikan seluruh persoalan.

Musa memperlihatkan bahwa pertumbuhan komunitas membutuhkan perubahan dari pola kerja yang berpusat pada seorang pemimpin menuju pola kerja yang melibatkan struktur dan banyak orang.

Paulus: Pengembangan Jaringan Pelayanan dan Multiplikasi Pemimpin

Dalam Perjanjian Baru, Paulus memberikan gambaran yang berbeda. Fokus manajerialnya bukan pembangunan tembok atau

---

[32] Paul Sciberras, "Jethro and Moses in Dialogue (Exodus 18:8–26): Ethics of Communitarian Responsibility," *Religions* 14, no. 5 (2023): 587, https://doi.org/10.3390/rel14050587

administrasi pemerintahan, melainkan pengembangan misi dan komunitas-komunitas jemaat yang tersebar di berbagai wilayah. Pelayanan Paulus menunjukkan bahwa sebuah misi yang luas tidak mungkin dikerjakan seorang diri.

Kisah Para Rasul dan surat-surat Paulus memperlihatkan keberadaan sejumlah rekan sekerja yang terlibat dalam pelayanan, antara lain Barnabas, Silas, Timotius, Titus, Priskila, Akwila, Epafras, dan sejumlah nama lainnya. Paulus bekerja bersama mereka, mengutus mereka, menerima laporan dari mereka, dan memberikan tanggung jawab tertentu kepada mereka. Dalam Roma 16, Paulus bahkan menyebut sejumlah orang sebagai rekan sekerjanya.

Eckhard J. Schnabel menunjukkan bahwa Paulus tidak menjalankan pelayanan misionernya secara individual. Ia bekerja bersama sejumlah rekan yang mengambil bagian dalam berbagai tugas pelayanan. Sebagian dari mereka berasal dari komunitas-komunitas yang telah dibentuk melalui pelayanan Paulus sendiri dan kemudian ikut terlibat dalam pelayanan lebih luas.[33]

---

[33] Eckhard J. Schnabel, *Paul the Missionary: Realities, Strategies and Methods* (Downers Grove, IL: IVP Academic, 2008), 196, 248–55

Pola tersebut menunjukkan bahwa pengembangan pelayanan Paulus memiliki karakter jejaring. Pusat pelayanan tidak berada hanya pada satu figur, tetapi berkembang melalui hubungan antara rasul, rekan sekerja, dan jemaat-jemaat. Paulus menanamkan pelayanan melalui orang-orang yang kemudian mampu menjalankan tanggung jawab mereka sendiri.

Prinsip multiplikasi tersebut semakin jelas dalam 2 Timotius 2:2: apa yang telah diterima Timotius dari Paulus harus dipercayakan kepada orang-orang yang dapat dipercaya dan mampu mengajarkannya kepada orang lain. Polanya bergerak dari Paulus kepada Timotius, dari Timotius kepada orang-orang yang dapat dipercaya, kemudian kepada orang lain. Maka keberhasilan pelayanan tidak hanya diukur dari apa yang dapat dilakukan seorang pelayan, tetapi dari berapa banyak orang yang dipersiapkan untuk meneruskan pekerjaan tersebut.

Dalam konteks manajemen Kristen, pola Paulus memberikan perhatian khusus pada pengembangan sumber daya manusia, regenerasi, distribusi tanggung jawab, dan keberlanjutan pelayanan. Tujuan akhirnya bukan menciptakan ketergantungan kepada seorang pemimpin, melainkan membangun kapasitas komunitas agar misi dapat terus berjalan.

Perlu dicatat bahwa penggunaan 2 Timotius 2:2 dalam kajian akademik perlu mempertimbangkan perdebatan mengenai kepengarangan surat-surat Pastoral. Namun, terlepas dari posisi seseorang mengenai kepengarangan langsung Paulus, teks tersebut tetap merepresentasikan kuatnya tradisi Pauline mengenai pewarisan ajaran dan pembentukan pelayan yang mampu mengajar orang lain.[34]

Nehemia: Transformasi Komunitas melalui Restorasi

Nehemia memperlihatkan bentuk manajemen transformasi yang berbeda dari Yusuf, Musa, dan Paulus. Fokus utamanya adalah pemulihan sebuah komunitas yang berada dalam kondisi pascakehancuran. Ia menghadapi Yerusalem yang temboknya runtuh, pintu-pintu gerbangnya terbakar, dan masyarakatnya berada dalam keadaan rentan. Tantangan tersebut membutuhkan lebih dari sekadar pembangunan fisik.

[34] E. Earle Ellis, "Paul and His Co-Workers: For the Very Rev. Professor James S. Stewart on His Seventy-Fifth Birthday," *New Testament Studies* 17, no. 4 (1971): 437–52

Nehemia memulai dengan mendengar kondisi umat, berdoa, memperoleh legitimasi dari Raja Artahsasta, mempersiapkan kebutuhan perjalanan dan pembangunan, melakukan pemeriksaan langsung terhadap kondisi Yerusalem, kemudian mengorganisasi masyarakat untuk mengerjakan pembangunan. Urutan ini memperlihatkan bahwa transformasi berlangsung melalui serangkaian proses yang saling berkaitan.

Penelitian Jacob L. Wright terhadap Nehemia-Memoir menunjukkan pentingnya laporan pembangunan dalam memahami bagaimana pencapaian Nehemia kemudian dikaitkan dengan proses konsolidasi dan pembentukan kembali identitas komunitas Yehuda. Bagian yang membahas perjalanan dari Susa ke Yerusalem secara khusus menempatkan pembangunan dan konsolidasi para pembangun sebagai unsur penting dalam narasi Nehemia.[35]

Hal tersebut menjadi semakin jelas dalam Nehemia 3. Pembangunan tidak dilakukan oleh Nehemia seorang diri. Berbagai kelompok mengambil bagian dalam bagian-bagian

[35] Jacob L. Wright, *Rebuilding Identity: The Nehemiah-Memoir and Its Earliest Readers* (Berlin: Walter de Gruyter, 2004), 67–124.

tembok yang berbeda. Pembagian tanggung jawab tersebut memperlihatkan adanya koordinasi kerja yang memungkinkan sebuah proyek besar dikerjakan oleh banyak orang secara bersamaan. Williamson mencatat keragaman kelompok yang terlibat dalam pembangunan dan bagaimana bagian-bagian pekerjaan dikaitkan dengan kepentingan serta posisi kelompok yang mengerjakannya.[36]

Di sinilah kekhasan Nehemia terlihat. Transformasi tidak berhenti pada "tembok telah selesai dibangun." Pembangunan struktur fisik menjadi bagian dari proses pemulihan kehidupan komunitas. Setelah pembangunan berlangsung, perhatian diarahkan pula kepada keteraturan sosial, kehidupan ibadah, pembacaan Taurat, perjanjian komunitas, dan berbagai pembaruan kehidupan umat. Karena itu, manajemen Nehemia memiliki cakupan yang lebih luas daripada pengelolaan proyek konstruksi. Ia mengelola proses restorasi komunitas.

Sintesis: Empat Pola Manajemen Transformasi

[36] H. G. M. Williamson, *Ezra, Nehemiah*, Word Biblical Commentary 16 (Waco, TX: Word Books, 1985), 200–212

Keempat tokoh tersebut memperlihatkan bahwa manajemen transformasi dalam perspektif Alkitab memiliki bentuk yang beragam sesuai dengan konteks panggilan.

Yusuf menunjukkan bahwa transformasi membutuhkan kemampuan mengelola krisis dan merencanakan masa depan. Ia membaca tanda-tanda krisis dan mengubahnya menjadi kebijakan.

Musa menunjukkan pentingnya struktur, delegasi, dan pembagian tanggung jawab. Ia belajar bahwa komunitas yang besar tidak dapat bergantung pada satu orang.

Paulus memperlihatkan pentingnya jejaring, pengembangan manusia, dan multiplikasi pelayanan. Misi menjadi berkelanjutan ketika tanggung jawab diteruskan kepada orang lain.

Nehemia memperlihatkan bagaimana perencanaan, organisasi, pemberdayaan, dan ketekunan dapat menghasilkan restorasi komunitas. Ia menghubungkan visi pemulihan dengan tindakan konkret sehingga perubahan dapat dirasakan secara nyata.

Keempat tokoh tersebut dapat ditempatkan dalam satu alur konseptual: Yusuf mengelola krisis, Musa mengelola komunitas, Paulus mengelola multiplikasi pelayanan, sedangkan Nehemia mengelola transformasi komunitas melalui restorasi.

Perbandingan ini memperkuat argumentasi bahwa manajemen dalam perspektif Kristen bukan sekadar persoalan efisiensi organisasi. Manajemen merupakan cara mengelola tanggung jawab yang dipercayakan Allah sehingga manusia, sumber daya, dan struktur komunitas dapat diarahkan kepada tujuan yang lebih besar.

Posisi Nehemia menjadi semakin menarik karena di dalam dirinya beberapa unsur tersebut bertemu. Ia menghadapi krisis, membangun struktur kerja, memberdayakan manusia, mengelola sumber daya, menghadapi konflik, dan mempertahankan tujuan sampai pekerjaan selesai. Karena itu, Nehemia menjadi titik penting dalam pembahasan monograf ini: bukan sekadar sebagai seorang pemimpin yang memiliki visi, tetapi sebagai manajer transformasi yang mengubah visi pemulihan menjadi tindakan kolektif dan perubahan komunitas.

D. Nehemia sebagai Model Manajer Ilahi

Pembahasan mengenai manajemen transformasi dalam perspektif Alkitab pada bagian sebelumnya menunjukkan bahwa pengelolaan perubahan dapat mengambil berbagai bentuk sesuai dengan konteks panggilan. Yusuf memperlihatkan kemampuan mengantisipasi dan mengelola krisis, Musa memperlihatkan

pentingnya struktur dan delegasi, sedangkan Paulus menunjukkan pentingnya pengembangan manusia dan jejaring pelayanan. Nehemia mempertemukan berbagai unsur tersebut dalam sebuah proses restorasi komunitas yang berlangsung di tengah keterbatasan, tekanan politik, konflik sosial, dan ancaman dari pihak luar.

Istilah "manajer ilahi" dalam monograf ini bukan berarti Nehemia memiliki status yang berbeda dari manusia lainnya atau bahwa ia menjalankan teori manajemen modern secara sadar. Istilah tersebut merupakan konstruksi teologis-analitis untuk menggambarkan seorang pengelola yang menjalankan tanggung jawabnya dalam kesadaran akan panggilan dan penyertaan Allah. Karena itu, karakter manajerial Nehemia perlu dibaca dari tindakan konkret yang ditampilkan dalam teks: bagaimana ia memahami persoalan, mengambil keputusan, mengatur pekerjaan, mempercayakan tanggung jawab kepada orang lain, serta merespons konflik.

H. G. M. Williamson membagi bagian Nehemia 1–7 ke dalam beberapa tahap yang sangat membantu untuk melihat proses tersebut: panggilan Nehemia, komisnya, langkah awal di Yerusalem, pembangunan tembok, berbagai bentuk oposisi, persoalan internal, dan penyelesaian tembok. Struktur ini

memperlihatkan bahwa narasi Nehemia sendiri bergerak dari kesadaran terhadap masalah menuju tindakan dan kemudian menuju konsolidasi komunitas.[37]

Berdasarkan pembacaan tersebut, terdapat lima karakter manajerial utama Nehemia yang menjadi perhatian dalam monograf ini, yaitu spiritual discernment, strategic thinking, organizational ability, human resource development, dan conflict management. Kelima karakter tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dalam proses transformasi.

Spiritual Discernment: Kemampuan Membaca Situasi dalam Terang Kehendak Allah

Karakter pertama yang membentuk manajemen Nehemia adalah spiritual discernment, yaitu kemampuan membedakan, memahami, dan mengambil keputusan dengan mempertimbangkan kehendak Allah. Karakter ini terlihat sejak awal kisah Nehemia. Ketika menerima berita mengenai keadaan Yerusalem, ia tidak segera mengambil tindakan berdasarkan

[37] H. G. M. Williamson, *Ezra, Nehemiah*, Word Biblical Commentary 16 (Waco, TX: Word Books, 1985), 165–263

emosi. Respons pertamanya adalah berduka, berpuasa, dan berdoa (Neh. 1:4).

Hal tersebut penting karena masalah yang dihadapi Nehemia memiliki dimensi yang kompleks. Secara lahiriah, persoalannya adalah tembok Yerusalem yang runtuh dan kondisi masyarakat yang berada dalam kesulitan. Namun, Nehemia melihat persoalan tersebut dalam hubungan dengan perjanjian Allah dan kondisi spiritual umat. Doanya dalam Nehemia 1:5–11 memperlihatkan bahwa ia membaca keadaan bangsanya dalam terang sejarah hubungan Allah dengan Israel.

Karena itu, spiritual discernment dalam diri Nehemia bukan sekadar kemampuan memperoleh "petunjuk khusus" dari Allah. Teks tidak menceritakan bahwa Allah berbicara secara langsung kepada Nehemia dan memerintahkannya membangun tembok. Panggilan tersebut berkembang melalui perpaduan antara berita yang ia dengar, keprihatinan yang muncul dalam dirinya, pemahaman terhadap firman Allah, doa, dan kesempatan yang kemudian terbuka di hadapan Raja Artahsasta. Williamson menunjukkan bahwa doa Nehemia mempersiapkan permohonan

yang kemudian ia sampaikan kepada raja; doa dan tindakan tidak ditempatkan sebagai dua aktivitas yang terpisah.[38]

Karakter ini menjadi penting dalam manajemen Kristen karena seorang manajer tidak hanya berhadapan dengan persoalan "apa yang harus dilakukan," tetapi juga "untuk apa tindakan itu dilakukan" dan "nilai apa yang harus menjadi dasar keputusan." Kemampuan teknis tanpa discernment dapat menghasilkan keputusan yang efektif secara administratif tetapi keliru secara moral dan spiritual.

Nehemia memberikan contoh bahwa keputusan strategis dapat lahir dari keheningan dan pergumulan. Ia tidak tergesa-gesa mengubah beban menjadi program. Ia terlebih dahulu membawa persoalan tersebut kepada Allah. Bahkan ketika raja bertanya mengenai kesedihannya, Nehemia kembali berdoa sebelum menjawab (Neh. 2:4). Respons singkat tersebut memperlihatkan bahwa ketergantungan kepada Allah tetap hadir bahkan ketika keputusan harus diambil dalam waktu yang sangat singkat.

---

[38] Williamson, *Ezra, Nehemiah*, 165–75

Spiritual discernment menjadi fondasi yang mengarahkan seluruh aktivitas manajerial Nehemia. Strateginya tidak berdiri di atas kecerdikan semata, tetapi berangkat dari keyakinan bahwa pekerjaan yang sedang dikerjakan memiliki dimensi panggilan ilahi.

Strategic Thinking: Mengubah Beban Menjadi Rencana Tindakan

Nehemia tidak berhenti pada keprihatinan. Setelah melalui proses doa dan memperoleh kesempatan berbicara dengan raja, ia menunjukkan kemampuan menyusun strategi secara konkret. Nehemia 2:5–8 memperlihatkan bahwa permohonannya kepada Artahsasta tidak bersifat umum. Ia meminta izin pergi ke Yehuda, surat bagi para gubernur di daerah yang akan dilaluinya, serta surat kepada Asaf untuk memperoleh kayu bagi kebutuhan pembangunan.

Pola tersebut memperlihatkan bahwa Nehemia telah memikirkan kebutuhan proyek sebelum berangkat. Ia mengetahui bahwa sebuah pekerjaan besar memerlukan legitimasi, keamanan perjalanan, dan sumber daya material. Iman tidak membuatnya mengabaikan perencanaan. Justru karena memahami tanggung jawabnya, ia mempersiapkan apa yang diperlukan.

Sesampainya di Yerusalem, Nehemia kembali menunjukkan strategic thinking. Ia tidak langsung mengumpulkan masyarakat dan mengumumkan pembangunan. Ia tinggal selama beberapa hari, kemudian melakukan pemeriksaan terhadap kondisi tembok pada malam hari (Neh. 2:11–16). Ia ingin mengetahui sendiri kondisi lapangan sebelum menentukan langkah selanjutnya. Williamson menempatkan episode ini sebagai "langkah pertama Nehemia di Yerusalem," sesudah komisnya dari raja, sehingga terlihat adanya perpindahan yang jelas dari tahap memperoleh mandat menuju tahap diagnosis lapangan.[39]

Tindakan tersebut memiliki relevansi manajerial yang kuat. Seorang pengelola perubahan membutuhkan informasi yang cukup sebelum menetapkan strategi. Laporan dari pihak lain dapat menjadi titik awal, tetapi observasi langsung memungkinkan pemimpin memahami persoalan secara lebih utuh.

Setelah mengetahui kondisi sebenarnya, Nehemia baru berbicara kepada para pemimpin dan masyarakat. Ia menjelaskan

---

[39] Williamson, *Ezra, Nehemiah*, 176–93

masalah, menghubungkannya dengan keadaan mereka, kemudian mengajak mereka membangun kembali tembok. Di sini terlihat sebuah rangkaian yang teratur: menerima informasi, melakukan discernment, memperoleh mandat, mengumpulkan sumber daya, melakukan diagnosis, menyusun tindakan, dan menggerakkan komunitas.

Strategic thinking Nehemia juga tampak dalam kemampuannya mengantisipasi risiko. Ketika ancaman meningkat, ia tidak menghentikan pembangunan, tetapi menyesuaikan cara kerja. Para pekerja diperlengkapi untuk berjaga, sebagian ditempatkan pada titik-titik tertentu, dan sistem kerja disesuaikan dengan situasi ancaman (Neh. 4:13–23). Artinya, strategi bagi Nehemia bukan sesuatu yang kaku. Strategi dapat disesuaikan tanpa kehilangan tujuan utama.

Hal ini memperlihatkan bahwa seorang manajer transformasi harus mampu membedakan antara tujuan yang harus dipertahankan dan cara yang dapat disesuaikan. Nehemia mempertahankan tujuan pembangunan, tetapi fleksibel dalam menghadapi perubahan situasi.

Organizational Ability: Membangun Sistem Kerja dari Komunitas yang Terfragmentasi

Kekuatan manajerial Nehemia semakin terlihat dalam kemampuannya mengorganisasi masyarakat. Pembangunan tembok Yerusalem merupakan pekerjaan yang terlalu besar untuk dikerjakan oleh seorang pemimpin bersama beberapa pembantu. Dibutuhkan pembagian tugas, koordinasi, tanggung jawab, dan keterlibatan banyak kelompok.

Nehemia 3 memberikan gambaran mengenai keterlibatan berbagai kelompok dalam pembangunan. Nama-nama keluarga, pemimpin, imam, pedagang, dan kelompok masyarakat lainnya dicatat berdasarkan bagian tembok yang mereka kerjakan. Walaupun teks tersebut tidak secara eksplisit mengatakan bahwa Nehemia sendiri merancang seluruh sistem pembagian kerja tersebut, kehadirannya dalam keseluruhan narasi menunjukkan bahwa pembangunan berlangsung dalam suatu koordinasi yang memungkinkan banyak kelompok bekerja secara bersamaan.

Williamson menempatkan Nehemia 3 sebagai bagian khusus mengenai pembangunan tembok dan mencatat keragaman kelompok yang terlibat.[40] Secara manajerial, bagian ini

[40] Williamson, *Ezra, Nehemiah*, 194–212

menunjukkan bahwa pekerjaan besar tidak harus dikerjakan secara sentralistik. Pekerjaan dapat dipecah menjadi bagian-bagian yang lebih kecil sehingga setiap kelompok mempunyai wilayah tanggung jawab yang jelas.

Nehemia kemudian memperlihatkan kemampuan organisasi yang lebih lanjut setelah tembok selesai. Dalam Nehemia 7:1–3, ia mengatur para penjaga pintu, penyanyi, dan orang Lewi serta memberikan tanggung jawab atas Yerusalem kepada Hanani dan Hananya. Pemilihan Hananya secara khusus dikaitkan dengan karakter bahwa ia seorang yang dapat dipercaya dan takut akan Allah. Organisasi tidak hanya membutuhkan struktur, tetapi juga orang yang memiliki integritas untuk mengisi struktur tersebut.

Di sini terlihat bahwa organizational ability Nehemia mencakup dua sisi. Pertama, ia mampu membangun struktur kerja. Kedua, ia memahami pentingnya menempatkan orang yang tepat pada tanggung jawab tertentu.

Hal tersebut penting untuk membedakan manajemen dari sekadar kepemimpinan karismatik. Pemimpin mungkin mampu menggerakkan orang melalui pengaruh pribadi, tetapi manajer harus menciptakan sistem yang tetap dapat berjalan ketika pekerjaan semakin besar dan kompleks.

Dalam kerangka transformasi, organisasi berfungsi sebagai jembatan antara visi dan hasil. Visi pemulihan Yerusalem membutuhkan struktur yang memungkinkan masyarakat bekerja bersama. Nehemia berhasil mengubah masyarakat yang sebelumnya berada dalam kondisi rentan menjadi komunitas yang memiliki pembagian tanggung jawab dan tujuan bersama.

Human Resource Development: Mengembangkan Kapasitas dan Tanggung Jawab Manusia

Istilah human resource development perlu digunakan dengan hati-hati ketika diterapkan kepada Nehemia. Alkitab tidak menggambarkan adanya program pelatihan sumber daya manusia sebagaimana dikenal dalam organisasi modern. Namun, narasi Nehemia memperlihatkan proses pemilihan, pelibatan, pemberian tanggung jawab, dan pengembangan kapasitas manusia. Dalam pengertian inilah karakter human resource development dapat digunakan sebagai kategori analitis.

Nehemia tidak menjadikan dirinya sebagai satu-satunya pelaksana pekerjaan. Ia menggerakkan masyarakat untuk mengambil bagian. Dalam Nehemia 3, setiap kelompok memperoleh bagian pekerjaan tertentu. Pemberian tanggung jawab tersebut sekaligus merupakan bentuk kepercayaan.

Masyarakat tidak hanya diminta membantu pemimpin, tetapi menjadi bagian dari pekerjaan itu sendiri.

Hal ini menciptakan rasa kepemilikan. Ketika seseorang diberikan tanggung jawab atas bagian tertentu dari tembok, keberhasilan pembangunan bukan lagi hanya menjadi keberhasilan Nehemia. Keberhasilan menjadi milik komunitas.

Nehemia juga menggunakan prinsip keteladanan. Ia sendiri hadir dalam proses pekerjaan dan tidak menjauh dari kesulitan masyarakat. Dalam Nehemia 4, ketika ancaman muncul, ia bersama orang-orang yang bekerja mengambil langkah-langkah perlindungan. Dalam Nehemia 5, ia terlibat langsung dalam persoalan ketidakadilan ekonomi yang dialami rakyat.

Lebih jauh, pemilihan Hanani dan Hananya dalam Nehemia 7 menunjukkan bahwa Nehemia memperhatikan karakter sebagai dasar pemberian tanggung jawab. Hananya dipilih bukan semata-mata karena kedudukannya, tetapi karena ia dianggap setia dan takut akan Allah. Prinsip ini memperlihatkan bahwa kompetensi dalam organisasi Kristen tidak dapat dipisahkan dari karakter.

Pengembangan manusia dalam manajemen Nehemia bukan hanya peningkatan keterampilan. Ia mencakup pembentukan kepercayaan, tanggung jawab, karakter, dan rasa memiliki terhadap misi bersama.

Inilah salah satu kontribusi penting Nehemia bagi manajemen Kristen. Organisasi tidak akan mengalami transformasi apabila manusia di dalamnya hanya diposisikan sebagai pelaksana instruksi. Mereka harus diberi kesempatan untuk mengambil tanggung jawab dan mengalami pertumbuhan melalui keterlibatan.

Conflict Management: Menghadapi Ancaman Eksternal dan Krisis Internal

Transformasi hampir selalu menimbulkan konflik karena perubahan mengubah keadaan yang sudah ada. Nehemia menghadapi konflik dari luar maupun dari dalam komunitasnya sendiri. Responsnya terhadap konflik memperlihatkan kematangan manajerial yang penting.

Konflik eksternal terlihat melalui Sanbalat, Tobia, Gesyem, dan kelompok-kelompok lain yang berusaha menghambat pembangunan. Bentuk perlawanan berkembang dari ejekan menjadi ancaman dan strategi untuk menjatuhkan Nehemia. Respons Nehemia tidak menggunakan satu pola yang sama dalam setiap keadaan.

Ketika menghadapi ejekan, ia tidak membiarkan provokasi mengalihkan fokus pekerjaan. Ketika ancaman meningkat, ia

memperkuat sistem keamanan dan menempatkan masyarakat pada posisi yang memungkinkan pekerjaan tetap berjalan. Nehemia 4 memperlihatkan kombinasi antara doa dan tindakan praktis. Mereka berdoa kepada Allah, tetapi sekaligus menempatkan penjagaan terhadap kota.

Prinsip tersebut menunjukkan bahwa iman tidak identik dengan pasif terhadap ancaman. Kepercayaan kepada Allah justru dapat berjalan bersama tindakan preventif dan pengelolaan risiko. Williamson membahas bagian ini sebagai "oposisi yang diperbarui" dan kemudian "tindakan balasan," yang memperlihatkan perkembangan respons Nehemia terhadap tekanan yang semakin meningkat.[41]

Namun, konflik yang lebih sulit justru muncul dari dalam komunitas. Nehemia 5 menggambarkan keluhan masyarakat miskin yang mengalami tekanan ekonomi akibat utang, gadai tanah, dan beban tertentu. Persoalan tersebut berpotensi menghancurkan solidaritas yang diperlukan untuk menyelesaikan pembangunan.

---

[41] Williamson, *Ezra, Nehemiah*, 213–230

Nehemia tidak mengabaikan persoalan tersebut hanya karena proyek pembangunan sedang berlangsung. Ia marah, melakukan pertimbangan, kemudian menegur para pemuka dan pejabat. Ia menuntut agar praktik yang merugikan sesama dihentikan dan agar harta yang telah diambil dikembalikan (Neh. 5:6–13). Respons ini memperlihatkan bahwa bagi Nehemia, keberhasilan organisasi tidak dapat dipisahkan dari keadilan di dalam komunitas.

Di sini terlihat perbedaan penting antara manajemen proyek dan manajemen transformasi. Manajemen proyek mungkin berhenti ketika target pembangunan selesai. Manajemen transformasi harus memperhatikan apakah perubahan tersebut menghasilkan komunitas yang lebih sehat.

Konflik kembali muncul dalam Nehemia 6 melalui berbagai upaya untuk menarik Nehemia keluar dari pekerjaannya, menimbulkan ketakutan, dan merusak reputasinya. Ia menolak ajakan untuk meninggalkan pekerjaan dan tidak membiarkan ancaman tersebut menentukan arah tindakannya. Sikapnya menunjukkan kemampuan menjaga fokus ketika menghadapi tekanan personal maupun politik.

Conflict management Nehemia tidak berarti menghilangkan semua konflik. Ia mengelola konflik melalui kombinasi antara

discernment, komunikasi, ketegasan, tindakan preventif, dan keberanian mengambil keputusan.

Integrasi Lima Karakter Manajerial Nehemia

Kelima karakter tersebut menunjukkan bahwa manajemen Nehemia tidak dapat direduksi menjadi kemampuan administratif. Setiap kemampuan praktisnya memiliki hubungan dengan dimensi spiritual dan etis.



Kelima karakter tersebut membentuk sebuah rangkaian yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Rangkaian ini sekaligus memperlihatkan mengapa istilah manajer ilahi relevan digunakan dalam monograf ini. Nehemia tidak hanya memiliki visi tentang Yerusalem yang dipulihkan. Ia mengelola proses yang diperlukan agar visi tersebut dapat diwujudkan. Ia membaca situasi, membuat keputusan, memperoleh sumber daya, melakukan observasi, mengorganisasi masyarakat, memberikan tanggung jawab, menghadapi konflik, dan mempertahankan tujuan sampai pekerjaan selesai.

Namun, keberhasilan tersebut tetap tidak boleh dipahami sebagai keberhasilan manusia semata. Narasi Nehemia berulang kali mengaitkan keberhasilan pekerjaan dengan tangan Allah. Dalam Nehemia 2:8, Nehemia menyatakan bahwa tangan Allah

yang murah hati menyertai dia; dalam 2:18 ia kembali menyampaikan kepada masyarakat mengenai penyertaan Allah; dan dalam 6:16 para musuh akhirnya menyadari bahwa pekerjaan tersebut dilakukan dengan pertolongan Allah.

Manajemen ilahi dalam perspektif Nehemia bukanlah manajemen yang menggantikan pekerjaan manusia dengan intervensi supranatural. Sebaliknya, manajemen ilahi merupakan pengelolaan yang dilakukan manusia secara sungguh-sungguh sambil menyadari bahwa kemampuan, kesempatan, sumber daya, dan keberhasilan akhirnya berada dalam penyelenggaraan Allah.

Pada titik inilah pembahasan Bab II mencapai fondasi konseptualnya. Manajemen Kristen bukan sekadar penggunaan teori organisasi di dalam gereja, melainkan pengelolaan mandat Allah melalui manusia, waktu, sumber daya, dan struktur organisasi. Nehemia memberikan contoh konkret bahwa visi ilahi membutuhkan pengelolaan yang bertanggung jawab agar menghasilkan perubahan yang dapat dirasakan oleh komunitas.

BAB III
NEHEMIA SEBAGAI MANAJER STRATEGIS DALAM PEMBANGUNAN YERUSALEM

A. Analisis Situasi: Memahami Masalah Sebelum Bertindak

Pembangunan kembali Yerusalem merupakan salah satu proyek restorasi yang paling menonjol dalam narasi Perjanjian Lama. Kota yang sebelumnya mengalami kehancuran tidak hanya membutuhkan pembangunan kembali secara fisik, tetapi juga memerlukan pengaturan kehidupan masyarakat yang tinggal di dalamnya. Karena itu, pekerjaan Nehemia tidak dapat dipahami hanya sebagai kegiatan membangun tembok. Di balik pembangunan tersebut terdapat proses pengambilan keputusan, perencanaan, pengorganisasian tenaga kerja, pemanfaatan sumber daya, pengendalian risiko, serta penanganan berbagai persoalan yang muncul selama pekerjaan berlangsung.

Dalam perspektif manajemen, proses tersebut memperlihatkan bahwa keberhasilan suatu pekerjaan besar tidak hanya ditentukan oleh adanya tujuan yang baik. Tujuan perlu

diterjemahkan ke dalam tindakan yang terarah. Manusia perlu ditempatkan pada tanggung jawab yang tepat, sumber daya perlu dikelola, perkembangan pekerjaan perlu diperhatikan, dan penyimpangan perlu segera ditangani. Robbins dan Coulter menempatkan perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan manusia, dan pengendalian sebagai bagian penting dari fungsi manajemen.[42] Kerangka tersebut tidak dimaksudkan untuk mengatakan bahwa Nehemia menerapkan teori manajemen modern, tetapi dapat digunakan sebagai kategori analitis untuk membaca tindakan-tindakannya.

Hal yang menarik adalah bahwa proses manajerial Nehemia tidak dimulai ketika batu pertama diletakkan. Proses tersebut sudah dimulai ketika ia menerima informasi mengenai keadaan Yerusalem. Dengan kata lain, manajemen Nehemia berawal dari kemampuan memahami masalah sebelum menentukan tindakan. Dari sana proses bergerak menuju perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Pola inilah yang menjadi perhatian utama dalam bab ini.

---

[42] Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, 15th ed. (Hoboken, NJ: Pearson, 2020)

Narasi Nehemia dimulai bukan dengan pembangunan, melainkan dengan sebuah berita. Pada bulan Kislew, tahun kedua puluh pemerintahan Artahsasta, Nehemia berada di Susan ketika Hanani, salah seorang saudaranya, datang bersama beberapa orang dari Yehuda. Nehemia kemudian bertanya mengenai keadaan orang-orang Yahudi yang masih tinggal di sana dan mengenai Yerusalem (Neh. 1:1–2). Pertanyaan tersebut sederhana, tetapi secara manajerial memiliki arti penting. Nehemia tidak menerima keadaan Yerusalem sebagai sesuatu yang berada di luar kepeduliannya. Ia mengambil inisiatif untuk mencari informasi.

Jawaban yang diterimanya sangat berat: orang-orang yang tersisa di Yehuda berada dalam kesukaran dan celaan, sedangkan tembok Yerusalem telah runtuh dan pintu-pintu gerbangnya terbakar (Neh. 1:3). Informasi tersebut menjadi titik awal perubahan. Nehemia kemudian menangis, berkabung selama beberapa hari, berpuasa, dan berdoa kepada Allah (Neh. 1:4). Urutan ini penting. Ia mendengar persoalan, memahami bobotnya, kemudian membawa persoalan tersebut ke hadapan Allah sebelum mengambil tindakan.

Dalam istilah manajemen modern, tindakan Nehemia dapat dibaca melalui tiga proses: problem identification, environmental

analysis, dan need assessment. Ketiga istilah tersebut tentu bukan istilah yang digunakan oleh teks Nehemia. Istilah tersebut merupakan kategori analitis yang membantu menjelaskan pola tindakannya. Problem identification berkaitan dengan kemampuan mengenali persoalan utama; environmental analysis berhubungan dengan pemahaman terhadap konteks yang melingkupi persoalan; sedangkan need assessment berusaha menentukan kebutuhan yang harus dipenuhi agar persoalan dapat ditangani.

Nehemia melakukan ketiganya secara bertahap. Ia terlebih dahulu mengetahui persoalan melalui laporan dari orang-orang yang datang dari Yehuda. Ia kemudian memahami bahwa masalah tersebut bukan hanya kerusakan fisik pada tembok. Kondisi Yerusalem juga menyangkut kehidupan orang-orang yang tinggal di sana. Mereka berada dalam keadaan "kesukaran dan celaan." Maka kebutuhan yang dihadapi bukan semata-mata kebutuhan pembangunan infrastruktur, tetapi kebutuhan pemulihan kehidupan komunitas.

Kajian terhadap Nehemia 1 menunjukkan bahwa berita mengenai Yerusalem merupakan katalis yang menggerakkan seluruh rangkaian narasi berikutnya. Respons Nehemia berupa perkabungan, puasa, dan doa mempersiapkannya menghadapi

pertemuannya dengan raja dan tugas yang kemudian dijalankannya di Yerusalem.[43] Williamson juga menempatkan Nehemia 1:1–11 sebagai bagian mengenai "panggilan" Nehemia, sehingga berita yang diterimanya bukan sekadar informasi awal, melainkan menjadi bagian dari proses terbentuknya tanggung jawab yang kemudian ia emban.[44]

Namun, terdapat sesuatu yang membedakan analisis situasi Nehemia dari pendekatan manajemen yang semata-mata teknis. Setelah mengetahui masalah, ia tidak langsung menyusun program. Ia berdoa. Doanya dalam Nehemia 1:5–11 memperlihatkan bahwa ia memahami keadaan bangsanya dalam hubungan dengan Allah dan perjanjian-Nya. Ia mengakui dosa umat, mengingat kesetiaan Allah, dan memohon agar Allah memberikan keberhasilan serta kemurahan hati di hadapan raja.

Di sini terlihat bahwa analisis situasi bagi Nehemia memiliki dimensi spiritual. Realitas tidak hanya dibaca berdasarkan apa

---

[43] Tamara Cohn Eskenazi, "A Brief Overview of Ezra-Nehemiah," in *Ezra: A New Translation with Introduction and Commentary* (New Haven: Yale University Press, 2023), 3–8

[44] H. G. M. Williamson, *Ezra, Nehemiah*, Word Biblical Commentary 16 (Waco, TX: Word Books, 1985)

yang tampak. Kerusakan tembok dibaca bersama dengan keadaan umat dan hubungan mereka dengan Allah. *Environmental analysis* dalam perspektif manajemen Kristen tidak cukup berhenti pada pertanyaan tentang kondisi eksternal. Pengelola juga perlu bertanya mengenai nilai, tujuan, tanggung jawab, dan kehendak Allah yang harus menjadi dasar tindakan.

Hal ini menjelaskan mengapa doa memiliki tempat yang sangat penting dalam proses manajerial Nehemia. Doa bukan pelarian dari tanggung jawab, melainkan ruang untuk menguji arah tindakan. Williamson mencatat bahwa periode menunggu dan berdoa sebelum Nehemia bertindak tidak seharusnya dipahami sebagai kelemahan. Justru masa tersebut memperlihatkan proses kesiapan sebelum ia mengambil langkah konkret.[45]

Nehemia memberikan sebuah prinsip yang penting bagi manajemen Kristen: jangan mengelola masalah yang belum dipahami dengan baik. Keinginan untuk segera bertindak memang dapat terlihat positif, tetapi tindakan yang tergesa-gesa

[45] Williamson, *Ezra, Nehemiah*

dapat membuat seorang pengelola menyelesaikan masalah yang sebenarnya bukan masalah utama. Nehemia mendengar terlebih dahulu, mengajukan pertanyaan, menerima informasi, merenungkannya, dan membawa semuanya dalam doa.

Dalam konteks organisasi Kristen, prinsip tersebut memiliki relevansi yang besar. Ketika suatu pelayanan mengalami penurunan partisipasi, konflik internal, persoalan keuangan, atau kegagalan program, respons pertama tidak seharusnya selalu berupa pembuatan program baru. Pemimpin perlu mengetahui terlebih dahulu apa yang sebenarnya terjadi. Apakah persoalannya terletak pada struktur organisasi, komunikasi, sumber daya manusia, budaya organisasi, arah pelayanan, atau persoalan spiritual? Diagnosis yang baik memungkinkan tindakan menjadi lebih tepat.

Nehemia memperlihatkan bahwa analisis yang baik mendahului strategi yang baik. Ia belum mengetahui seluruh bentuk pekerjaan yang harus dilakukan ketika menerima berita dari Yerusalem. Akan tetapi, ia telah mengetahui satu hal penting: ada masalah yang serius dan ia perlu memahami bagaimana dirinya harus meresponsnya di hadapan Allah.

Karena itu, manajemen Nehemia tidak dimulai dari pertanyaan, “Apa program yang akan saya buat?” Ia dimulai dari

pertanyaan yang lebih mendasar: “Apa yang sebenarnya terjadi, mengapa hal itu penting, dan apa yang Allah kehendaki untuk dilakukan?” Pertanyaan-pertanyaan tersebut menjadi fondasi bagi tahap berikutnya, yaitu perencanaan strategis.

B. Perencanaan Strategis: Mengubah Visi Menjadi Program Kerja

Jika Nehemia 1 memperlihatkan proses memahami masalah, Nehemia 2 memperlihatkan bagaimana persoalan tersebut mulai diterjemahkan menjadi rencana tindakan. Peralihan ini sangat penting karena keprihatinan yang tidak diterjemahkan menjadi tindakan pada akhirnya hanya akan berhenti sebagai keprihatinan.

Beberapa bulan setelah menerima berita dari Hanani, Nehemia memperoleh kesempatan berbicara kepada Raja Artahsasta. Ketika raja melihat kesedihan Nehemia, ia menanyakan apa yang sebenarnya diinginkan olehnya. Nehemia kemudian berdoa kepada Allah dan menyampaikan permohonannya (Neh. 2:1–5). Respons ini memperlihatkan perpaduan antara ketergantungan kepada Allah dan kesiapan manusia untuk bertindak. Nehemia tidak menunggu sampai semua keadaan sempurna. Ketika kesempatan muncul, ia telah memiliki gambaran mengenai langkah yang perlu dilakukan.

Yang menarik, permohonan Nehemia kepada raja memiliki karakter yang sangat konkret. Ia meminta izin untuk pergi ke Yehuda dan membangun kembali kota tempat nenek moyangnya dimakamkan. Setelah itu, ia meminta surat bagi para gubernur di wilayah yang akan dilaluinya agar perjalanan tersebut mendapatkan legitimasi, serta surat kepada Asaf, penjaga taman raja, untuk memperoleh kayu bagi pembangunan (Neh. 2:5–8).

Permintaan tersebut memperlihatkan bahwa Nehemia tidak hanya memiliki visi tentang "Yerusalem yang dipulihkan." Ia mulai memikirkan kebutuhan operasional dari visi tersebut. Ia mengetahui bahwa perjalanan membutuhkan izin dan perlindungan, sedangkan pembangunan membutuhkan material. Dengan kata lain, visi mulai diterjemahkan menjadi kebutuhan nyata.

Kajian terhadap Nehemia 2 menunjukkan adanya hubungan yang erat antara kedaulatan Allah dan tanggung jawab manusia. Nehemia mengakui bahwa keberhasilan berada di bawah penyertaan Allah, tetapi pada saat yang sama ia melakukan

persiapan yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.[46] The Gospel Coalition Williamson membahas Nehemia 2:1–10 sebagai tahap "komisi" Nehemia dan menempatkan ayat 2:11–20 sebagai langkah awalnya di Yerusalem. Struktur tersebut memperlihatkan perpindahan dari mandat menuju persiapan dan diagnosis lapangan.

Di sinilah prinsip yang sering kali sederhana tetapi penting dalam manajemen dapat ditemukan: visi tanpa perencanaan hanya menjadi harapan. Visi memberikan gambaran mengenai keadaan yang ingin dicapai, tetapi perencanaan menjawab pertanyaan mengenai jalan yang harus ditempuh untuk mencapainya.

Nehemia tidak berhenti pada permohonan kepada raja. Setelah sampai di Yerusalem, ia tidak langsung mengumumkan pembangunan. Ia menunggu selama tiga hari, kemudian pada malam hari melakukan pemeriksaan terhadap tembok. Ia melihat kerusakan secara langsung, termasuk kondisi pintu-pintu gerbang dan bagian-bagian tembok yang runtuh (Neh. 2:11–16).

---

[46] Williamson, *Ezra, Nehemiah*, 176–193

Tindakan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan strategis tidak selalu berarti membuat rencana lengkap sebelum memahami kenyataan lapangan. Sebaliknya, perencanaan dapat berkembang melalui proses pengamatan dan penyesuaian. Nehemia telah mengetahui arah umum pekerjaannya, tetapi ia tetap melakukan diagnosis langsung sebelum mengomunikasikan rencana kepada masyarakat.

Setelah pemeriksaan dilakukan, barulah Nehemia berbicara kepada para pemimpin dan masyarakat. Ia mengungkapkan keadaan Yerusalem dan mengajak mereka untuk membangun kembali tembok. Ia juga menyampaikan bagaimana tangan Allah telah menyertai dirinya serta bagaimana raja telah memberikan dukungan (Neh. 2:17–18). Perencanaan Nehemia memiliki tiga unsur yang saling berhubungan: tujuan, dasar legitimasi, dan sumber daya.

Tujuannya jelas: pembangunan kembali tembok Yerusalem. Legitimasi diperoleh melalui izin raja. Sumber daya mulai dipersiapkan melalui surat dan bahan bangunan. Setelah itu, manusia dimobilisasi untuk mengerjakannya.

Pola tersebut memperlihatkan bahwa perencanaan Nehemia bukan sekadar menyusun daftar kegiatan. Ia menghubungkan antara apa yang hendak dicapai dan apa yang dibutuhkan untuk

mencapainya. Dalam teori manajemen, perencanaan strategis membantu organisasi menentukan arah serta mengalokasikan sumber daya untuk mencapai tujuan.[47] Dalam kasus Nehemia, proses tersebut berlangsung dalam konteks yang berbeda dari organisasi modern, tetapi prinsip dasarnya dapat diamati dengan jelas.

Hal lain yang penting adalah kemampuan Nehemia memanfaatkan posisi yang dimilikinya. Sebagai juru minuman raja, ia memiliki akses kepada pusat kekuasaan Persia. Namun, ia tidak menggunakan kedudukan tersebut untuk kepentingan pribadi. Ia menggunakannya untuk memperoleh dukungan bagi pekerjaan yang diyakininya penting bagi Yerusalem. Jabatan diperlakukan sebagai sarana untuk menjalankan tanggung jawab, bukan sebagai tujuan.

Perencanaan juga menuntut keberanian mengambil keputusan. Nehemia mengetahui bahwa permintaannya kepada raja bukan permintaan kecil. Pembangunan kembali tembok Yerusalem memiliki implikasi politik karena kota yang

[47] Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, 15th ed. (Hoboken, NJ: Pearson, 2020)

bertembok berkaitan dengan keamanan dan status sebuah komunitas. Karena itu, keberanian Nehemia tidak berdiri sendiri. Keberanian tersebut didahului oleh persiapan.

Hal ini memperlihatkan perbedaan antara keberanian dan tindakan gegabah. Keberanian manajerial bukan berarti berani mengambil risiko tanpa perhitungan. Keberanian justru tampak ketika seseorang telah memahami risiko, mempersiapkan kebutuhan, kemudian tetap mengambil keputusan karena tujuan yang hendak dicapai memang penting.

Perencanaan Nehemia juga tidak bersifat kaku. Ketika kondisi lapangan menunjukkan persoalan yang lebih kompleks, ia melakukan penyesuaian. Ketika kemudian muncul ancaman dari Sanbalat, Tobia, dan pihak lainnya, pola kerja kembali disesuaikan. Perencanaan bagi Nehemia bukan dokumen yang selesai sekali dibuat, melainkan arah kerja yang dapat dikembangkan berdasarkan keadaan.

Pada tahap ini terlihat bahwa Nehemia telah bergerak dari beban → tujuan → rencana → sumber daya → tindakan. Inilah salah satu perbedaan paling penting antara Nehemia sebagai pemimpin visioner dan Nehemia sebagai manajer strategis. Fokusnya bukan lagi hanya pada kemampuan melihat apa yang

seharusnya terjadi, tetapi pada kemampuan mengelola proses agar keadaan yang diharapkan itu benar-benar dapat diwujudkan.

C. Pengorganisasian dan Delegasi Tugas

Rencana yang baik belum tentu menghasilkan keberhasilan apabila manusia yang menjalankannya tidak diorganisasi dengan baik. Pembangunan tembok Yerusalem merupakan pekerjaan yang terlalu besar untuk ditangani oleh Nehemia sendiri. Karena itu, tahap berikutnya adalah mengubah pekerjaan individual menjadi pekerjaan kolektif.

Nehemia 3 memberikan gambaran yang sangat menarik mengenai proses tersebut. Pasal ini mencatat nama-nama orang dan kelompok yang mengerjakan berbagai bagian tembok. Ada imam, pemimpin daerah, keluarga, pengrajin, pedagang, dan kelompok masyarakat lainnya. Mereka bekerja pada bagian-bagian yang berbeda dari tembok dan gerbang Yerusalem.

Williamson memperhatikan keberagaman kelompok yang tercatat dalam daftar tersebut. Menurutnya, para pekerja terlibat berdasarkan berbagai bentuk keterikatan, seperti hubungan keluarga, wilayah, kedudukan, dan profesi. Ia juga melihat bahwa terdapat kecenderungan setiap kelompok bertanggung jawab terhadap bagian yang memiliki hubungan kepentingan dengan

mereka, misalnya karena bagian tersebut melindungi rumah atau tempat usaha mereka.[48]

Dari perspektif organisasi, hal tersebut menunjukkan prinsip pembagian kerja. Pekerjaan yang sangat besar dipecah menjadi bagian-bagian yang lebih kecil sehingga dapat dikerjakan oleh kelompok yang berbeda. Inilah yang dalam teori manajemen dikenal sebagai organizational structure: tujuan yang besar diterjemahkan ke dalam unit-unit pekerjaan dan tanggung jawab.

Namun, pembacaan terhadap Nehemia 3 perlu dilakukan dengan hati-hati. Pasal ini menggunakan narasi orang ketiga dan secara tekstual memiliki karakter yang berbeda dari bagian memoar Nehemia. Sejumlah kajian bahkan melihat daftar para pembangun sebagai bahan yang memiliki sejarah penyusunan tersendiri sebelum dimasukkan ke dalam narasi.[49] Karena itu, tidak tepat mengklaim bahwa teks secara eksplisit memberikan sebuah bagan organisasi yang dirancang oleh Nehemia dalam pengertian modern. Yang dapat dikatakan dengan lebih aman

---

[48] Williamson, *Ezra, Nehemiah*, 211–212

[49] Joseph Blenkinsopp, *Ezra-Nehemiah: A Commentary*, Old Testament Library (Philadelphia: Westminster Press, 1988), 232–43

adalah bahwa narasi menggambarkan suatu proses pembangunan yang melibatkan pembagian wilayah dan tanggung jawab kepada banyak kelompok.

Justru di sinilah kekuatan manajerial yang dapat ditarik dari teks. Nehemia tidak menjadikan dirinya sebagai pusat dari setiap pekerjaan. Ia memungkinkan orang lain mengambil tanggung jawab.

Pemberian tanggung jawab tersebut memiliki dampak yang lebih besar daripada sekadar mempercepat pekerjaan. Masyarakat mulai memiliki hubungan personal dengan pekerjaan yang sedang dilakukan. Ketika seseorang membangun bagian tembok di dekat rumahnya, pekerjaannya bukan lagi sekadar menjalankan perintah seorang pejabat. Ia sedang ikut memulihkan lingkungan tempat ia hidup.

Pembagian kerja menghasilkan apa yang dalam konteks organisasi modern dapat disebut sebagai ownership. Orang memiliki rasa ikut memiliki terhadap pekerjaan karena mereka terlibat secara langsung dalam prosesnya.

Prinsip ini sangat relevan bagi organisasi Kristen. Pelayanan yang besar tidak dapat bergantung terus-menerus pada satu figur sentral. Gereja membutuhkan mekanisme yang memungkinkan jemaat, pelayan, pemimpin kelompok, dan berbagai unsur lainnya

mengambil tanggung jawab sesuai dengan kapasitas dan konteks mereka.

Nehemia juga menunjukkan bahwa delegasi tidak sama dengan melepaskan tanggung jawab. Ketika tugas diberikan kepada orang lain, tujuan umum tetap harus dipertahankan. Delegasi yang sehat memberikan ruang kepada orang lain untuk bekerja, tetapi tetap berada dalam arah bersama.

Dalam Nehemia 3, variasi kelompok yang bekerja menunjukkan bahwa organisasi dapat mengakomodasi perbedaan. Tidak semua orang memiliki latar belakang yang sama. Tidak semua bekerja dengan cara yang sama. Tetapi pekerjaan mereka dapat diarahkan kepada satu tujuan.

Hal tersebut memperlihatkan bahwa kekuatan organisasi bukan terletak pada keseragaman manusia, melainkan pada kemampuan mengintegrasikan keberagaman ke dalam tujuan bersama.

Dalam konteks ini, empowerment juga dapat digunakan sebagai kategori analitis. Pemberdayaan berarti memberikan kesempatan kepada orang lain untuk mengambil bagian, membuat mereka memiliki tanggung jawab nyata, dan tidak menjadikan pemimpin sebagai satu-satunya aktor yang menentukan keberhasilan.

Akan tetapi, pemberdayaan harus dibedakan dari sekadar membagi pekerjaan. Pembagian pekerjaan bersifat administratif; pemberdayaan menyentuh dimensi manusia. Ketika seseorang diberi kepercayaan, ia tidak hanya menerima tugas, tetapi juga memperoleh kesempatan untuk berkontribusi.

Nehemia menunjukkan bahwa transformasi komunitas membutuhkan keduanya. Tembok tidak mungkin selesai tanpa pembagian pekerjaan, tetapi komunitas juga tidak akan mengalami perubahan apabila masyarakat hanya diposisikan sebagai tenaga kerja.

Karena itu, keberhasilan organisasi pembangunan Nehemia dapat dilihat dalam hubungan antara struktur dan partisipasi. Struktur memberikan kejelasan mengenai pekerjaan, sedangkan partisipasi memberikan energi sosial yang membuat pekerjaan itu berjalan.

Hal tersebut menjadi semakin penting karena pembangunan tidak berlangsung dalam suasana yang sepenuhnya aman. Masyarakat harus bekerja dalam kondisi yang kemudian disertai ancaman. Ketika tekanan meningkat, struktur kerja harus menyesuaikan diri. Ini menunjukkan bahwa pengorganisasian bukan tindakan satu kali. Struktur harus mampu merespons perubahan lingkungan.

Pada akhirnya, pembangunan tembok menjadi pekerjaan komunitas. Nehemia tetap menjadi pengarah utama, tetapi pekerjaan tidak lagi menjadi milik Nehemia seorang. Transformasi mulai terjadi ketika masyarakat menjadi pelaku. Manajemen Nehemia memperlihatkan bahwa pemimpin yang baik bukanlah orang yang mengerjakan semuanya sendiri, tetapi orang yang mampu membuat banyak orang mengambil bagian dalam pekerjaan yang sama dengan tanggung jawab yang jelas.

.

D. Pengawasan dan Evaluasi

Tahap terakhir dalam rangkaian manajerial yang dibahas dalam bab ini adalah pengawasan dan evaluasi. Perencanaan memberikan arah dan pengorganisasian menyediakan struktur, tetapi keduanya belum menjamin bahwa pekerjaan akan berjalan sebagaimana mestinya. Dalam proses pembangunan yang penuh tekanan, diperlukan perhatian terus-menerus terhadap perkembangan pekerjaan dan kemampuan melakukan koreksi ketika muncul persoalan.

Dalam teori manajemen, fungsi pengendalian berkaitan dengan pemantauan pekerjaan, membandingkan perkembangan dengan tujuan, dan mengambil tindakan korektif apabila terdapat

penyimpangan.[50] Dalam narasi Nehemia, tidak ditemukan sistem evaluasi formal seperti laporan kinerja atau instrumen pengukuran modern. Namun, terdapat sejumlah tindakan yang secara fungsional menunjukkan proses pengawasan.

Salah satu contohnya terlihat ketika ancaman terhadap pembangunan meningkat dalam Nehemia 4. Setelah mendengar rencana musuh untuk menyerang Yerusalem, Nehemia tidak mengabaikan ancaman tersebut dan tidak pula menghentikan pembangunan. Ia melakukan penyesuaian terhadap sistem kerja. Sebagian orang ditempatkan untuk berjaga, sementara pekerjaan tetap dilanjutkan. Para pekerja juga diperlengkapi untuk menghadapi kemungkinan serangan (Neh. 4:13–23).

Respons tersebut memperlihatkan prinsip pengawasan yang bersifat adaptif. Nehemia memperhatikan perubahan lingkungan dan mengubah mekanisme kerja tanpa meninggalkan tujuan utama. Maka pengawasan tidak hanya berarti memastikan bahwa orang bekerja, tetapi memastikan bahwa cara kerja masih sesuai dengan kondisi yang dihadapi.

---

[50] Robbins and Coulter, *Management*

Dalam manajemen, kondisi lingkungan yang berubah dapat menyebabkan rencana yang sebelumnya tepat menjadi tidak memadai. Karena itu, pengawasan harus menghasilkan informasi yang kemudian digunakan untuk melakukan koreksi. Nehemia memperlihatkan pola tersebut. Ancaman baru menghasilkan pengaturan baru.

Hal yang sama terlihat dalam Nehemia 5 ketika muncul persoalan ekonomi internal. Sebagian masyarakat mengalami tekanan karena utang, gadai tanah, dan persoalan ekonomi lainnya. Persoalan tersebut tidak dapat dianggap sebagai masalah yang terpisah dari pembangunan. Jika dibiarkan, konflik sosial dapat melemahkan solidaritas komunitas dan mengganggu pekerjaan.

Nehemia kemudian mengambil tindakan terhadap para pemuka dan orang-orang yang melakukan praktik yang merugikan sesamanya (Neh. 5:6–13). Respons tersebut menunjukkan bahwa pengawasan tidak hanya diarahkan kepada kecepatan atau pencapaian target fisik. Nehemia juga memperhatikan apakah proses pembangunan berjalan sesuai dengan nilai yang seharusnya.

Hal ini sangat penting bagi pemahaman manajemen Kristen. Sebuah organisasi dapat mencapai target tetapi sekaligus gagal

secara moral. Pekerjaan dapat selesai, tetapi manusia di dalamnya mengalami ketidakadilan. Karena itu, evaluasi Kristen harus mempertanyakan bukan hanya "apakah target tercapai?", tetapi juga "bagaimana target itu dicapai?"

Pertanyaan tersebut membuat pengawasan Nehemia memiliki dimensi etis. Pembangunan tembok tidak boleh dibayar dengan eksploitasi terhadap orang miskin. Keberhasilan proyek tidak membenarkan tindakan yang merusak kehidupan komunitas.

Pengawasan juga terlihat dalam perhatian Nehemia terhadap penyelesaian pekerjaan. Dalam Nehemia 6:1, ketika tembok telah dibangun dan tidak ada lagi celah, masih terdapat pekerjaan yang berkaitan dengan pemasangan pintu-pintu gerbang. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penyelesaian pekerjaan tidak semata-mata dilihat dari kesan umum bahwa "tembok sudah berdiri." Ada bagian-bagian pekerjaan yang masih harus diperhatikan.

Kemudian Nehemia 6:15 mencatat bahwa tembok selesai pada tanggal dua puluh lima bulan Elul, dalam lima puluh dua hari. Angka tersebut menjadi penanda bahwa proyek yang telah dimulai akhirnya mencapai tahap penyelesaian. Namun, penyelesaian tembok tidak menjadi akhir dari seluruh proses.

Nehemia 7 menunjukkan bahwa setelah pembangunan fisik selesai, masih diperlukan pengaturan penjaga, kepemimpinan kota, dan kehidupan komunitas.

Hal ini memberikan pelajaran penting mengenai evaluasi. Keberhasilan suatu proyek tidak selalu berarti selesainya seluruh proses transformasi. Tembok selesai, tetapi komunitas masih membutuhkan pengaturan dan konsolidasi.

Pengawasan dalam manajemen Nehemia tidak dapat dipahami sebagai aktivitas mencari kesalahan. Pengawasan merupakan cara menjaga pekerjaan agar tetap berada pada jalurnya. Ketika terdapat ancaman, sistem keamanan diperbaiki. Ketika muncul ketidakadilan internal, persoalan ditegur dan dikoreksi. Ketika pembangunan mencapai tahap tertentu, pekerjaan diperiksa dan dilanjutkan sampai selesai.

Ada pula dimensi penting lainnya: Nehemia tidak membiarkan gangguan eksternal menentukan agenda kerjanya. Dalam Nehemia 6, ketika Sanbalat dan Gesyem berusaha mengundangnya untuk bertemu, Nehemia menolak karena ia sedang mengerjakan pekerjaan besar. Pernyataannya bahwa ia tidak dapat turun dari pekerjaannya menunjukkan kemampuan menjaga fokus terhadap prioritas. Gangguan tidak selalu

berbentuk masalah teknis; terkadang gangguan muncul dalam bentuk tekanan, provokasi, atau usaha mengalihkan perhatian.

Dalam konteks organisasi Kristen, prinsip ini sangat penting. Pengawasan bukan hanya soal memeriksa pekerjaan bawahan. Seorang pemimpin juga perlu mengawasi arah organisasi itu sendiri. Apakah organisasi masih bergerak menuju tujuan yang telah ditetapkan? Apakah sumber daya masih digunakan untuk tujuan utama? Apakah konflik internal mulai mengganggu misi? Apakah berbagai aktivitas tambahan justru membuat organisasi kehilangan fokus?

Nehemia memberikan contoh bahwa pengendalian yang baik bersifat aktif tetapi tidak panik. Ia mengamati keadaan, mengenali perubahan, mengambil tindakan, kemudian kembali mengarahkan komunitas kepada tujuan.

Jika keempat bagian dalam bab ini dilihat sebagai satu rangkaian, tampak bahwa manajemen strategis Nehemia berjalan melalui suatu siklus:

memahami masalah → menentukan arah → merencanakan tindakan → mengorganisasi manusia → melaksanakan pekerjaan → memantau perkembangan → melakukan koreksi → mencapai tujuan → melanjutkan konsolidasi.



Siklus tersebut memperlihatkan bahwa manajemen Nehemia tidak berhenti pada pembangunan tembok. Pembangunan fisik hanyalah tahap penting dalam sebuah proses yang lebih luas. Kajian Jacob L. Wright terhadap Nehemiah Memoir menunjukkan bahwa pembangunan dan pencapaian Nehemia kemudian berkaitan dengan proses konsolidasi dan sentralisasi komunitas Yehuda.[51]

[51] Jacob L. Wright, *Rebuilding Identity: The Nehemiah-Memoir and Its Earliest Readers* (Berlin: Walter de Gruyter, 2004)

Karena itu, jika monograf sebelumnya menempatkan Nehemia terutama sebagai pemimpin yang memiliki visi dan melakukan pembaruan iman, pembahasan dalam bab ini memperlihatkan sisi lain yang melengkapi gambaran tersebut. Nehemia bukan hanya orang yang mampu melihat kebutuhan Yerusalem. Ia juga mampu mengelola proses yang diperlukan untuk merespons kebutuhan tersebut.

Ia mendengar sebelum bertindak. Ia menganalisis sebelum merencanakan. Ia merencanakan sebelum mengorganisasi. Ia membagi pekerjaan sehingga orang lain dapat mengambil bagian. Ia memantau perkembangan dan menyesuaikan tindakan ketika keadaan berubah. Transformasi yang terjadi tidak hanya lahir dari kualitas pribadi Nehemia, tetapi juga dari kemampuannya membangun proses kerja yang memungkinkan komunitas bergerak bersama.

Pada akhirnya, kekuatan manajerial Nehemia dapat dirumuskan dalam satu prinsip: visi memberikan arah, tetapi manajemen membuat arah itu dapat ditempuh. Nehemia memiliki visi tentang Yerusalem yang dipulihkan, tetapi ia tidak berhenti pada visi. Ia mengubahnya menjadi keputusan, sumber daya, pembagian pekerjaan, koordinasi, pengawasan, dan tindakan korektif.

Perspektif ini menjadi dasar penting untuk pembahasan selanjutnya. Jika Bab III memperlihatkan fungsi manajerial Nehemia dalam pembangunan, maka Bab IV akan bergerak lebih dalam pada cara Nehemia memobilisasi manusia melalui enam pilar utama: spiritualitas, visi, empati, komunikasi, pemberdayaan, dan ketekunan. Oleh karenanya Bab III dan Bab IV tidak saling mengulang. Bab III menjawab pertanyaan "bagaimana proses manajemen pembangunan itu dijalankan?", sedangkan Bab IV akan menjawab "kekuatan apa yang membuat manusia bersedia bergerak dan bertahan dalam proses tersebut?"

BAB IV
ENAM PILAR MOBILISASI NEHEMIA: MODEL MANAJEMEN TRANSFORMASI UMAT ALLAH

Bab IV merupakan bagian penting dalam konstruksi pemikiran monograf ini karena pada bagian inilah manajemen Nehemia tidak hanya dilihat dari fungsi-fungsi pengelolaan pekerjaan, tetapi juga dari kemampuan memobilisasi manusia menuju perubahan bersama. Pembangunan Yerusalem tidak mungkin terlaksana hanya melalui perencanaan, pembagian tugas, dan pengawasan. Di balik seluruh proses tersebut terdapat dimensi manusiawi dan spiritual yang membuat orang bersedia mengambil bagian, bertahan menghadapi tekanan, dan mengarahkan tenaga mereka kepada tujuan yang lebih besar daripada kepentingan pribadi.

Enam pilar yang digunakan dalam monograf ini spiritualitas, visi, empati, komunikasi, pemberdayaan, dan ketekunan merupakan kerangka konseptual untuk membaca bagaimana Nehemia menggerakkan komunitas. Keenamnya tidak berdiri sendiri. Spiritualitas memberikan dasar orientasi kepada Allah; visi memberikan arah; empati menghubungkan pemimpin dengan

kondisi umat; komunikasi membangun pemahaman bersama; pemberdayaan mengubah masyarakat dari penerima instruksi menjadi pelaku; sedangkan ketekunan menjaga gerakan tetap berlangsung ketika menghadapi hambatan.

Mobilisasi dalam perspektif Nehemia bukan sekadar kemampuan menggerakkan banyak orang untuk bekerja. Mobilisasi merupakan proses membangun kesediaan bersama untuk mengambil bagian dalam suatu pekerjaan yang diyakini memiliki makna. Di sinilah manajemen transformasi memperoleh dimensinya: perubahan tidak hanya terjadi pada objek yang dibangun, tetapi juga pada manusia yang terlibat di dalam proses pembangunan tersebut.



A. Spiritualitas: Ketergantungan kepada Tuhan

Kisah Nehemia memberikan sebuah urutan yang menarik. Sebelum berbicara mengenai tembok, tenaga kerja, material, strategi, atau organisasi, narasi terlebih dahulu memperlihatkan seorang manusia yang berhadapan dengan Allah. Ketika Nehemia mendengar keadaan Yerusalem, ia tidak segera menyusun rencana pembangunan. Ia menangis, berkabung, berpuasa, dan berdoa di hadapan Allah (Neh. 1:4). Respons tersebut menjadi titik awal yang penting untuk memahami seluruh tindakan Nehemia sesudahnya.

Dalam kerangka monograf ini, spiritualitas tidak dipahami hanya sebagai kesalehan pribadi yang berada di luar aktivitas manajemen. Spiritualitas merupakan orientasi batin yang memengaruhi cara seorang manajer memahami masalah, menentukan prioritas, mengambil keputusan, memperlakukan manusia, dan menjalankan tanggung jawab. Spiritualitas bukan tambahan bagi manajemen Kristen setelah strategi selesai disusun. Spiritualitas justru memberi arah mengenai untuk siapa, untuk apa, dan dalam nilai apa suatu pekerjaan dikelola.

Nehemia 1:4–11 memberikan gambaran yang kuat mengenai hal tersebut. Doa Nehemia memperlihatkan bahwa persoalan Yerusalem tidak ia tempatkan semata-mata sebagai persoalan

politik atau pembangunan. Ia melihatnya dalam relasi dengan Allah dan perjanjian-Nya. Ia membuka doanya dengan pengakuan terhadap kebesaran dan kesetiaan Allah: "Ya, TUHAN, Allah semesta langit, Allah yang maha besar dan dahsyat, yang berpegang pada perjanjian dan kasih setia-Nya" (Neh. 1:5). Baru kemudian ia membawa persoalan umat kepada Allah.

Urutan ini memperlihatkan bahwa cara seseorang memandang Allah akan memengaruhi cara ia memandang persoalan. Nehemia tidak memulai dari besarnya kerusakan, tetapi dari besarnya Allah. Hal ini tidak berarti bahwa ia mengabaikan kenyataan. Sebaliknya, pengakuan terhadap Allah membuatnya mampu menghadapi kenyataan tanpa dikuasai oleh kenyataan tersebut.

Fensham melihat doa Nehemia dalam pasal pertama sebagai bagian penting dari karakter religius tokoh tersebut. Doanya tidak berhenti pada ungkapan kesedihan, tetapi menghubungkan

keadaan umat dengan kesetiaan Allah terhadap perjanjian-Nya.[52] Williamson juga menempatkan Nehemia 1 sebagai bagian penting dalam pembentukan panggilan Nehemia. Berita mengenai Yerusalem menghasilkan respons yang kemudian mengarah pada tindakan konkret di hadapan raja.[53] Spiritualitas Nehemia tidak bersifat pasif. Doa justru menjadi bagian dari proses yang mengarah pada tindakan.

Doa sebagai dasar keputusan

Salah satu ciri paling menonjol dari Nehemia adalah keterhubungan antara doa dan keputusan. Dalam Nehemia 1, ia berdoa setelah menerima berita tentang Yerusalem. Dalam Nehemia 2:4, ketika raja bertanya mengenai permintaannya, Nehemia kembali berdoa sebelum memberikan jawaban. Doa singkat tersebut menunjukkan bahwa ketergantungan kepada

[52] F. Charles Fensham, *The Books of Ezra and Nehemiah*, New International Commentary on the Old Testament (Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans Publishing Company, 1982)

[53] H. G. M. Williamson, *Ezra, Nehemiah*, Word Biblical Commentary 16 (Waco, TX: Word Books, 1985)

Allah tetap hadir bahkan ketika Nehemia berada dalam situasi yang menuntut respons cepat.

Hal ini memberikan pengertian yang lebih mendalam mengenai doa dalam manajemen Kristen. Doa bukan sekadar kegiatan religius yang dilakukan sebelum rapat, sebelum memulai program, atau setelah menghadapi kegagalan. Doa merupakan praktik discernment, yaitu proses mencari kejelasan mengenai bagaimana seseorang seharusnya bertindak di tengah situasi tertentu.

Nehemia tidak menggunakan doa sebagai alasan untuk menghindari keputusan. Sebaliknya, ia berdoa kemudian berbicara. Ia berdoa kemudian meminta izin. Ia berdoa kemudian melakukan perjalanan. Ia berdoa kemudian memeriksa tembok. Pola tersebut memperlihatkan hubungan antara ketergantungan kepada Allah dan tanggung jawab manusia.

Di sini perlu dibuat pembedaan penting. Ketergantungan kepada Tuhan bukan berarti pasif; ketergantungan kepada Tuhan justru menghasilkan keberanian untuk bertindak secara bertanggung jawab. Nehemia tidak mengatakan bahwa karena Allah berdaulat maka ia tidak perlu melakukan apa-apa. Ia justru mempersiapkan dirinya untuk melakukan apa yang menurut

pemahamannya menjadi tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya.

Prinsip tersebut penting karena terdapat kecenderungan untuk mempertentangkan spiritualitas dengan manajemen. Seolah-olah orang yang mengandalkan Tuhan tidak perlu membuat perencanaan, sementara orang yang membuat strategi dianggap terlalu mengandalkan kemampuan manusia. Nehemia memperlihatkan bahwa pertentangan tersebut tidak perlu terjadi. Doa dan perencanaan dapat berjalan bersama. Ketergantungan kepada Allah tidak menghapus kebutuhan akan kompetensi, tetapi menempatkan kompetensi dalam orientasi yang benar.

Dalam konteks kepemimpinan dan administrasi Kristen, perspektif semacam ini juga semakin mendapat perhatian. Administrasi tidak harus dipandang sebagai pekerjaan teknis yang terpisah dari kehidupan rohani. Sebuah pendekatan kontemporer bahkan melihat pekerjaan administrasi termasuk pengambilan keputusan, implementasi perubahan, pengelolaan konflik, dan alokasi sumber daya sebagai bagian yang dapat membentuk praktik iman ketika dilakukan dalam kerangka

stewardship.[54] Pandangan tersebut sejalan dengan arah monograf ini: pekerjaan manajerial dalam organisasi Kristen tidak kehilangan dimensi spiritual hanya karena berhubungan dengan anggaran, manusia, jadwal, struktur, atau program.

Ketergantungan kepada Allah

Doa Nehemia juga memperlihatkan bahwa ia tidak menempatkan dirinya sebagai sumber utama keberhasilan. Dalam permohonannya, ia mengingat kembali firman Allah mengenai pemulihan umat yang kembali kepada-Nya (Neh. 1:8–9). Kemudian ia memohon agar Allah memberikan keberhasilan dan kemurahan hati di hadapan raja (Neh. 1:11).

Pengakuan tersebut membentuk sikap seorang pengelola yang berbeda dari seorang penguasa. Manajer ilahi menyadari bahwa apa yang berada di tangannya pada dasarnya bukan miliknya sendiri. Jabatan, kemampuan, kesempatan, manusia, waktu, dan sumber daya merupakan sesuatu yang dipercayakan

[54] Jana Holiday, *Taking Good Care: Administration as Christian Formation* (Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans Publishing Company, 2026)

untuk dikelola. Kesadaran semacam ini merupakan konsekuensi dari prinsip stewardship yang telah dibahas dalam Bab II.

Nehemia memiliki jabatan di istana Persia, tetapi jabatan tersebut tidak membuatnya terikat pada kepentingan dirinya sendiri. Ketika melihat kebutuhan bangsanya, posisi yang dimilikinya dipakai sebagai sarana pelayanan. Spiritualitas membentuk cara Nehemia menggunakan kekuasaan. Kekuasaan tidak menjadi alat untuk memperbesar dirinya, melainkan sarana untuk menjalankan tanggung jawab.

Hal ini memiliki implikasi langsung bagi manajemen organisasi Kristen. Seorang pemimpin yang memandang jabatan sebagai milik pribadi akan cenderung membangun ketergantungan manusia kepada dirinya. Sebaliknya, seorang pengelola yang memahami jabatan sebagai amanat akan lebih mudah mengarahkan perhatian kepada tujuan, komunitas, dan kehendak Allah. Ia tidak harus selalu menjadi pusat perhatian karena keberhasilan tidak diukur dari seberapa besar dirinya terlihat, melainkan dari seberapa baik amanat dikelola.

Kepekaan terhadap kehendak Tuhan

Spiritualitas Nehemia juga berhubungan dengan kepekaan. Kepekaan spiritual bukan berarti seseorang selalu menerima

pesan supranatural secara langsung untuk setiap keputusan. Dalam narasi Nehemia, kepekaan tersebut tampak melalui kemampuannya membaca keadaan, mengingat firman Allah, berdoa, mempertimbangkan kesempatan, dan kemudian mengambil keputusan dengan kesadaran bahwa pekerjaannya berada di bawah penyertaan Allah.

Nehemia tidak mengetahui seluruh proses yang akan dihadapinya ketika ia pertama kali mendengar berita dari Yerusalem. Ia juga belum mengetahui berbagai konflik yang kemudian muncul. Namun, ia merespons apa yang telah diketahuinya pada saat itu. Hal ini memperlihatkan bahwa discernment sering kali berjalan secara bertahap. Allah tidak selalu memberikan keseluruhan peta perjalanan sekaligus. Seorang pemimpin harus bersedia berjalan dengan terang yang tersedia sambil tetap membuka diri terhadap koreksi dan pengarahan.

Dalam konteks manajemen transformasi, kepekaan semacam ini sangat penting. Organisasi sering kali menghadapi situasi yang tidak dapat dijawab hanya dengan prosedur. Ada keadaan ketika pemimpin harus menentukan prioritas, memilih antara beberapa alternatif, membaca momentum, atau memutuskan kapan harus bertindak dan kapan harus menunggu. Kompetensi teknis

membantu proses tersebut, tetapi spiritual discernment membantu pemimpin mempertanyakan apakah keputusan yang secara teknis mungkin juga merupakan keputusan yang benar dan bertanggung jawab.

Spiritualitas berfungsi sebagai kompas etis dan teologis bagi proses manajemen. Strategi menjawab bagaimana suatu tujuan dicapai; spiritualitas membantu menentukan apakah tujuan tersebut benar, apakah cara mencapainya sesuai dengan nilai iman, dan apakah sumber daya yang dipercayakan telah digunakan secara bertanggung jawab.

Spiritualitas yang menghasilkan tindakan

Salah satu bahaya dalam pembahasan spiritualitas adalah menjadikannya terlalu abstrak. Spiritualitas dapat dibicarakan dalam bahasa yang indah tentang doa, iman, dan ketergantungan kepada Tuhan, tetapi tidak menghasilkan perubahan dalam cara seseorang bekerja. Nehemia justru memberikan gambaran yang berbeda. Spiritualitasnya terlihat melalui tindakan.

Ia berdoa, kemudian berbicara kepada raja. Ia memohon pertolongan, kemudian melakukan perjalanan. Ia percaya kepada Allah, tetapi tetap membawa surat-surat resmi. Ia memiliki keyakinan, tetapi juga melakukan pemeriksaan terhadap tembok.

Ia menyadari penyertaan Allah, tetapi tetap mengorganisasi masyarakat dan menghadapi ancaman.

Karena itu, spiritualitas Nehemia tidak dapat dipisahkan dari kompetensi manajerialnya. Doa tidak menggantikan perencanaan; doa memberi orientasi bagi perencanaan. Iman tidak menggantikan pengambilan keputusan; iman membentuk cara keputusan dibuat. Ketergantungan kepada Allah tidak menghilangkan tanggung jawab manusia; ketergantungan tersebut justru menegaskan bahwa manusia harus menjalankan tanggung jawabnya sebagai pengelola.

Dalam pengertian tersebut, manajemen Kristen dimulai bukan dari strategi, tetapi dari spiritualitas. Pernyataan ini tidak berarti bahwa strategi tidak penting. Justru sebaliknya, strategi menjadi lebih bermakna ketika lahir dari orientasi yang benar. Strategi tanpa spiritualitas dapat menghasilkan efisiensi tanpa arah moral; spiritualitas tanpa tindakan dapat menghasilkan kesalehan tanpa transformasi. Nehemia memperlihatkan kebutuhan untuk mempertemukan keduanya.

Spiritualitas menjadi fondasi yang memungkinkan seluruh pilar mobilisasi lainnya berfungsi. Visi membutuhkan orientasi kepada Allah agar tidak berubah menjadi ambisi pribadi. Empati membutuhkan hati yang peka terhadap penderitaan manusia.

Komunikasi membutuhkan kejujuran dan integritas. Pemberdayaan membutuhkan kerendahan hati untuk memberikan ruang kepada orang lain. Ketekunan membutuhkan iman ketika hasil belum terlihat dan tekanan semakin besar.

Pilar pertama ini bukan sekadar salah satu unsur di antara enam unsur yang berdiri sejajar. Secara konseptual, spiritualitas memiliki posisi fondasional. Ia memberi warna dan arah bagi lima pilar lainnya. Dalam diri Nehemia, mobilisasi komunitas tidak bermula dari teknik memengaruhi manusia, tetapi dari seorang pengelola yang terlebih dahulu menempatkan dirinya di hadapan Allah.

Di sinilah letak salah satu kekhasan manajemen transformasi Kristen. Tujuan akhirnya bukan hanya menyelesaikan pekerjaan secara efisien, melainkan mengelola pekerjaan sedemikian rupa sehingga manusia, sumber daya, dan organisasi diarahkan kepada maksud Allah. Nehemia tidak hanya membangun tembok; ia mengelola sebuah proses pemulihan komunitas. Dan proses itu bermula dari seorang pribadi yang menangis, berpuasa, dan berdoa.

B. Visi: Arah yang Jelas dan Inspiratif

Jika spiritualitas menjadi fondasi batiniah dari tindakan Nehemia, maka visi memberikan arah bagi tindakan tersebut. Nehemia tidak hanya merasakan keprihatinan terhadap keadaan Yerusalem dan tidak berhenti pada doa. Setelah memahami kondisi kota dan memperoleh dukungan dari Raja Artahsasta, ia harus menjawab persoalan yang lebih praktis: ke mana komunitas harus diarahkan dan bagaimana masyarakat dapat melihat bahwa pekerjaan yang akan dilakukan memiliki tujuan yang layak diperjuangkan.

Titik pentingnya terdapat dalam Nehemia 2:17–18. Setelah melakukan pemeriksaan terhadap keadaan tembok, Nehemia berkata kepada orang-orang yang berkumpul di Yerusalem, "Kamu lihat kemalangan yang kita alami," kemudian mengajukan ajakan, "Mari kita membangun kembali tembok Yerusalem." Ia juga menjelaskan bahwa tangan Allah telah menyertainya dan bahwa raja telah memberikan dukungan. Respons masyarakat kemudian sangat singkat tetapi menentukan: "Kami siap untuk membangun." Mereka pun menguatkan tangan untuk melakukan pekerjaan yang baik.

Secara tekstual, istilah "visi" memang bukan istilah yang digunakan oleh narasi Nehemia untuk menyebut perkataan

tersebut. Karena itu, penyebutan Nehemia 2:17–18 sebagai tindakan vision casting merupakan kategori analitis modern terhadap cara Nehemia mengartikulasikan arah perubahan. Hal yang dapat diamati secara langsung dari teks ialah bahwa Nehemia mengidentifikasi keadaan yang rusak, mengusulkan tindakan yang jelas, memberikan alasan bagi tindakan tersebut, dan memperoleh respons kolektif untuk memulai pekerjaan. Wright menempatkan Nehemia 2:16b–4:17 dalam kaitannya dengan konsolidasi para pembangun, sementara kajiannya atas Nehemia-Memoir menunjukkan bahwa pembangunan tembok kemudian berhubungan dengan proses konsolidasi dan pembentukan kembali komunitas Yehuda.[55]

Dalam pengertian manajemen transformasi, visi dapat dipahami sebagai gambaran mengenai keadaan yang hendak diwujudkan sehingga anggota organisasi memiliki arah yang dapat dipahami dan diperjuangkan bersama. Literatur manajemen organisasi menunjukkan bahwa visi tidak seharusnya dicampuradukkan dengan misi, strategi, nilai, ataupun tujuan

[55] Jacob L. Wright, *Rebuilding Identity: The Nehemiah-Memoir and Its Earliest Readers* (Berlin: Walter de Gruyter, 2004), 127

operasional. Visi terutama berkaitan dengan gambaran keadaan masa depan yang hendak dicapai dan makna yang diberikan kepada perjalanan menuju keadaan tersebut.[56]

Dengan perspektif tersebut, perkataan Nehemia dalam 2:17–18 menjadi sangat penting. Ia tidak hanya berkata bahwa tembok harus dibangun. Ia menghubungkan pembangunan tembok dengan kondisi yang sedang dialami masyarakat dan dengan harapan untuk mengakhiri keadaan yang memalukan tersebut. Di sinilah visi bekerja: menghubungkan realitas yang ada dengan keadaan yang seharusnya terjadi.

Menetapkan arah perubahan

Visi Nehemia lahir dari kemampuan melihat kesenjangan antara kondisi sekarang dan kondisi yang seharusnya. Ia telah melihat sendiri tembok Yerusalem yang runtuh dan pintu-pintu gerbang yang terbakar. Karena itu, ketika berbicara kepada masyarakat, ia tidak menyampaikan gagasan yang abstrak. Ia

[56] Ira M. Levin, "Vision Revisited: Telling the Story of the Future," *The Journal of Applied Behavioral Science* 36, no. 1 (2000): 91–107

berbicara berdasarkan realitas yang sama-sama dapat mereka lihat.

Kalimat “Kamu lihat kemalangan yang kita alami” memiliki arti penting. Nehemia memulai dengan kenyataan yang dihadapi bersama. Ia tidak menciptakan masalah untuk kemudian menawarkan dirinya sebagai penyelamat. Ia mengajak masyarakat melihat kembali keadaan mereka sendiri. Setelah itu barulah ia mengusulkan arah perubahan: “Mari kita membangun kembali tembok Yerusalem.”

Pola tersebut memperlihatkan bahwa visi yang efektif tidak mengabaikan kenyataan. Sebaliknya, visi justru memperoleh kekuatannya ketika mampu menunjukkan hubungan antara persoalan masa kini dan keadaan masa depan yang diharapkan. Dalam kajian mengenai visi organisasi, visi dipahami antara lain sebagai idealized goal state, gambaran masa depan, atau peta mengenai keadaan yang ingin dicapai.[57] Visi bukan sekadar

[57] Dave O’Connell, Karl Hickerson, and Arun Pillutla, “Organizational Visioning: An Integrative Review,” *Group & Organization Management* 36, no. 1 (2011): 103–125

kalimat yang terdengar indah, tetapi harus memberikan orientasi terhadap tindakan.

Hal ini terlihat jelas dalam cara Nehemia menyampaikan arah perubahan. Ada kondisi awal: Yerusalem berada dalam kehancuran. Ada kondisi yang hendak dicapai: tembok dibangun kembali. Ada alasan: masyarakat tidak lagi berada dalam keadaan tercela. Dan ada tindakan yang harus dilakukan: membangun.

Dalam kerangka manajemen, kejelasan tersebut memiliki fungsi strategis. Orang sulit bergerak bersama apabila mereka tidak mengetahui tujuan yang hendak dicapai. Sebaliknya, tujuan yang jelas memungkinkan orang memahami mengapa tenaga, waktu, dan sumber daya mereka perlu diarahkan kepada suatu pekerjaan tertentu.

Namun, kejelasan saja belum cukup. Sebuah organisasi dapat mempunyai tujuan yang sangat jelas tetapi tidak mampu menghasilkan komitmen. Karena itu, visi juga harus memiliki daya inspiratif.

Nehemia memahami hal tersebut. Ia tidak hanya mengatakan, “Tembok rusak dan harus diperbaiki.” Ia menghubungkan pembangunan dengan pemulihan martabat komunitas. Kerusakan tembok menjadi simbol dari kondisi yang

lebih luas: mereka berada dalam kesukaran dan celaan. Pekerjaan fisik memperoleh makna sosial dan moral.

Di sinilah visi Nehemia bergerak dari apa yang harus dilakukan menuju mengapa pekerjaan itu layak dilakukan. Perbedaan ini sangat penting dalam manajemen transformasi. Instruksi dapat membuat orang bekerja untuk sementara waktu, tetapi makna membuat orang memahami mengapa pekerjaan tersebut patut diperjuangkan.

Williamson melihat perkataan Nehemia dalam bagian ini dalam hubungan dengan keberhasilan yang telah Allah berikan kepadanya. Ketika Nehemia menyebut "tangan Allah" yang baik atas dirinya dan perkataan raja, ia tidak menampilkan keberhasilan tersebut sebagai hasil kecakapan pribadinya semata. Ia mengarahkan perhatian masyarakat kepada penyertaan Allah sebagai dasar dari perubahan yang sedang dimulai.[58]

Arah perubahan yang dibangun Nehemia memiliki tiga lapisan. Pertama, terdapat kebutuhan nyata yang harus ditangani. Kedua, terdapat tujuan yang konkret, yaitu pembangunan kembali

[58] H. G. M. Williamson, *Ezra, Nehemiah*, Word Biblical Commentary 16 (Waco, TX: Word Books, 1985), 191

tembok. Ketiga, terdapat makna yang lebih dalam, yaitu pemulihan komunitas dari keadaan yang memalukan. Ketiganya membuat arah perubahan menjadi lebih mudah dipahami dan diterima.

Mengkomunikasikan tujuan

Visi yang hanya berada dalam pikiran seorang pemimpin belum menjadi visi organisasi. Ia harus dikomunikasikan sehingga orang lain dapat memahaminya. Dalam hal ini, Nehemia memperlihatkan kemampuan mengubah beban pribadi menjadi tujuan bersama.

Sebelum tiba di Yerusalem, keprihatinan tersebut terutama merupakan pengalaman pribadi Nehemia. Ia mendengar berita tentang kota, menangis, berdoa, dan kemudian mencari jalan untuk pergi ke Yerusalem. Akan tetapi, ketika ia berdiri di hadapan masyarakat, persoalan tersebut tidak lagi disampaikan sebagai "masalah saya." Ia menggunakan kata "kita": "kemalangan yang kita alami."

Perubahan kata ganti ini sederhana tetapi bermakna. Nehemia menempatkan dirinya sebagai bagian dari komunitas. Ia tidak berkata, "Kalian mempunyai masalah dan saya akan memperbaikinya." Ia berkata bahwa mereka bersama-sama

berada dalam keadaan tersebut dan kemudian mengajak, “Mari kita membangun.”

Dalam komunikasi organisasi, cara menyampaikan tujuan memengaruhi sejauh mana anggota dapat menghubungkan tujuan tersebut dengan dirinya sendiri. Penelitian mengenai proses pembentukan visi menunjukkan bahwa visi dalam organisasi tidak semata-mata merupakan konstruksi pemimpin; keterlibatan anggota dan terbentuknya pemahaman bersama merupakan bagian penting dari proses visioning.[59]

Nehemia tidak memberikan pidato yang panjang dalam Nehemia 2:17–18. Justru kesederhanaan komunikasinya menarik untuk diperhatikan. Ia menunjukkan masalah, menawarkan tindakan, memberikan alasan, dan menyampaikan bukti bahwa Allah serta raja telah membuka jalan. Setelah itu masyarakat merespons.

Komunikasi Nehemia tidak berfungsi sebagai propaganda. Ia tidak berusaha memanipulasi emosi masyarakat dengan menyembunyikan kesulitan. Sebaliknya, ia menyebut secara

[59] Laurence R. Marcus and Richard R. Smith, “Leaders, Followers, and the Visioning Process,” *Leadership Quarterly* 4, no. 3 (1997)

terbuka keadaan yang mereka alami. Tetapi ia tidak membiarkan mereka berhenti pada kesadaran mengenai kehancuran. Ia membawa mereka dari melihat masalah menuju membayangkan tindakan pemulihan.

Inilah salah satu karakter komunikasi transformasional yang penting. Komunikasi tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi membentuk pemahaman mengenai makna sebuah pekerjaan.

Nehemia juga menggunakan kesaksian mengenai penyertaan Allah sebagai bagian dari komunikasinya. Ia berkata bahwa tangan Allah telah baik atas dirinya dan bahwa raja telah memberikan dukungan. Dengan cara tersebut, masyarakat mendapatkan alasan untuk percaya bahwa rencana pembangunan bukan sekadar keinginan pribadi seorang pejabat yang baru datang dari Persia.

Pernyataan mengenai tangan Allah juga memperlihatkan keseimbangan antara dimensi spiritual dan administratif. Nehemia tidak hanya mengatakan bahwa Allah menyertai dirinya. Ia juga menunjukkan bukti konkret berupa dukungan raja. Ini merupakan pola yang konsisten dengan keseluruhan narasi: iman kepada Allah tidak dipisahkan dari realitas keputusan, otoritas, sumber daya, dan tindakan.

Dari perspektif manajemen Kristen, komunikasi tujuan karena itu harus memenuhi dua tuntutan sekaligus. Tujuan harus memiliki dasar yang diyakini, tetapi juga harus dapat diterjemahkan ke dalam realitas yang dapat dipahami oleh anggota organisasi. Bahasa spiritual yang tidak pernah sampai pada tindakan akan sulit menghasilkan transformasi. Sebaliknya, bahasa administratif yang kehilangan makna spiritual dapat membuat pekerjaan menjadi sekadar rutinitas.
Nehemia mempertemukan keduanya.

Membentuk harapan bersama

Salah satu indikator bahwa komunikasi Nehemia berhasil terlihat dari respons masyarakat: “Mari kita bangun!” Respons tersebut menunjukkan adanya perubahan dari keadaan pasif menuju kesiapan bertindak. Masyarakat tidak hanya mengetahui apa yang hendak dilakukan; mereka menyatakan kesediaan untuk mengambil bagian.
Di sinilah visi berubah menjadi harapan bersama.

Harapan berbeda dari optimisme kosong. Optimisme dapat sekadar mengatakan bahwa segala sesuatu akan menjadi lebih baik. Harapan yang dibangun Nehemia memiliki objek yang jelas: pembangunan kembali. Harapan itu juga memiliki dasar:

penyertaan Allah dan dukungan raja. Dan harapan tersebut menuntut tindakan: mereka harus bangkit dan membangun.

Karena itu, visi dalam manajemen transformasi bukanlah gambaran masa depan yang dimaksudkan untuk menyenangkan anggota organisasi. Visi harus cukup realistis untuk dipercaya, cukup jelas untuk dipahami, dan cukup bermakna untuk mendorong orang mengambil bagian.

Literatur mengenai visi organisasi juga menunjukkan pentingnya visi dalam menghubungkan anggota organisasi dengan gambaran masa depan yang diinginkan serta membangun komitmen terhadap tujuan bersama. O'Connell, Hickerson, dan Pillutla, dalam tinjauan integratif mereka, menempatkan pembentukan, implementasi, dan dampak visi sebagai bagian yang saling berhubungan dalam proses organisasi.[60]

Hal tersebut dapat dilihat dalam kisah Nehemia. Visi tidak berhenti pada ucapan Nehemia. Respons masyarakat menunjukkan bahwa visi tersebut telah mulai diterima sebagai

---

[60] O'Connell, Hickerson, and Pillutla, "Organizational Visioning," 103–125

tujuan bersama. Mereka kemudian benar-benar bekerja, sebagaimana diperlihatkan dalam Nehemia 3.

Nehemia 2:17–18 merupakan jembatan penting antara gagasan dan mobilisasi. Sebelum ayat tersebut, Nehemia adalah orang yang menerima beban, berdoa, memperoleh izin, melakukan perjalanan, dan memeriksa keadaan. Sesudah ayat tersebut, pekerjaan berubah menjadi gerakan komunitas.

Perubahan ini merupakan inti dari manajemen transformasi. Seorang manajer tidak hanya mengelola sumber daya yang sudah tersedia. Ia juga perlu membangun keselarasan mengenai apa yang hendak dicapai. Ketika keselarasan terbentuk, manusia yang sebelumnya bekerja secara individual dapat diarahkan menuju tujuan yang sama.

Vision alignment: dari visi pribadi menuju arah organisasi

Pada titik inilah konsep vision alignment menjadi relevan. Istilah tersebut tidak terdapat dalam teks Alkitab, tetapi dapat digunakan sebagai kategori manajemen untuk menjelaskan proses ketika tujuan yang dipahami oleh pengelola mulai menjadi arah yang dipahami dan diterima oleh komunitas.

Vision alignment bukan sekadar kemampuan pemimpin menjelaskan visi. Ada perbedaan antara vision communication

dan vision alignment. Komunikasi terjadi ketika pemimpin menyampaikan tujuan. Alignment terjadi ketika anggota organisasi memahami tujuan tersebut, melihat hubungannya dengan keadaan mereka, dan kemudian mengarahkan tindakan mereka ke tujuan yang sama.

Nehemia 2:17–18 memberikan gambaran sederhana mengenai perbedaan tersebut. Nehemia berbicara, tetapi teks juga mencatat respons masyarakat. Mereka tidak sekadar mendengar. Mereka berkata, "Mari kita bangun," dan menguatkan tangan mereka untuk pekerjaan itu.

Dalam konteks organisasi modern, keselarasan visi merupakan persoalan yang tidak sederhana. Visi organisasi dapat saja telah dirumuskan secara formal, tetapi belum tentu dipahami dengan cara yang sama oleh semua anggota. Penelitian mengenai visioning menunjukkan adanya perbedaan antara visi yang dikembangkan secara top-down dan visi yang memperoleh makna bersama melalui keterlibatan anggota.[61] Bahkan kajian mutakhir mengenai visi organisasi menekankan bahwa proses

[61] Marcus and Smith, "Leaders, Followers, and the Visioning Process.

visioning dapat melibatkan interaksi antara visi pemimpin dan proses pembentukan visi bersama oleh anggota organisasi.[62]

Nehemia memberikan model yang menarik dalam konteks yang berbeda. Ia memang datang dengan beban dan arah yang sudah terbentuk sebelum masyarakat berkumpul. Namun, ia tidak membangun tembok seorang diri. Ia mengartikulasikan arah tersebut sedemikian rupa sehingga masyarakat dapat melihat bahwa pekerjaan itu juga menyangkut mereka.

Hal tersebut penting bagi organisasi Kristen masa kini. Gereja atau lembaga pelayanan mungkin memiliki visi yang telah dirumuskan dalam dokumen resmi. Masalahnya bukan selalu ketiadaan visi, melainkan jarak antara visi formal dan aktivitas sehari-hari. Ketika anggota organisasi tidak memahami hubungan antara tugas mereka dengan tujuan bersama, visi menjadi tulisan yang berada di dinding atau dokumen organisasi, tetapi tidak hidup dalam praktik.

---

[62] Yair Berson, David A. Waldman, and Craig L. Pearce, "Enhancing Our Understanding of Vision in Organizations: Toward an Integration of Leader and Follower Processes," *Organizational Psychology Review* 6, no. 2 (2016): 171–191

Vision alignment berusaha mengurangi jarak tersebut.

Dalam kerangka Nehemia, keselarasan dapat dibangun melalui setidaknya empat hubungan. Pertama, keselarasan antara kebutuhan dan tujuan: tujuan harus menjawab persoalan nyata. Kedua, keselarasan antara keyakinan dan tindakan: pekerjaan harus dipahami sebagai bagian dari tanggung jawab yang memiliki dasar spiritual. Ketiga, keselarasan antara pemimpin dan komunitas: pemimpin tidak berdiri di luar persoalan, tetapi mengajak komunitas mengambil bagian. Keempat, keselarasan antara tujuan dan pekerjaan: visi harus diterjemahkan ke dalam pekerjaan nyata.

Visi Nehemia bukan sekadar "gambaran masa depan." Visi menjadi perangkat integrasi. Ia menyatukan masalah, makna, manusia, dan tindakan.

Visi sebagai penggerak transformasi

Jika dilihat kembali dari keseluruhan narasi, visi Nehemia merupakan tahap yang menghubungkan spiritualitas dengan mobilisasi. Spiritualitas dalam Nehemia 1 menghasilkan kepekaan terhadap keadaan dan ketergantungan kepada Allah. Perencanaan dalam Nehemia 2 menghasilkan langkah-langkah konkret. Kemudian, dalam Nehemia 2:17–18, arah tersebut

dikomunikasikan kepada masyarakat sehingga mereka dapat mengambil bagian.

Karena itu, visi tidak boleh ditempatkan sebagai pengganti manajemen. Visi justru memberikan orientasi bagi fungsi-fungsi manajemen. Perencanaan menjawab bagaimana tujuan dicapai. Pengorganisasian menentukan siapa melakukan apa. Pengawasan memastikan pekerjaan tetap berada pada arah yang benar. Tetapi visi menjawab pertanyaan yang lebih mendasar: keadaan seperti apa yang sedang kita perjuangkan dan mengapa hal itu penting?

Di sinilah pembahasan visi dalam monograf ini berbeda dari penekanan monograf sebelumnya tentang Nehemia sebagai "pemimpin visioner dan pembaru iman." Dalam monograf sebelumnya, visi terutama dapat dibaca dalam kerangka karakter kepemimpinan Nehemia. Dalam monograf ini, perhatian diarahkan pada fungsi visi sebagai instrumen manajemen transformasi.

Pertanyaannya bukan hanya, "Apakah Nehemia memiliki visi?" Pertanyaan yang lebih penting ialah, "Bagaimana visi tersebut disejajarkan dengan kebutuhan komunitas dan diterjemahkan menjadi gerakan bersama?"

Pertanyaan tersebut membawa pembahasan dari visionary leadership menuju vision alignment. Fokusnya berpindah dari

kualitas pribadi pemimpin kepada proses penyelarasan antara arah perubahan dan tindakan komunitas.

Dalam konteks inilah perkataan Nehemia “mari kita membangun” menjadi sangat kuat. Kata “mari” menunjukkan partisipasi; kata “kita” menunjukkan kepemilikan bersama; kata “membangun” menunjukkan tindakan konkret. Ketiga unsur tersebut menyatukan arah, komunitas, dan tindakan.

Visi yang demikian tidak lagi menjadi milik seorang pemimpin. Ia mulai menjadi milik komunitas.

Hal ini menjelaskan mengapa visi dapat disebut sebagai salah satu pilar mobilisasi. Orang tidak dapat dimobilisasi secara sehat hanya dengan instruksi. Mereka perlu mengetahui arah, memahami makna, dan melihat tempat mereka sendiri dalam perjalanan menuju tujuan tersebut. Nehemia mampu mengubah keadaan yang sebelumnya menghasilkan kesedihan menjadi sebuah pekerjaan yang menghasilkan harapan.

Transformasi dimulai ketika orang yang sebelumnya hanya melihat reruntuhan mulai melihat kemungkinan untuk membangun kembali.

Pada akhirnya, visi Nehemia memperlihatkan bahwa manajemen transformasi membutuhkan kemampuan untuk menghubungkan kenyataan dengan harapan, harapan dengan

tujuan, tujuan dengan manusia, dan manusia dengan tindakan. Visi yang jelas memberikan arah; visi yang bermakna memberikan alasan; visi yang dikomunikasikan memberikan pemahaman; dan visi yang disejajarkan menghasilkan tindakan kolektif.

Vision alignment dapat dirumuskan sebagai kemampuan menghubungkan arah perubahan yang diyakini dengan kebutuhan komunitas dan menerjemahkannya ke dalam pemahaman serta tindakan bersama. Dalam perspektif Nehemia, keselarasan tersebut tidak terjadi melalui pemaksaan. Ia dibangun melalui pengenalan masalah, kejelasan tujuan, komunikasi yang melibatkan komunitas, kesaksian mengenai penyertaan Allah, dan kesempatan bagi masyarakat untuk mengambil bagian.

Dari sini pembahasan enam pilar bergerak secara alamiah menuju pilar berikutnya. Setelah visi memberikan arah, persoalan berikutnya adalah bagaimana seorang manajer memahami manusia yang akan menjalankan arah tersebut. Nehemia tidak hanya melihat tembok yang rusak; ia juga melihat manusia yang hidup di tengah kerusakan itu. Karena itu, visi perlu bertemu dengan empati. Tanpa empati, visi dapat menjadi agenda yang dipaksakan dari atas. Dengan empati, visi dapat menjadi arah perubahan yang berangkat dari realitas kehidupan komunitas.

C. Empati: Identifikasi Masalah Bersama

Spiritualitas memberikan dasar bagi tindakan Nehemia dan visi memberikan arah bagi perubahan yang hendak dicapai. Namun, keduanya belum cukup untuk menghasilkan transformasi. Seorang manajer dapat memiliki kehidupan spiritual yang kuat dan tujuan yang sangat jelas, tetapi tetap gagal apabila ia tidak memahami manusia yang akan menjalankan perubahan tersebut. Karena itu, pilar ketiga dalam mobilisasi Nehemia adalah empati.

Dalam konteks monograf ini, empati tidak sekadar dipahami sebagai rasa iba terhadap orang yang sedang mengalami kesulitan. Empati merupakan kemampuan untuk memahami keadaan orang lain secara sungguh-sungguh, baik dari sisi kondisi objektif maupun pengalaman yang mereka rasakan, kemudian menggunakan pemahaman tersebut sebagai dasar bagi tindakan yang tepat. Literatur organisasi kontemporer melihat empati sebagai konstruk yang memiliki dimensi kognitif, afektif, dan perilaku. Dengan kata lain, seseorang tidak cukup hanya

mengetahui keadaan orang lain atau merasakan penderitaannya; pemahaman tersebut perlu menghasilkan respons yang sesuai.[63]

Dalam kisah Nehemia, karakter tersebut mulai terlihat bahkan sebelum ia datang ke Yerusalem. Nehemia 1:2–4 menunjukkan bahwa ketika Hanani dan beberapa orang dari Yehuda datang, Nehemia tidak langsung berbicara mengenai pembangunan. Ia terlebih dahulu bertanya mengenai keadaan orang-orang Yahudi yang telah luput dari pembuangan dan mengenai Yerusalem. Pertanyaan tersebut menghasilkan informasi yang kemudian mengubah respons Nehemia: ia menangis, berkabung, berpuasa, dan berdoa kepada Allah.

Urutan ini penting secara manajerial. Nehemia bertanya sebelum menyimpulkan, mendengar sebelum merencanakan, dan memahami sebelum bertindak. Pola tersebut memperlihatkan bahwa perubahan yang sehat membutuhkan diagnosis terhadap persoalan, bukan sekadar reaksi terhadap kesan awal.

---

[63] Mark H. Clark, "I Feel Your Pain: A Critical Review of Organizational Research on Empathy," *Journal of Organizational Behavior* 40, no. 2 (2019): 166–192

Memahami penderitaan umat

Nehemia 1:2 menyatakan bahwa Nehemia menanyakan keadaan orang-orang Yahudi dan keadaan Yerusalem. Pertanyaan itu menunjukkan adanya perhatian yang melampaui kepentingan dirinya sendiri. Ia berada di lingkungan istana Persia, jauh dari kehidupan sehari-hari masyarakat Yehuda. Namun, jarak geografis dan posisi sosial tersebut tidak membuatnya kehilangan perhatian terhadap keadaan komunitasnya.

Jawaban yang diterimanya sangat berat: "Orang-orang yang masih tinggal di daerah itu, yang terhindar dari penawanan, berada dalam kesukaran besar dan dalam keadaan tercela. Tembok Yerusalem telah terbongkar dan pintu-pintu gerbangnya telah terbakar" (Neh. 1:3). Berita tersebut bukan hanya memberikan data mengenai kerusakan fisik. Di dalamnya terdapat gambaran tentang keadaan sosial sebuah komunitas yang hidup dalam ketidakamanan, kesulitan, dan celaan.

Kajian terhadap teks Nehemia menunjukkan bahwa keadaan tembok dan gerbang mempunyai makna yang lebih luas daripada sekadar persoalan konstruksi. Dalam narasi, kerusakan Yerusalem menjadi tanda keadaan komunitas yang berada dalam kesulitan dan kehinaan. Throntveit, misalnya, membaca bagian awal Nehemia sebagai bagian dari gerakan restorasi

pascapembuangan yang membawa komunitas menuju pembangunan kembali, sementara Williamson menempatkan berita Hanani sebagai pemicu rangkaian peristiwa yang membawa Nehemia kepada tugas pembangunan.[64]

Karena itu, empati Nehemia tidak berhenti pada "mengetahui bahwa tembok rusak." Ia memahami bahwa di balik kerusakan tersebut terdapat manusia. Tembok yang runtuh berarti keamanan terganggu, martabat komunitas tercoreng, dan kehidupan sosial berlangsung dalam kondisi yang tidak ideal.

Hal tersebut memberikan prinsip penting bagi manajemen Kristen: masalah organisasi harus dibaca bukan hanya sebagai persoalan sistem, tetapi juga sebagai persoalan manusia yang mengalami dampaknya.

Sebuah gereja dapat mengalami penurunan kehadiran jemaat. Sebuah lembaga pelayanan dapat mengalami konflik internal. Sebuah sekolah Kristen dapat mengalami rendahnya partisipasi warga sekolah. Sebuah organisasi sosial Kristen dapat mengalami

---

[64] Mark A. Throntveit, *Ezra-Nehemiah*, Interpretation: A Bible Commentary for Teaching and Preaching (Louisville: Westminster John Knox Press, 2012)

keterbatasan sumber daya. Semua persoalan tersebut memiliki dimensi struktural, tetapi pada saat yang sama selalu ada manusia yang mengalami akibatnya.

Manajer yang hanya melihat angka mungkin menemukan gejalanya, tetapi belum tentu memahami persoalannya. Sebaliknya, manajer yang mendengarkan orang-orang yang mengalami persoalan akan memperoleh gambaran yang lebih lengkap mengenai realitas organisasi.

Nehemia memberikan pola tersebut melalui tindakan yang sangat sederhana: bertanya.

Tidak membangun berdasarkan asumsi pribadi

Salah satu persoalan dalam pengelolaan organisasi adalah kecenderungan pemimpin mengambil keputusan berdasarkan asumsi. Pemimpin dapat merasa sudah mengetahui masalah karena melihat satu gejala, mendengar satu laporan, atau memiliki pengalaman sebelumnya. Padahal, apa yang tampak dari luar belum tentu menggambarkan keseluruhan persoalan.

Nehemia tidak mengambil jalan tersebut.

Ia tidak berada di Yerusalem ketika berita itu diterima. Ia tidak melihat langsung keadaan kota pada saat itu. Karena itu,

langkah pertamanya adalah memperoleh informasi dari orang-orang yang datang dari Yehuda. Narasi tersebut menunjukkan bahwa informasi menjadi dasar bagi respons berikutnya. Ia bertanya tentang keadaan orang-orang dan kota, kemudian mendengar jawaban yang diberikan kepadanya.

Secara manajerial, tindakan tersebut dapat dibaca sebagai proses diagnosis awal. Sebelum menentukan intervensi, seorang pengelola perlu memahami keadaan aktual. Ia harus membedakan antara apa yang diketahui, apa yang diperkirakan, dan apa yang belum diketahui.

Di sinilah konsep need analysis menjadi relevan. Dalam literatur needs assessment, kebutuhan tidak diperlakukan sebagai sesuatu yang cukup ditebak oleh pengelola. Kebutuhan perlu dikumpulkan, dianalisis, diprioritaskan, dan dipahami berdasarkan informasi dari berbagai pihak yang mengalami atau berkaitan dengan persoalan tersebut. Witkin dan Altschuld, misalnya, menekankan pentingnya proses sistematis dalam

mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan organisasi serta keterlibatan berbagai kelompok yang berkepentingan.[65]

Jika prinsip tersebut digunakan untuk membaca Nehemia 1, maka pertanyaan Nehemia kepada Hanani dan orang-orang Yehuda dapat dipahami sebagai bentuk awal dari need analysis. Tentu, teks Alkitab tidak menggunakan istilah manajemen modern tersebut. Karena itu, istilah tersebut harus dipahami sebagai kategori analitis, bukan sebagai istilah yang secara eksplisit digunakan oleh penulis kitab Nehemia.

Perbedaannya penting. Kita tidak boleh mengatakan bahwa Nehemia melakukan needs assessment formal sebagaimana dilakukan organisasi modern. Yang dapat dikatakan adalah bahwa pola tindakannya memiliki kesesuaian dengan prinsip dasar need analysis: mengumpulkan informasi mengenai keadaan aktual sebelum menentukan tindakan.

Hal ini sekaligus membedakan empati dari sekadar perasaan iba. Nehemia memang mengalami kesedihan yang mendalam,

---

[65] Belle Ruth Witkin and James W. Altschuld, *Planning and Conducting Needs Assessments: A Practical Guide* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995)

tetapi kesedihan tersebut muncul setelah ia mendengarkan dan memahami kondisi umat. Empati yang demikian mempunyai dimensi informasional. Ia berusaha mengetahui apa yang sedang dialami orang lain sebelum menentukan apa yang harus dilakukan.

Dalam konteks organisasi Kristen, prinsip ini sangat penting. Seorang pemimpin tidak seharusnya langsung mengatakan, "Saya tahu apa yang menjadi masalah kalian." Pernyataan semacam itu dapat menutup ruang dialog. Sebaliknya, pertanyaan seperti "Apa yang sebenarnya terjadi?", "Apa yang paling dirasakan oleh anggota?", "Bagian mana yang paling membutuhkan perhatian?", dan "Apa yang selama ini menjadi hambatan?" membuka kemungkinan untuk memperoleh gambaran yang lebih jujur.

Empati karena itu dimulai dengan kesediaan untuk tidak menganggap diri sendiri sebagai orang yang paling tahu.

Dari informasi menuju keterlibatan emosional

Menariknya, Nehemia tidak hanya menerima informasi secara intelektual. Nehemia 1:4 mencatat bahwa ketika mendengar berita tersebut, ia duduk, menangis, berkabung beberapa hari, berpuasa, dan berdoa di hadapan Allah.

Respons emosional ini memperlihatkan bahwa informasi yang diterimanya tidak berhenti sebagai data. Ia membiarkan keadaan umat tersebut menyentuh dirinya.

Di sinilah empati Nehemia memiliki dimensi yang lebih dalam. Ia tidak melihat penderitaan komunitas sebagai persoalan yang sepenuhnya berada di luar dirinya. Ia mengidentifikasi dirinya dengan mereka. Hal ini juga terlihat dalam doanya ketika ia berkata, "Kami telah berbuat dosa terhadap-Mu" (Neh. 1:6), sekalipun ia sendiri tidak secara individual dijelaskan sebagai pelaku seluruh dosa yang diakuinya. Ia menggunakan bahasa komunitas.

Penggunaan bahasa "kami" menunjukkan bahwa Nehemia tidak menempatkan dirinya sebagai pengamat yang berdiri di luar komunitas. Ia menempatkan dirinya di dalam persoalan tersebut. Hal ini merupakan karakter penting dalam manajemen yang berorientasi pada transformasi.

Pemimpin transformasi tidak hanya berkata, "Mereka memiliki masalah." Ia bersedia mengatakan, "Kita sedang menghadapi masalah ini."

Perubahan dari "mereka" menjadi "kita" memiliki konsekuensi manajerial. Ketika pemimpin melihat persoalan sebagai persoalan orang lain, tanggung jawab perubahan

cenderung dibebankan kepada bawahan atau anggota organisasi. Namun, ketika pemimpin mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari komunitas, persoalan tersebut menjadi tanggung jawab bersama.

Empati dalam pengertian ini bukan kelemahan emosional. Penelitian mengenai empati dalam organisasi justru menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin memahami kondisi orang lain dapat berhubungan dengan hubungan interpersonal, sikap, persepsi, kesejahteraan, serta kinerja. Kajian sistematis Muss, Tüxen, dan Fürstenau terhadap literatur empiris tentang kepemimpinan empatik menemukan berbagai dampak yang berkaitan dengan pengikut, tim, hubungan interpersonal, praktik kepemimpinan, dan kesejahteraan.[66]

Namun, empati juga harus ditempatkan secara tepat. Empati bukan berarti pemimpin menerima semua keinginan anggota tanpa pertimbangan. Empati berarti pemimpin memahami kondisi

[66] Caroline Muss, Dana Tüxen, and Bärbel Fürstenau, "Empathy in Leadership: A Systematic Literature Review on the Effects of Empathetic Leaders in Organizations," *Management Review Quarterly* 76 (2026): 333–369

manusia secara lebih utuh sehingga keputusan yang diambil tidak terlepas dari realitas mereka.

Empati bukan lawan dari objektivitas. Justru empati membantu memperkaya objektivitas dengan informasi yang tidak selalu terlihat melalui angka atau laporan formal.

Empati sebagai dasar need analysis

Dalam manajemen modern, need analysis berangkat dari adanya kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan. Kebutuhan muncul ketika terdapat sesuatu yang belum terpenuhi atau terdapat jarak antara keadaan yang ada dengan keadaan yang seharusnya. Proses analisis kemudian digunakan untuk menentukan persoalan mana yang perlu mendapatkan prioritas dan tindakan apa yang relevan.[67]

Pola tersebut dapat dibaca dalam kisah Nehemia.

Kondisi aktual adalah Yerusalem yang berada dalam kesukaran dan celaan, dengan tembok yang terbongkar dan pintu

[67] Witkin and Altschuld, *Planning and Conducting Needs Assessments*

gerbang yang terbakar. Kondisi yang diharapkan adalah keadaan komunitas yang lebih aman, tertata, dan dipulihkan. Namun, sebelum Nehemia menyusun rencana untuk mencapai kondisi tersebut, ia perlu memahami terlebih dahulu seberapa serius keadaan yang sedang dihadapi.

Hal ini menjelaskan mengapa Nehemia 1 penting bagi manajemen transformasi. Bab tersebut tidak berisi pembangunan tembok, tetapi tanpa proses yang digambarkan di dalamnya, pembangunan tersebut kehilangan dasar diagnosisnya.

Nehemia tidak memulai dengan pertanyaan, "Bagaimana saya membangun tembok?" Ia terlebih dahulu berhadapan dengan pertanyaan yang lebih mendasar: "Bagaimana keadaan umat dan kota ini?"

Pertanyaan pertama berhubungan dengan diagnosis. Pertanyaan kedua baru berhubungan dengan intervensi.

Dalam organisasi Kristen masa kini, urutan tersebut sering kali terbalik. Ketika menemukan persoalan, organisasi segera membuat program. Ketika pelayanan menurun, dibuat kegiatan baru. Ketika anggota tidak aktif, dibuat program motivasi. Ketika konflik meningkat, dibuat aturan baru. Padahal, belum tentu program, motivasi, atau aturan tersebut menyentuh akar persoalan.

Nehemia mengajarkan pentingnya berhenti sejenak sebelum melakukan intervensi. Dengarkan terlebih dahulu. Pahami situasinya. Kenali kebutuhan. Kemudian tentukan tindakan.

Menuju participatory management

Empati juga membuka jalan menuju pengelolaan yang partisipatif. Dalam literatur organisasi, partisipasi merujuk pada keterlibatan anggota atau pekerja dalam proses pengambilan keputusan. Bentuknya dapat bermacam-macam, mulai dari keterlibatan langsung maupun tidak langsung, formal maupun informal.[68]

Namun, di sini diperlukan kehati-hatian dalam membaca Nehemia 1. Teks tersebut belum memperlihatkan participatory management dalam arti penuh. Nehemia masih berada pada tahap memperoleh informasi. Hanani dan orang-orang Yehuda memberikan informasi mengenai keadaan komunitas, tetapi teks tidak mengatakan bahwa mereka bersama-sama menyusun keputusan pembangunan pada saat itu.

---

[68] John Cordery, "Participation," in *Wiley Encyclopedia of Management*, ed. Cary L. Cooper (Chichester: Wiley, 2015)

Karena itu, lebih tepat jika Nehemia 1 dipahami sebagai tahap awal menuju manajemen partisipatif, yaitu penciptaan ruang untuk mendengar realitas dari pihak yang berhubungan langsung dengan masalah. Bentuk partisipasi yang lebih nyata baru terlihat ketika Nehemia tiba di Yerusalem dan kemudian mengajak masyarakat bersama-sama membangun (Neh. 2:17–18).

Pembedaan ini penting secara akademik. Jangan sampai kategori manajemen modern dipaksakan secara langsung ke dalam teks Alkitab. Yang dilakukan adalah membaca pola tindakan Nehemia dan melihat bagaimana prinsip tersebut dapat memberikan wawasan bagi praktik manajemen masa kini.

Hubungan antara empati dan partisipasi dapat digambarkan sebagai berikut: mendengar menghasilkan pemahaman; pemahaman menghasilkan keterlibatan; keterlibatan membuka jalan bagi kepemilikan bersama terhadap perubahan.

Nehemia terlebih dahulu menerima suara dari luar dirinya. Ia kemudian mengolah informasi tersebut dalam doa dan refleksi. Setelah sampai di Yerusalem, ia membawa persoalan itu ke dalam ruang komunitas. Dalam Nehemia 2:17–18, masyarakat akhirnya bukan lagi sekadar objek dari rencana Nehemia. Mereka menjadi pelaku pembangunan.

Pola tersebut memiliki kesesuaian dengan prinsip partisipasi dalam organisasi. Partisipasi bukan berarti semua keputusan harus diserahkan kepada semua orang. Manajer tetap mempunyai tanggung jawab untuk menentukan arah dan mengambil keputusan. Namun, keterlibatan anggota dapat memperkaya pemahaman terhadap masalah dan membantu membangun komitmen terhadap pelaksanaan keputusan. Penelitian mengenai participative decision-making juga menunjukkan bahwa keterlibatan dalam pengambilan keputusan dapat menyediakan ruang bagi pembelajaran kolektif, meskipun tingkat partisipasi yang lebih tinggi tidak selalu otomatis menghasilkan hasil yang lebih baik.[69]

Dengan kata lain, partisipasi harus dikelola, bukan sekadar dibuka tanpa arah.

Nehemia memberikan contoh yang menarik. Ia tidak menyerahkan kepemimpinan kepada masyarakat begitu saja. Ia

[69] Xiaowen Tian, "Employee Involvement in Decision-Making: The More the Better?," *International Journal of Manpower* 40, no. 4 (2019): 768–782

tetap memiliki arah yang jelas. Namun, ia tidak membangun tanpa masyarakat. Ia membawa mereka masuk ke dalam proses.

Empati bukan sentimentalitas

Pada titik ini perlu ditegaskan bahwa empati Nehemia tidak dapat disamakan dengan sentimentalitas. Sentimentalitas dapat membuat seseorang larut dalam perasaan tanpa menghasilkan keputusan. Empati yang bersifat manajerial justru bergerak dari perasaan menuju pemahaman dan dari pemahaman menuju tindakan.

Nehemia menangis, tetapi ia juga berdoa.

Ia berdoa, tetapi ia juga merencanakan.

Ia memahami penderitaan, tetapi ia tidak berhenti pada rasa prihatin.

Ia kemudian menggunakan posisi, kesempatan, dan sumber daya yang dimilikinya untuk mencari jalan keluar.

Empati mempunyai tiga gerakan: melihat, memahami, dan merespons.

Pertama, pemimpin harus bersedia melihat realitas yang mungkin tidak nyaman. Kedua, ia perlu memahami realitas

tersebut dari perspektif mereka yang mengalaminya. Ketiga, pemahaman itu harus menghasilkan respons yang relevan.

Kegagalan pada salah satu tahap dapat menghasilkan masalah. Jika pemimpin tidak melihat, ia menjadi tidak peka. Jika ia melihat tetapi tidak memahami, ia dapat memberikan solusi yang keliru. Jika ia melihat dan memahami tetapi tidak bertindak, empati berhenti menjadi perhatian dan tidak menghasilkan transformasi.

Dalam konteks kepemimpinan Kristen, hal tersebut mempunyai dimensi etis. Manusia tidak boleh diperlakukan hanya sebagai sumber daya yang digunakan untuk mencapai target organisasi. Mereka adalah pribadi yang memiliki pengalaman, kebutuhan, keterbatasan, harapan, dan martabat. Karena itu, pengelolaan manusia harus dimulai dengan pemahaman terhadap manusia.

Empati menjadi jembatan antara manajemen sumber daya manusia dan manajemen manusia sebagai pribadi.

Dari masalah bersama menuju tanggung jawab bersama

Salah satu hasil penting dari empati Nehemia adalah perubahan cara memandang persoalan. Kerusakan Yerusalem yang semula merupakan berita yang diterima dari luar kemudian

menjadi beban yang ia tanggung. Selanjutnya, ketika berada di Yerusalem, persoalan itu dibawa menjadi agenda komunitas.

Inilah yang membuat empati menjadi bagian penting dalam mobilisasi. Orang lebih mudah bergerak untuk menyelesaikan masalah yang mereka pahami dan rasakan sebagai masalah bersama. Sebaliknya, perubahan yang dipaksakan tanpa memahami pengalaman anggota dapat menghasilkan kepatuhan formal tanpa keterlibatan yang sungguh-sungguh.

Karena itu, empati bukan hanya kemampuan interpersonal. Dalam perspektif manajemen transformasi, empati mempunyai fungsi strategis. Ia membantu pemimpin menentukan apa yang sesungguhnya perlu diubah, siapa yang terdampak, mengapa perubahan diperlukan, dan bagaimana perubahan dapat dilakukan tanpa mengabaikan manusia yang menjadi bagian dari proses tersebut.

Nehemia tidak menciptakan masalah untuk kemudian menawarkan solusi. Ia mendengarkan masalah yang telah ada, membiarkan masalah tersebut menjadi beban spiritual dan moral, kemudian mencari jalan untuk meresponsnya.

Di sinilah need analysis bertemu dengan participatory management. Need analysis memastikan bahwa tindakan didasarkan pada kebutuhan nyata, sedangkan partisipasi

memastikan bahwa manusia yang mengalami persoalan tidak sepenuhnya dikeluarkan dari proses perubahan.

Dalam konteks organisasi Kristen, keduanya dapat dirumuskan sebagai prinsip: jangan merancang perubahan hanya berdasarkan apa yang menurut pemimpin dibutuhkan; pahami terlebih dahulu apa yang sungguh-sungguh terjadi dan dengarkan orang-orang yang hidup di dalam realitas tersebut.

Empati sebagai pilar mobilisasi Nehemia

Jika pilar pertama, spiritualitas, menjawab pertanyaan "kepada siapa manajer bergantung?", dan pilar kedua, visi, menjawab "ke mana komunitas diarahkan?", maka empati menjawab pertanyaan "siapa yang sedang diarahkan dan apa yang sedang mereka alami?"

Urutan ini memperlihatkan keterhubungan keenam pilar. Spiritualitas tanpa empati dapat menghasilkan keputusan yang tampak religius tetapi kurang menyentuh realitas manusia. Visi tanpa empati dapat berubah menjadi agenda yang dipaksakan. Sebaliknya, empati tanpa visi dapat menghasilkan perhatian yang besar tetapi tidak memiliki arah perubahan.

Nehemia mempertemukan ketiganya. Ia berdoa karena peduli kepada Allah dan umat-Nya. Ia memahami keadaan umat

sebelum menyusun tindakan. Kemudian ia membangun arah perubahan yang dapat diterima bersama.

Empati dalam model manajemen transformasi Nehemia dapat dirumuskan sebagai kemampuan manajer untuk memahami kondisi nyata komunitas melalui proses mendengar, mengidentifikasi kebutuhan, merasakan beban bersama, dan menggunakan pemahaman tersebut sebagai dasar untuk membangun respons yang relevan serta partisipatif.

Empati menjadikan manusia bukan sekadar pelaksana rencana, tetapi bagian dari alasan mengapa perubahan itu perlu dilakukan.

Pada akhirnya, Nehemia 1:2–4 memperlihatkan sebuah prinsip sederhana tetapi fundamental: transformasi yang benar dimulai dengan kesediaan untuk mendengar. Sebelum tembok dibangun, masalah harus dipahami. Sebelum pekerjaan dibagikan, manusia harus dikenal. Sebelum komunitas dimobilisasi, penderitaan mereka harus didengarkan.

Empati menjadi jembatan dari visi menuju mobilisasi. Setelah Nehemia memahami keadaan umat dan memiliki arah perubahan, kebutuhan berikutnya adalah memastikan bahwa arah tersebut dapat dipahami oleh komunitas. Karena itu, pembahasan selanjutnya mengenai D. Komunikasi: Membangun Pemahaman

dan Komitmen Bersama akan melihat bagaimana Nehemia menerjemahkan apa yang telah ia pahami menjadi pesan yang mampu menggerakkan orang untuk bertindak.

D. Komunikasi: Narasi Autentik dan Transparan

Spiritualitas memberikan dasar bagi tindakan Nehemia, visi memberikan arah perubahan, dan empati membuat Nehemia memahami kondisi umat yang hendak dilayaninya. Namun, ketiga hal tersebut belum dengan sendirinya menghasilkan mobilisasi. Apa yang diyakini, dilihat, dan dipahami oleh seorang manajer harus diterjemahkan ke dalam komunikasi yang dapat dipahami oleh orang lain. Pada titik inilah komunikasi menjadi bagian penting dari proses manajemen transformasi.

Nehemia 2:17–18 memperlihatkan salah satu momen penting dalam proses tersebut. Setelah melakukan pemeriksaan terhadap keadaan Yerusalem secara langsung dan tidak segera mengumumkan rencananya kepada masyarakat (Neh. 2:11–16), Nehemia akhirnya berbicara kepada para pemimpin dan orang-orang yang akan terlibat dalam pekerjaan. Ia berkata bahwa mereka melihat sendiri kesukaran yang mereka alami, bahwa Yerusalem terletak dalam reruntuhan dan pintu-pintu gerbangnya terbakar. Setelah menggambarkan keadaan tersebut, ia

mengajukan ajakan: “Mari kita membangun kembali tembok Yerusalem.” Kemudian ia menjelaskan bagaimana tangan Allah yang baik telah menyertainya dan bagaimana raja telah memberikan dukungan. Respons masyarakat sangat jelas: “Mari kita bangun.” Mereka kemudian menguatkan tangan mereka untuk pekerjaan yang baik.[70]

Peristiwa tersebut menunjukkan bahwa komunikasi Nehemia bukan sekadar penyampaian informasi. Komunikasi menjadi sarana untuk membangun pemahaman, kepercayaan, dan kesiapan bertindak. Dalam perspektif kepemimpinan komunikatif, kepemimpinan tidak hanya berlangsung melalui keputusan atau posisi formal, tetapi juga melalui proses komunikasi yang membentuk makna, pemahaman, relasi, dan tindakan bersama. Fairhurst dan Connaughton menunjukkan bahwa studi kepemimpinan dari perspektif komunikatif memberi perhatian pada bagaimana komunikasi berkaitan dengan

[70] Nehemia 2:17–18. Lihat juga Nehemia 2:12–16 mengenai pemeriksaan Nehemia terhadap keadaan Yerusalem sebelum ia menyampaikan rencananya kepada masyarakat. Teks Nehemia 2:17–18 secara eksplisit menghubungkan penyampaian kondisi kota, ajakan membangun, kesaksian mengenai tangan Allah, dukungan raja, dan respons masyarakat

sensemaking, pengelolaan makna, relasi, dan proses kepemimpinan itu sendiri.[71]

Komunikasi Nehemia perlu dibaca sebagai bagian dari proses manajerial. Ia tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan, tetapi mampu menjelaskan keadaan, alasan, dan arah tindakan sedemikian rupa sehingga orang lain bersedia mengambil bagian.

Menyampaikan kondisi secara autentik

Salah satu kekuatan komunikasi Nehemia adalah keberaniannya untuk menyampaikan kenyataan sebagaimana adanya. Ia tidak memperindah kondisi Yerusalem untuk membuat masyarakat merasa nyaman. Ia juga tidak menyembunyikan kenyataan bahwa mereka sedang berada dalam kesulitan. Sebaliknya, ia mengatakan secara langsung, "Kamu lihat kemalangan yang kita alami" (Neh. 2:17).

Pernyataan tersebut penting karena komunikasi perubahan sering kali berhadapan dengan godaan untuk menyajikan realitas

[71] Gail T. Fairhurst and Stacey L. Connaughton, "Leadership: A Communicative Perspective," *Leadership* 10, no. 1 (2014): 7–35

secara selektif. Seorang pemimpin mungkin tergoda untuk hanya menyampaikan sisi positif agar organisasi tidak kehilangan semangat. Masalahnya, apabila anggota kemudian mengetahui bahwa keadaan sebenarnya jauh lebih buruk daripada yang disampaikan, kepercayaan terhadap pemimpin dapat menurun.

Nehemia memilih jalan yang berbeda. Ia menyampaikan kondisi yang tidak menyenangkan, tetapi tidak menjadikannya sebagai alasan untuk menyerah. Ia mengakui kerusakan sekaligus menawarkan jalan keluar.

Pola tersebut dapat dirumuskan sebagai realitas tanpa keputusasaan. Nehemia tidak menyangkal masalah, tetapi ia juga tidak membiarkan masalah menjadi narasi terakhir. Ia mengatakan bahwa Yerusalem berada dalam kehancuran, kemudian segera mengarahkan perhatian kepada tindakan: “Mari kita membangun kembali.”

Dalam konteks ini, autentisitas tidak berarti bahwa pemimpin harus mengatakan segala sesuatu tanpa mempertimbangkan konteks. Istilah autentik dalam literatur kepemimpinan sendiri memiliki perdebatan konseptual yang cukup kompleks. Gardner dan rekan-rekannya menunjukkan bahwa literatur authentic

leadership berkembang pesat, tetapi juga menghadapi persoalan mengenai definisi dan batas konseptualnya.[72]

Karena itu, dalam monograf ini istilah autentik digunakan secara terbatas untuk menunjuk pada kesesuaian antara realitas yang dihadapi, pesan yang disampaikan, dan sikap pemimpin terhadap persoalan tersebut. Nehemia tidak membangun kepercayaan melalui pencitraan. Ia menyampaikan keadaan yang memang telah ia periksa sendiri.

Hal tersebut memperkuat kredibilitas komunikasinya. Sebelumnya Nehemia telah melihat kondisi kota secara langsung pada malam hari (Neh. 2:12–15). Ia tidak hanya mengandalkan laporan lama yang diterimanya di Persia. Setelah memperoleh informasi awal, ia melakukan pemeriksaan sendiri. Baru setelah itu ia berbicara kepada masyarakat.

Urutan tersebut sangat penting secara manajerial: informasi → verifikasi → komunikasi → tindakan.

---

[72] William L. Gardner et al., "'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, no. 6 (2024): 1642–1668

Seorang pemimpin yang menyampaikan informasi yang belum diverifikasi dapat memperbesar ketidakpastian. Sebaliknya, komunikasi yang didasarkan pada pemahaman terhadap situasi memberikan landasan yang lebih kuat bagi pengambilan keputusan.

Komunikasi yang transparan membangun kepercayaan

Nehemia tidak hanya menyampaikan masalah. Dalam Nehemia 2:18 ia juga menjelaskan bagaimana "tangan Allah" yang baik telah menyertainya dan bagaimana raja telah berbicara kepadanya. Ia memberikan konteks mengenai mengapa pembangunan tersebut memungkinkan untuk dilakukan.

Hal ini merupakan bagian penting dari transparansi. Masyarakat tidak hanya diberi tahu apa yang akan dilakukan, tetapi juga memperoleh informasi mengenai mengapa tindakan tersebut dapat dilakukan.

Transparansi dalam komunikasi organisasi tidak identik dengan membuka seluruh informasi tanpa batas. Transparansi lebih tepat dipahami sebagai penyediaan informasi yang relevan, memadai, dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga pihak yang terlibat dapat memahami keadaan dan mengambil sikap secara lebih baik. Penelitian Rawlins menunjukkan adanya hubungan

antara transparansi organisasi dan kepercayaan; organisasi yang menyediakan informasi yang memadai, memungkinkan partisipasi, memberikan laporan yang seimbang, dan membuka diri terhadap pertanggungjawaban cenderung lebih dipercaya.[73]

Prinsip tersebut terlihat dalam cara Nehemia berbicara. Ia memberikan dua dasar penting bagi masyarakat.

Pertama, dasar teologis, yaitu tangan Allah yang baik atas dirinya. Kedua, dasar administratif-politis, yaitu perkataan dan dukungan Raja Artahsasta.

Keduanya tidak dipertentangkan. Nehemia tidak berkata bahwa karena Allah menyertai, maka dukungan raja tidak diperlukan. Sebaliknya, ia melihat dukungan raja sebagai bagian dari jalan yang telah dibukakan Allah. Williamson menekankan bahwa Nehemia kembali menempatkan kebaikan Allah sebagai penyebab utama perubahan keadaan yang sedang dialami.[74]

---

[73] Brad R. Rawlins, "Measuring the Relationship Between Organizational Transparency and Employee Trust," *Public Relations Journal* 2, no. 2 (2008): 1–21

[74] H. G. M. Williamson, *Ezra, Nehemiah*, Word Biblical Commentary 16 (Waco, TX: Word Books, 1985), 191

Cara Nehemia menyampaikan hal tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi Kristen tidak perlu memilih antara bahasa iman dan bahasa manajemen. Keduanya dapat berjalan bersama. Dalam sebuah organisasi Kristen, pemimpin dapat berbicara mengenai penyertaan Allah sekaligus menjelaskan sumber daya, kebijakan, tanggung jawab, risiko, dan keputusan yang diperlukan.

Komunikasi spiritual yang tidak menyentuh realitas organisasi dapat terdengar abstrak. Sebaliknya, komunikasi manajerial yang sama sekali tidak memiliki dimensi iman dapat kehilangan identitas kristianinya. Nehemia menunjukkan integrasi keduanya.

Penelitian Men dan Stacks juga menemukan hubungan antara kepemimpinan autentik, komunikasi internal yang simetris dan transparan, serta kualitas hubungan antara organisasi dan anggotanya. Mereka menunjukkan bahwa komunikasi transparan yang ditandai oleh kecukupan informasi, akuntabilitas, dan

partisipasi berkaitan dengan kepercayaan, komitmen, dan kepuasan.[75]

Dalam konteks Nehemia, kepercayaan tersebut terlihat dari respons masyarakat. Mereka tidak hanya mendengarkan laporan Nehemia. Mereka kemudian berkata, "Mari kita bangun."

Menggunakan bahasa "kita"

Salah satu unsur komunikasi Nehemia yang sangat kuat adalah penggunaan bahasa inklusif. Ia tidak berkata, "Kalian berada dalam kesulitan." Ia mengatakan, "Kita berada dalam kesulitan." Ia tidak mengatakan, "Kalian harus membangun." Ia mengatakan, "Mari kita membangun."

Perubahan kecil dari "kalian" menjadi "kita" memiliki konsekuensi besar dalam mobilisasi.

Bahasa "kita" menempatkan pemimpin sebagai bagian dari komunitas. Nehemia tidak menempatkan dirinya sebagai orang luar yang datang untuk menyelesaikan persoalan orang lain. Ia

[75] Linjuan Rita Men and Don W. Stacks, "The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships," *Journal of Public Relations Research* 26, no. 4 (2014): 301–324

mengidentifikasi dirinya dengan komunitas dan persoalannya. Komunikasi tidak menciptakan jarak antara pemimpin dan anggota, tetapi membangun identitas bersama.

Hal tersebut berbeda dengan komunikasi yang bersifat instruksional semata. Dalam komunikasi instruksional, pesan bergerak dari atas ke bawah: pemimpin memberi perintah dan anggota menjalankan. Dalam komunikasi mobilisasi, pesan berusaha membangun pemahaman bahwa tujuan yang hendak dicapai merupakan kepentingan bersama.

Fairhurst dan Connaughton menempatkan relasi dan pembentukan makna sebagai bagian penting dalam memahami kepemimpinan dari perspektif komunikasi. Kepemimpinan tidak semata-mata terletak pada apa yang dikatakan pemimpin, tetapi pada bagaimana komunikasi tersebut membentuk pemahaman dan hubungan dalam organisasi.[76]

Nehemia memperlihatkan hal tersebut melalui cara berbicara yang sederhana. Ia menyatukan dirinya dengan masyarakat melalui kata “kita”. Ia kemudian menyatukan persoalan dengan

[76] Fairhurst and Connaughton, “Leadership: A Communicative Perspective,” 7–35

tujuan melalui hubungan antara “kemalangan” dan “membangun kembali”.

Maka komunikasi berfungsi sebagai mekanisme pembentukan kepemilikan bersama.

Ketika masyarakat berkata, “Mari kita bangun,” pekerjaan tersebut tidak lagi hanya menjadi proyek Nehemia. Ia telah menjadi pekerjaan komunitas.

Komunikasi yang menghubungkan masalah dan tindakan

Komunikasi Nehemia juga menarik karena ia tidak berhenti pada deskripsi masalah. Komunikasinya memiliki struktur yang bergerak dari kenyataan menuju tindakan.

Pertama, ia menunjukkan kondisi: “Kamu lihat kemalangan yang kita alami.”

Kedua, ia menjelaskan bentuk persoalan: Yerusalem berada dalam reruntuhan dan pintu-pintu gerbang terbakar.

Ketiga, ia menyampaikan tujuan: membangun kembali tembok.

Keempat, ia memberikan dasar legitimasi: tangan Allah yang baik dan perkataan raja.

Kelima, masyarakat memberikan respons dan mulai mempersiapkan diri untuk pekerjaan.

Struktur tersebut dapat dirumuskan secara sederhana sebagai:

Realitas → Makna → Ajakan → Dasar legitimasi → Respons → Tindakan.

Pola tersebut berbeda dari komunikasi yang hanya memberikan instruksi. Nehemia tidak mengatakan, "Besok mulai bekerja." Ia terlebih dahulu membantu masyarakat memahami mengapa pekerjaan itu perlu dilakukan dan mengapa sekarang merupakan waktu yang tepat untuk bertindak.

Inilah yang menjadikan komunikasi sebagai bagian dari manajemen transformasi. Perubahan tidak hanya membutuhkan sumber daya dan struktur kerja, tetapi juga membutuhkan pemahaman bersama mengenai alasan perubahan tersebut.

Dalam organisasi Kristen, persoalan ini sering menjadi sangat penting. Program baru dapat gagal bukan karena programnya buruk, tetapi karena orang-orang yang melaksanakannya tidak memahami alasan di balik program tersebut. Perubahan struktur pelayanan dapat ditolak bukan semata-mata karena anggota tidak mau berubah, tetapi karena mereka tidak memahami masalah yang hendak diselesaikan. Kebijakan baru dapat menimbulkan resistensi ketika komunikasi hanya berisi perintah tanpa penjelasan.

Nehemia menunjukkan bahwa manusia lebih mudah dimobilisasi ketika mereka memahami hubungan antara masalah dan tindakan.

Transparansi tidak berarti membuka semua hal pada semua waktu

Namun, kisah Nehemia juga memberikan koreksi penting terhadap pemahaman transparansi yang terlalu sederhana. Nehemia tidak langsung memberitahukan semua rencananya ketika tiba di Yerusalem. Nehemia 2:12 menyatakan bahwa ia belum memberitahukan kepada siapa pun apa yang akan dilakukan Allah melalui dirinya. Dalam ayat 16, para pejabat juga belum mengetahui ke mana ia pergi atau apa yang sedang dilakukannya.

Apakah tindakan tersebut bertentangan dengan prinsip transparansi?

Tidak harus demikian.

Konteksnya adalah bahwa Nehemia sedang berada dalam lingkungan yang memiliki potensi oposisi. Ia perlu memperoleh informasi secara langsung dan menyusun rencana sebelum mengomunikasikannya secara lebih luas. Sejumlah penafsir melihat tindakan tersebut sebagai bentuk kehati-hatian strategis

sebelum rencana pembangunan diumumkan kepada masyarakat.[77]

Pengalaman Nehemia menunjukkan perbedaan antara kerahasiaan strategis dan ketidakjujuran.

Kerahasiaan strategis berarti informasi tertentu belum dibagikan karena waktu, risiko, atau keamanan belum memungkinkan. Ketidakjujuran berarti menyampaikan informasi yang tidak benar atau dengan sengaja menyesatkan pihak lain.

Nehemia tidak tercatat membohongi masyarakat. Ia justru menyampaikan informasi setelah memperoleh pemahaman yang lebih lengkap mengenai keadaan dan setelah waktunya dianggap tepat.

Hal ini penting bagi manajemen Kristen. Transparansi tidak berarti seorang manajer wajib menyampaikan setiap informasi kepada setiap orang pada setiap saat. Prinsip yang lebih tepat adalah bahwa komunikasi harus jujur, relevan, proporsional, tepat waktu, dan dapat dipertanggungjawabkan.

---

[77] H. G. M. Williamson, *Ezra, Nehemiah*, 188–191

Dalam situasi tertentu, seorang pemimpin perlu menjaga informasi tertentu untuk mencegah kerugian organisasi. Namun, ketika keputusan sudah siap untuk dilaksanakan dan anggota membutuhkan informasi untuk berpartisipasi, pemimpin harus memberikan penjelasan yang memadai.

Nehemia memberikan contoh mengenai keseimbangan tersebut: diam ketika diperlukan untuk memperoleh kejelasan, berbicara ketika waktunya tepat untuk membangun keterlibatan.

Membangun kepercayaan melalui konsistensi

Kepercayaan masyarakat terhadap Nehemia tidak dibangun hanya melalui satu pidato. Komunikasi tersebut menjadi meyakinkan karena didukung oleh konsistensi antara perkataan dan tindakan.

Nehemia mengatakan bahwa Yerusalem berada dalam keadaan rusak, dan ia telah melihatnya sendiri. Ia mengatakan bahwa Allah menyertai pekerjaannya, dan perjalanan dari Persia sampai Yerusalem memberikan konteks bagi kesaksiannya mengenai pertolongan Allah. Ia mengatakan bahwa raja mendukungnya, dan ia memiliki surat serta otoritas yang berkaitan dengan tugas tersebut.

Komunikasi tidak berdiri sendiri. Kredibilitas pesan bergantung pada kredibilitas pembawa pesan dan kesesuaian antara kata dengan tindakan.

Dalam literatur kepemimpinan autentik, hubungan antara autentisitas, transparansi, dan kepercayaan menjadi salah satu bidang yang banyak diteliti. Walaupun konsep authentic leadership sendiri masih memiliki perdebatan definisional, penelitian empiris menunjukkan bahwa komunikasi transparan merupakan salah satu mekanisme penting yang menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan kualitas hubungan organisasi.[78]

Dalam kisah Nehemia, hal tersebut dapat dilihat bukan sebagai teori psikologi kepemimpinan, tetapi sebagai pola naratif: Nehemia berbicara berdasarkan pengalaman nyata, memberikan alasan yang dapat diperiksa, dan kemudian mengambil bagian dalam pekerjaan yang ia minta orang lain kerjakan.

Pemimpin yang hanya pandai berbicara tetapi tidak hadir dalam pelaksanaan akan sulit mempertahankan kepercayaan.

---

[78] Hua Jiang and Yi Luo, "Crafting Employee Trust: From Authenticity, Transparency to Engagement," *Journal of Communication Management* 22, no. 2 (2018): 138–160

Sebaliknya, ketika komunikasi didukung oleh tindakan, pesan memperoleh bobot moral.

Karena itu, komunikasi autentik dalam manajemen Kristen tidak dapat dipisahkan dari integritas.

Menggerakkan partisipasi melalui komunikasi

Puncak komunikasi Nehemia terlihat dalam respons masyarakat: "Mari kita bangun." Kalimat tersebut menandai perubahan dari mendengar menjadi bertindak.

Inilah tujuan utama komunikasi dalam konteks mobilisasi. Komunikasi bukan sekadar membuat orang mengetahui informasi. Komunikasi harus memungkinkan informasi tersebut menghasilkan pemahaman, dan pemahaman menghasilkan kesediaan untuk mengambil bagian.

Nehemia tidak menggunakan ancaman, imbalan material, atau tekanan jabatan untuk menghasilkan respons tersebut. Ia menyampaikan realitas, menjelaskan dasar tindakannya, dan mengundang masyarakat untuk mengambil bagian. Mereka kemudian merespons dengan kesediaan.

Tentu, tidak berarti seluruh proses pembangunan bebas dari tekanan atau konflik. Nehemia 2:19 segera memperlihatkan munculnya Sanbalat, Tobia, dan Gesyem yang mengejek serta

menuduh mereka hendak memberontak terhadap raja. Namun, pada tahap awal mobilisasi, komunikasi Nehemia telah menghasilkan fondasi solidaritas yang diperlukan untuk menghadapi oposisi.

Hal tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi mempunyai dua fungsi dalam perubahan organisasi. Pertama, komunikasi memberikan arah internal bagi anggota organisasi. Kedua, komunikasi memberikan dasar ketahanan ketika organisasi menghadapi tekanan eksternal.

Organisasi yang anggotanya memahami alasan dan tujuan perubahan memiliki kemungkinan lebih besar untuk bertahan ketika menghadapi kesulitan. Sebaliknya, apabila anggota hanya menjalankan tugas karena perintah, tekanan eksternal dapat dengan mudah melemahkan komitmen mereka.

Karena itu, komunikasi Nehemia bukan hanya alat untuk menyampaikan rencana. Ia merupakan alat untuk membentuk komitmen kolektif.

Communication leadership dalam manajemen Kristen

Dari keseluruhan pembahasan tersebut, communication leadership dalam model Nehemia dapat dipahami sebagai kemampuan pemimpin untuk menggunakan komunikasi secara

sadar dan bertanggung jawab guna membangun pemahaman, kepercayaan, keselarasan, dan partisipasi dalam pencapaian tujuan bersama.

Ada setidaknya lima karakter yang dapat ditemukan dalam komunikasi Nehemia.

Pertama, berbasis realitas. Nehemia menyampaikan kondisi sebagaimana adanya. Ia tidak menutupi kerusakan Yerusalem.

Kedua, inklusif. Ia menggunakan bahasa "kita", bukan sekadar "kalian". Pemimpin menempatkan dirinya sebagai bagian dari komunitas.

Ketiga, beralasan. Nehemia tidak hanya mengajak membangun, tetapi menjelaskan dasar tindakan tersebut melalui penyertaan Allah dan dukungan raja.

Keempat, transparan secara proporsional. Ia tidak membuka semua rencana sejak awal, tetapi ketika waktunya tepat ia memberikan informasi yang diperlukan agar masyarakat dapat memahami dan berpartisipasi.

Kelima, berorientasi pada tindakan. Komunikasi berakhir bukan pada pemahaman teoritis, tetapi pada respons nyata: masyarakat menguatkan tangan mereka untuk pekerjaan yang baik.

Lima karakter tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi dalam manajemen Kristen bukan sekadar keterampilan berbicara di depan umum. Seorang manajer Kristen perlu mampu mengelola informasi, membangun makna, menjaga kepercayaan, membaca konteks, dan menghubungkan pesan dengan tindakan.

Karena itu, komunikasi harus ditempatkan sebagai bagian dari sistem manajemen, bukan sebagai aktivitas tambahan setelah keputusan dibuat. Sebuah keputusan yang baik dapat gagal apabila dikomunikasikan secara buruk. Sebaliknya, komunikasi yang baik dapat membantu organisasi memahami mengapa keputusan tertentu harus diambil dan bagaimana setiap orang dapat berkontribusi.

Nehemia memperlihatkan bahwa komunikasi yang efektif tidak selalu membutuhkan pidato panjang. Yang dibutuhkan adalah kebenaran yang jelas, alasan yang dapat dipercaya, bahasa yang menyatukan, dan ajakan yang mengarah pada tindakan.

Komunikasi sebagai jembatan menuju mobilisasi

Dalam kerangka enam pilar mobilisasi Nehemia, komunikasi menempati posisi sebagai jembatan. Spiritualitas memberikan orientasi kepada Allah. Visi memberikan arah perubahan. Empati membuat pemimpin memahami realitas manusia. Komunikasi

kemudian membawa semua hal tersebut ke dalam ruang bersama sehingga komunitas dapat memahami dan meresponsnya.

Karena itu, hubungan keempat pilar tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

Spiritualitas memberi dasar → visi memberi arah → empati memahami manusia → komunikasi membangun pemahaman dan komitmen.

Setelah komunikasi menghasilkan pemahaman dan komitmen, persoalan berikutnya adalah bagaimana komitmen tersebut diterjemahkan menjadi keterlibatan nyata. Tidak semua orang memiliki kemampuan, pengalaman, atau tanggung jawab yang sama. Karena itu, pemimpin perlu memberikan ruang kepada anggota untuk menggunakan kemampuan mereka dan mengambil tanggung jawab dalam pekerjaan.

Di sinilah pilar berikutnya, E. Pemberdayaan: Menempatkan Orang pada Peran dan Tanggung Jawab, menjadi penting. Jika komunikasi menjawab bagaimana orang memahami dan menerima pekerjaan, pemberdayaan akan menjawab bagaimana mereka diberi ruang untuk menjadi pelaku perubahan.

Komunikasi Nehemia tidak berhenti pada kalimat “Mari kita membangun.” Komunikasi tersebut menjadi pintu masuk menuju sebuah komunitas yang benar-benar membangun. Visi yang

sebelumnya berada dalam diri seorang pemimpin mulai menjadi pemahaman bersama; pemahaman bersama kemudian menjadi komitmen; dan komitmen selanjutnya akan diwujudkan melalui pembagian pekerjaan, tanggung jawab, dan pemberdayaan.

Dalam perspektif manajemen transformasi, di sinilah komunikasi menemukan fungsi strategisnya: mengubah informasi menjadi pemahaman, pemahaman menjadi kepercayaan, kepercayaan menjadi komitmen, dan komitmen menjadi tindakan bersama.

E. Pemberdayaan: Pelibatan Spesifik Jemaat

Spiritualitas memberikan dasar bagi tindakan Nehemia, visi memberikan arah perubahan, empati membuatnya memahami keadaan umat, dan komunikasi mengubah pemahaman tersebut menjadi komitmen bersama. Namun, komitmen tidak akan menghasilkan transformasi apabila manusia yang telah diajak tidak diberi ruang untuk mengambil bagian secara nyata. Karena itu, setelah komunitas memahami apa yang hendak dicapai, pertanyaan berikutnya adalah: siapa yang mengerjakan, dalam tanggung jawab apa, dan sejauh mana mereka diberi ruang untuk mengambil kepemilikan terhadap pekerjaan tersebut?

Pertanyaan tersebut membawa kita kepada pilar kelima, yaitu pemberdayaan.

Dasar utama pembahasan ini adalah Nehemia 3. Jika Nehemia 2 menggambarkan bagaimana masyarakat menerima ajakan untuk membangun, Nehemia 3 memperlihatkan bagaimana ajakan tersebut berubah menjadi pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang. Nama-nama, keluarga, kelompok, pemimpin daerah, imam, orang-orang dari berbagai profesi, bahkan anak-anak perempuan dari seorang pemimpin daerah disebutkan dalam daftar para pekerja. Mereka tidak mengerjakan seluruh tembok secara bersama-sama dalam satu titik, tetapi mengambil bagian pada bagian-bagian tertentu dari pekerjaan.

Pola tersebut menunjukkan bahwa pembangunan Yerusalem tidak dijalankan sebagai proyek seorang pemimpin yang dikelilingi oleh penonton. Pekerjaan dibagi sedemikian rupa sehingga banyak orang memiliki bagian konkret di dalamnya. Williamson melihat daftar Nehemia 3 sebagai bukti adanya organisasi dan kerja sama yang luar biasa. Ia juga mencatat keragaman dasar keterlibatan para pekerja: ada yang terlibat berdasarkan keluarga, individu, wilayah, kedudukan sosial, maupun profesi. Bahkan, menurut Williamson, kelompok-kelompok tersebut tampaknya diberi tanggung jawab atas bagian

tembok yang mempunyai kepentingan langsung bagi mereka, misalnya karena melindungi rumah atau tempat usaha mereka.[79]

Dalam perspektif manajemen, pola ini dapat dibaca melalui tiga konsep yang saling berhubungan: empowerment, delegation, dan team development. Ketiganya tidak identik. Delegasi berkaitan dengan pemberian tanggung jawab dan wewenang; pemberdayaan berkaitan dengan kemampuan dan kesempatan seseorang untuk mengambil peran secara bermakna; sedangkan pengembangan tim berkaitan dengan bagaimana individu-individu dengan peran berbeda dapat bekerja sebagai satu kesatuan.

Namun, perlu ditegaskan sejak awal bahwa istilah-istilah tersebut merupakan kategori manajemen modern yang digunakan untuk membaca pola dalam teks. Alkitab tidak mengatakan bahwa Nehemia menjalankan "program empowerment" dalam pengertian teori organisasi kontemporer. Yang terlihat dalam Nehemia 3 adalah suatu pola pengelolaan manusia yang

[79] H. G. M. Williamson, *Ezra, Nehemiah*, Word Biblical Commentary 16 (Waco, TX: Word Books, 1985), 211–12.

memungkinkan banyak orang mengambil tanggung jawab nyata dalam sebuah pekerjaan bersama.

Pemberdayaan dimulai dengan memberikan bagian yang nyata

Nehemia 3 sangat berbeda dari gambaran pembangunan yang hanya berpusat pada seorang pemimpin. Nama Nehemia memang muncul sebagai tokoh utama dalam keseluruhan narasi, tetapi ketika pembangunan tembok mulai berlangsung, perhatian narasi justru beralih kepada orang-orang yang mengerjakan bagian-bagian tembok.

Pasal tersebut dimulai dengan Eliasyib, imam besar, bersama para imam yang membangun Pintu Gerbang Domba (Neh. 3:1). Setelah itu disebut orang-orang Yerikho, Zakur, anak-anak Senaa, Meremot, orang-orang Gibeon dan Mizpa, para tukang emas, tukang campur rempah-rempah, para pemimpin daerah, orang-orang Lewi, dan berbagai kelompok lainnya. Bahkan Salum, seorang pemimpin setengah wilayah Yerusalem, dicatat bekerja bersama anak-anak perempuannya (Neh. 3:12).

Keberagaman tersebut memperlihatkan bahwa pembangunan tidak dibatasi kepada kelompok yang secara profesional disebut "tukang bangunan." Orang-orang dari latar belakang yang berbeda mengambil bagian dalam pekerjaan. Kidner melihat

daftar tersebut sebagai gambaran kelompok yang heterogen tetapi memiliki antusiasme bersama; keluarga, kota, profesi, dan panggilan yang berbeda dapat ditempatkan dalam satu pekerjaan yang sama.[80]

Secara manajerial, hal ini penting karena pemberdayaan tidak dimulai dengan memberikan pekerjaan sebanyak mungkin kepada orang yang paling kompeten. Pemberdayaan dimulai dengan pertanyaan yang lebih mendasar: bagian apa yang dapat dipercayakan kepada orang ini sehingga ia dapat memberikan kontribusi yang bermakna terhadap tujuan bersama?

Nehemia tampaknya tidak menuntut semua orang melakukan pekerjaan yang sama. Sebaliknya, terdapat pembagian bagian pekerjaan yang memungkinkan orang mengambil tanggung jawab secara spesifik. Inilah yang membuat pekerjaan besar menjadi dapat dikerjakan.

Sebuah tembok yang panjang tidak dapat dibangun hanya dengan mengatakan, “Mari kita membangun.” Harus ada bagian

---

[80] Derek Kidner, *Ezra and Nehemiah: An Introduction and Commentary*, Tyndale Old Testament Commentaries (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1979), 92

yang menjadi tanggung jawab seseorang atau kelompok. Ketika tanggung jawab menjadi spesifik, orang mengetahui apa yang harus dikerjakan dan kapan pekerjaan mereka dapat dianggap selesai.

Dalam organisasi Kristen, prinsip ini sangat relevan. Pernyataan seperti "semua jemaat harus terlibat dalam pelayanan" memang benar secara umum, tetapi belum cukup secara manajerial. Jemaat perlu mengetahui di mana mereka dapat melayani, apa tanggung jawab mereka, apa yang diharapkan, dan bagaimana kontribusi mereka berhubungan dengan tujuan pelayanan secara keseluruhan.

Pemberdayaan karena itu tidak sama dengan sekadar mengajak orang untuk "aktif." Pemberdayaan memberikan ruang, tanggung jawab, dan kepercayaan.

Tidak semua pekerjaan harus dilakukan pemimpin

Salah satu godaan terbesar dalam kepemimpinan adalah keinginan untuk mengendalikan terlalu banyak hal. Pemimpin yang memiliki visi dan tanggung jawab besar dapat merasa bahwa kualitas pekerjaan akan lebih terjamin apabila semua keputusan berada di tangannya. Akibatnya, organisasi menjadi sangat bergantung kepada satu orang.

Model Nehemia menunjukkan pola yang berbeda.

Nehemia tetap menjadi tokoh sentral. Ia memperoleh otoritas dari raja, melakukan pemeriksaan awal, mengomunikasikan tujuan, menghadapi oposisi, dan mengoordinasikan pembangunan. Tetapi tembok tidak dibangun oleh Nehemia seorang diri. Ia menciptakan kondisi sehingga orang lain dapat melakukan pekerjaan yang diperlukan.

Di sinilah delegasi menjadi penting.

Dalam teori kepemimpinan, delegasi merupakan bentuk pembagian kekuasaan ketika seorang pemimpin memberikan tanggung jawab dan otoritas tertentu kepada individu atau kelompok. Delegasi tidak berarti pemimpin kehilangan tanggung jawab akhir. Pemimpin tetap bertanggung jawab atas keseluruhan pekerjaan, tetapi tidak harus mengerjakan setiap aktivitas secara langsung.[81]

---

[81] Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 9th ed. (Harlow: Pearson, 2013), 97

Prinsip tersebut sangat penting untuk membedakan memimpin dari mengerjakan semuanya sendiri.

Seorang pemimpin yang melakukan semuanya mungkin terlihat sangat aktif, tetapi keaktifan pemimpin tidak selalu berarti organisasi sehat. Jika semua pekerjaan harus melewati pemimpin, maka kapasitas organisasi dibatasi oleh kapasitas satu orang. Sebaliknya, ketika tanggung jawab dapat didistribusikan, kapasitas organisasi menjadi lebih besar daripada kapasitas individu pemimpinnya.

Yukl menekankan bahwa delegasi yang efektif bukan hanya memberikan tugas, tetapi juga perlu disertai kejelasan tanggung jawab, wewenang yang memadai, batas-batas kewenangan, kebutuhan informasi, dukungan, serta pemantauan yang sesuai.[82] Delegasi bukanlah tindakan "melepaskan pekerjaan" kepada orang lain, melainkan proses memberikan tanggung jawab dengan sumber daya dan batas kewenangan yang memungkinkan pekerjaan tersebut dilakukan.

---

[82] ukl, *Leadership in Organizations*, 115–116.

Prinsip ini membantu membaca Nehemia 3 secara lebih hati-hati. Kita tidak mempunyai catatan eksplisit mengenai percakapan Nehemia dengan setiap kelompok pekerja. Karena itu, tidak tepat menyusun seolah-olah teks memberikan rincian prosedur delegasi Nehemia. Yang dapat diamati ialah hasil organisasionalnya: pekerjaan besar dipecah menjadi bagian-bagian dan dilakukan oleh banyak kelompok yang berbeda. Daftar tersebut sendiri menjadi bukti bahwa pembangunan tidak bergantung pada tenaga Nehemia secara pribadi.

Hal tersebut merupakan salah satu ciri manajer transformasional: ia tidak berusaha menjadi pusat dari semua pekerjaan; ia membangun sistem yang memungkinkan orang lain bekerja secara efektif.

Delegasi bukan pemindahan beban, tetapi pemberian kepercayaan

Ada perbedaan antara delegasi yang sehat dan sekadar memindahkan beban kerja.

Jika seorang pemimpin memberikan pekerjaan kepada orang lain tetapi tetap mengendalikan setiap keputusan kecil, maka yang terjadi bukan pemberdayaan yang sesungguhnya. Orang memang memiliki tugas, tetapi tidak memiliki ruang untuk menjalankan tanggung jawabnya.

Sebaliknya, delegasi yang sehat mengandung unsur kepercayaan. Orang yang menerima tanggung jawab harus diberi ruang yang cukup untuk melaksanakan tugasnya.

Penelitian mengenai delegasi menunjukkan bahwa pemberian tanggung jawab dan otoritas dapat menjadi salah satu antecedent bagi psychological empowerment. Ketika seseorang memperoleh tanggung jawab atas pekerjaan yang bermakna, ia dapat merasakan bahwa pekerjaannya penting, bahwa dirinya dipercaya, dan bahwa tindakannya mempunyai pengaruh terhadap hasil organisasi.[83]

Dalam teori psychological empowerment yang dikembangkan Spreitzer, pemberdayaan berkaitan dengan empat pengalaman utama: meaning, competence, self-determination, dan impact merasakan bahwa pekerjaan bermakna, merasa mampu mengerjakannya, memiliki ruang menentukan tindakan, dan merasa bahwa tindakannya menghasilkan pengaruh.[84]

---

[83] Y. Choi et al., "Leaders' Behaviors Matter: The Role of Delegation in Promoting Employees' Feedback-Seeking Behavior," *Frontiers in Psychology* 8 (2017): 920.

[84] Gretchen M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal* 38, no. 5 (1995): 1442–65

Keempat unsur tersebut membantu memahami apa yang terjadi dalam Nehemia 3.

Ketika seseorang memperoleh bagian tertentu dari tembok, pekerjaannya memiliki batas yang jelas. Ia mengetahui apa yang menjadi bagiannya. Pekerjaan tersebut juga mempunyai hubungan dengan tujuan yang lebih besar. Ketika ia berhasil menyelesaikan bagian tersebut, kontribusinya dapat dilihat sebagai bagian dari keseluruhan pembangunan.

Pekerjaan yang awalnya mungkin tampak kecil memperoleh makna karena ditempatkan dalam visi yang lebih besar.

Ini merupakan prinsip penting dalam organisasi Kristen. Tidak semua orang akan berkhotbah. Tidak semua orang menjadi pemimpin ibadah. Tidak semua orang mengajar. Tidak semua orang memimpin organisasi. Namun, apabila hanya pelayanan yang terlihat dari depan yang dianggap penting, banyak anggota akan merasa bahwa kontribusi mereka tidak memiliki nilai.

Nehemia 3 memberikan gambaran yang berbeda. Pekerjaan yang tampaknya biasa memperbaiki bagian tembok, memasang pintu, memperkuat bagian tertentudicatat sebagai bagian dari pekerjaan besar komunitas.

Pemberdayaan juga merupakan bentuk pengakuan terhadap nilai kontribusi setiap orang.

Membangun ownership terhadap pekerjaan

Pemberdayaan yang efektif pada akhirnya diharapkan menghasilkan apa yang dalam literatur organisasi disebut psychological ownership, yaitu perasaan bahwa sesuatu merupakan "milik saya" atau "bagian yang menjadi tanggung jawab saya," meskipun kepemilikan tersebut bukan dalam arti hukum.

Konsep ini penting untuk memahami mengapa orang bersedia memberikan usaha lebih besar terhadap sesuatu yang mereka rasakan sebagai bagian dari dirinya. Pierce, Kostova, dan Dirks menjelaskan psychological ownership sebagai keadaan ketika seseorang merasakan target tertentu sebagai miliknya. Mereka menunjukkan bahwa perasaan tersebut berkaitan dengan kebutuhan akan efektivitas, identitas diri, dan tempat untuk memiliki keterikatan.[85] Sage Journals

[85] Jon L. Pierce, Tatiana Kostova, and Kurt T. Dirks, "The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research," *Review of General Psychology* 7, no. 1 (2003): 84–107

Dalam konteks Nehemia 3, ownership dapat dibaca melalui pembagian pekerjaan yang sangat spesifik. Beberapa kelompok bekerja pada bagian yang dekat dengan rumah atau wilayah mereka. Williamson menilai bahwa Nehemia tampaknya memungkinkan kelompok-kelompok tertentu bertanggung jawab atas bagian yang memiliki kepentingan langsung bagi mereka.[86]

Secara manajerial, pendekatan seperti ini sangat kuat. Orang tidak lagi melihat pekerjaan sebagai proyek milik "kantor pusat" atau milik "pemimpin." Mereka melihat bagian tertentu sebagai sesuatu yang berada dalam lingkup tanggung jawab mereka sendiri.

Ada perbedaan besar antara mengatakan:

"Ini proyek pemimpin kita."

dengan mengatakan:

"Ini bagian yang menjadi tanggung jawab kita."

---

[86] Williamson, *Ezra, Nehemiah*, 212.

Kalimat kedua menghasilkan relasi yang berbeda terhadap pekerjaan.

Ketika seseorang merasa memiliki tanggung jawab terhadap suatu bagian, ia cenderung lebih memperhatikan kualitas, waktu, dan hasilnya. Meta-analisis mengenai psychological ownership menunjukkan bahwa konstruk ini berhubungan dengan berbagai hasil sikap dan kinerja, termasuk in-role performance dan organizational citizenship behavior, walaupun ownership juga dapat memiliki sisi negatif apabila berkembang menjadi perilaku teritorial yang berlebihan.[87]

Peringatan terakhir tersebut penting. Ownership yang sehat bukan berarti seseorang menganggap bagian pelayanan sebagai milik pribadi yang tidak boleh disentuh orang lain. Dalam organisasi Kristen, ownership harus tetap berada dalam kerangka stewardship: seseorang merasa bertanggung jawab terhadap apa yang dipercayakan kepadanya, tetapi mengakui bahwa tujuan akhir pekerjaan tersebut bukan kepentingan pribadi.

---

[87] Yucheng Zhang et al., "Psychological Ownership: A Meta-Analysis and Comparison of Multiple Forms of Attachment in the Workplace," *Journal of Management* 47, no. 3 (2021): 745–70.

Ownership Kristen lebih tepat dipahami sebagai rasa memiliki tanggung jawab, bukan rasa memiliki kekuasaan.

Pemberdayaan berdasarkan keunikan orang

Nehemia 3 juga memperlihatkan bahwa mobilisasi tidak mengharuskan semua orang menjadi sama. Ada imam, orang Lewi, pemimpin daerah, penduduk kota, orang dari daerah lain, tukang emas, tukang campur rempah-rempah, pedagang, dan kelompok keluarga.

Keragaman ini penting bagi konsep team development. Tim yang efektif tidak dibentuk dengan menghapus perbedaan anggotanya, tetapi dengan menghubungkan perbedaan tersebut kepada tujuan yang sama.

Dalam penelitian tentang desain tim, kemampuan anggota, koordinasi internal, otonomi, dan desain tugas merupakan faktor yang berkaitan dengan efektivitas tim. Stewart, melalui meta-analisis terhadap 93 penelitian, menunjukkan bahwa peningkatan otonomi dan koordinasi intratim berkaitan dengan kinerja yang

lebih tinggi, sementara kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan juga berkaitan dengan peningkatan kinerja tim.[88]

Prinsip ini membantu menjelaskan mengapa daftar Nehemia 3 begitu panjang. Secara literer, pembaca mungkin merasa bahwa daftar nama tersebut monoton. Tetapi dari perspektif manajemen, daftar itu justru menyimpan informasi penting: siapa yang bekerja, dari kelompok mana, dan pada bagian mana mereka bekerja.

Dengan kata lain, Nehemia tidak hanya memiliki "tenaga kerja." Ia memiliki komunitas yang diorganisasi ke dalam berbagai kelompok kerja.

Pemberdayaan dalam konteks tersebut bukan berarti semua orang diberi kebebasan tanpa struktur. Justru sebaliknya, pemberdayaan memerlukan struktur yang cukup jelas agar orang mengetahui ruang tanggung jawabnya. Arnold dan rekan-rekannya, dalam penelitian mengenai empowering leadership, mengidentifikasi antara lain perilaku coaching, informing,

---

[88] Greg L. Stewart, "A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance," *Journal of Management* 32, no. 1 (2006): 29–55

participative decision-making, perhatian terhadap anggota tim, dan memberi teladan sebagai dimensi perilaku kepemimpinan yang memberdayakan.[89]

Hal tersebut memberikan wawasan penting: orang tidak dapat diberdayakan hanya dengan diberi pekerjaan. Mereka juga perlu informasi, dukungan, kepercayaan, dan kesempatan berkembang.

Pengembangan tim: dari individu menjadi komunitas kerja

Nehemia 3 tidak hanya memperlihatkan individu yang bekerja, tetapi juga hubungan antarbagian. Frasa-frasa seperti "di sebelahnya," "di sampingnya," atau "sesudah mereka" muncul berulang kali dalam pasal tersebut. Pola ini memperlihatkan bahwa bagian-bagian tembok dikerjakan secara berdampingan.

Secara sederhana, pekerjaan mereka dapat digambarkan seperti potongan-potongan yang harus bertemu. Setiap kelompok bertanggung jawab atas bagiannya, tetapi hasil akhirnya baru

---

[89] Josh A. Arnold et al., "The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale for Measuring Leader Behaviors," *Journal of Organizational Behavior* 21, no. 3 (2000): 249–69.

menjadi tembok apabila setiap bagian terhubung dengan bagian lainnya.

Di sinilah team development memperoleh makna yang lebih dalam.

Tim bukan sekadar kumpulan orang yang bekerja pada waktu yang sama. Tim adalah kelompok yang memiliki ketergantungan tugas dan tujuan bersama. Keberhasilan satu kelompok mempunyai hubungan dengan keberhasilan kelompok lainnya. Penelitian mengenai efektivitas tim menekankan pentingnya proses internal dan eksternal, desain tugas, koordinasi, serta kondisi organisasi dalam menentukan efektivitas kerja tim.[90]

Nehemia 3 memberikan gambaran yang konkret. Orang-orang tidak harus mengerjakan seluruh tembok. Mereka cukup mengerjakan bagian yang menjadi tanggung jawab mereka, tetapi mereka harus mengerjakannya dengan baik dan tetap terhubung dengan bagian yang dikerjakan orang lain.

---

[90] John Mathieu et al., "Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future," *Journal of Management* 34, no. 3 (2008): 410–76

Hal tersebut merupakan prinsip yang sangat penting bagi organisasi Kristen. Gereja bukanlah kumpulan pelayanan yang berdiri sendiri. Sekolah minggu, kaum muda, musik, diakonia, penginjilan, kelompok kecil, administrasi, dan pelayanan sosial mungkin mempunyai tugas berbeda, tetapi semuanya berhubungan dengan misi komunitas.

Masalah muncul ketika setiap bagian hanya memperhatikan keberhasilannya sendiri. Pelayanan musik merasa sukses karena ibadah berjalan baik, tetapi tidak peduli apakah jemaat baru mendapatkan pendampingan. Tim diakonia merasa tugasnya selesai setelah bantuan diberikan, tetapi tidak terhubung dengan kebutuhan pastoral. Kelompok pemuda menjalankan programnya sendiri tanpa hubungan dengan arah gereja secara keseluruhan.

Nehemia 3 mengingatkan bahwa diferensiasi peran harus disertai integrasi tujuan.

Pemimpin sebagai penghubung, bukan pusat segala sesuatu

Dalam model ini, posisi Nehemia menjadi menarik. Ia tidak menghilang dari proses setelah memberikan tanggung jawab. Namun, ia juga tidak mengambil alih pekerjaan setiap kelompok.

Peran pemimpin berada di antara dua ekstrem.

Ekstrem pertama adalah sentralisasi, ketika semua hal harus dilakukan atau disetujui pemimpin. Ekstrem kedua adalah pelepasan tanpa pengelolaan, ketika orang diberi pekerjaan tetapi tidak memperoleh arah, dukungan, atau pengawasan.

Model Nehemia berada di antara keduanya. Ia memberikan arah, menciptakan struktur, memobilisasi orang, dan menghadapi ancaman, sementara pekerjaan konkret dilakukan oleh banyak kelompok.

Dalam teori kepemimpinan pemberdayaan, pemimpin bukan sekadar sumber instruksi. Ia menciptakan kondisi agar anggota dapat menjalankan perannya secara lebih mandiri. Meta-analisis Kim, Beehr, dan Prewett terhadap 55 sampel independen menemukan hubungan positif antara perilaku kepemimpinan yang memberdayakan dengan motivasi, sumber daya, sikap, dan kinerja anggota.[91]

Namun, pemberdayaan juga membutuhkan batas. Memberikan tanggung jawab tanpa kejelasan dapat menciptakan

---

[91] Minseo Kim, Terry A. Beehr, and Matthew S. Prewett, "Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis," *Journal of Leadership & Organizational Studies* 25, no. 3 (2018): 257–76

kebingungan. Memberikan wewenang tanpa akuntabilitas dapat menghasilkan penyimpangan. Sebaliknya, kontrol yang terlalu besar dapat membunuh inisiatif.

Karena itu, manajer yang baik bukanlah orang yang paling banyak memegang kendali, melainkan orang yang tahu kapan harus mengarahkan, kapan harus mendampingi, dan kapan harus memberi ruang kepada orang lain untuk bertindak.

Pemberdayaan dalam konteks jemaat

Istilah "jemaat" dalam bagian ini digunakan sebagai konteks penerapan bagi organisasi Kristen masa kini. Secara historis, orang-orang dalam Nehemia 3 adalah komunitas Yehuda pada masa pascapembuangan, bukan jemaat gereja dalam pengertian Perjanjian Baru. Karena itu, tidak tepat menyamakan komunitas Nehemia secara langsung dengan gereja. Yang dapat dilakukan adalah mengambil prinsip manajerial dari pola mobilisasi tersebut dan mengujinya dalam konteks organisasi Kristen.

Prinsip pertama adalah bahwa setiap anggota perlu memiliki ruang pelayanan yang konkret. Gereja tidak sehat apabila sebagian kecil orang terus-menerus bekerja sementara sebagian besar hanya menjadi penerima pelayanan.

Prinsip kedua adalah bahwa pelayanan perlu disesuaikan dengan kapasitas dan keadaan orang. Tidak semua orang harus melakukan hal yang sama. Ada orang yang kuat dalam mengajar, mengorganisasi, mengunjungi, melayani anak, mengelola administrasi, membangun relasi, atau mengerjakan pelayanan sosial. Keberagaman tersebut bukan hambatan apabila diarahkan kepada tujuan yang sama.

Prinsip ketiga adalah bahwa pemberian tanggung jawab harus disertai kepercayaan. Jemaat yang selalu dianggap tidak mampu pada akhirnya tidak belajar mengambil tanggung jawab.

Prinsip keempat adalah bahwa pemimpin harus mengembangkan orang, bukan hanya menggunakan orang. Orang yang diberi pelayanan hari ini seharusnya mempunyai kesempatan untuk bertumbuh sehingga mampu mengambil tanggung jawab yang lebih besar pada masa mendatang.

Prinsip kelima adalah bahwa tanggung jawab pribadi harus tetap terhubung dengan tujuan komunitas. Pemberdayaan bukan kebebasan untuk membangun "tembok masing-masing," melainkan kesempatan untuk mengerjakan bagian sendiri demi pembangunan seluruh komunitas.

Dalam konteks Perjanjian Baru, prinsip tersebut memiliki resonansi yang kuat dengan gambaran gereja sebagai tubuh

Kristus. Paulus menggambarkan adanya banyak anggota dengan fungsi yang berbeda, tetapi semuanya berada dalam satu tubuh (1Kor. 12:12–27). Demikian pula Efesus 4:11–16 menggambarkan pemimpin gereja sebagai pihak yang memperlengkapi orang-orang kudus bagi pekerjaan pelayanan sehingga tubuh Kristus dapat bertumbuh. Arah ini penting: pemimpin bukan hanya melakukan pelayanan, tetapi memperlengkapi orang lain untuk melakukan pelayanan.

Pemberdayaan merupakan bentuk konkret dari stewardship terhadap manusia. Jika manusia dipandang sebagai pribadi yang dipercayakan Allah, maka pemimpin tidak boleh memperlakukan mereka hanya sebagai tenaga yang dapat digunakan untuk menyelesaikan agenda organisasi. Pemimpin harus membantu mereka menemukan tempat, mengembangkan kapasitas, mengambil tanggung jawab, dan memberikan kontribusi yang bermakna.

Pemberdayaan menghasilkan kapasitas organisasi

Kekuatan terbesar dari model Nehemia bukan hanya bahwa lebih banyak orang bekerja. Dampaknya jauh lebih besar: kapasitas komunitas meningkat.

Sebelum pembangunan, tembok yang rusak merupakan persoalan yang terlalu besar apabila dibebankan kepada satu

orang. Setelah pekerjaan dibagi, setiap kelompok hanya perlu menangani bagian tertentu. Secara keseluruhan, pekerjaan besar menjadi mungkin karena banyak orang mengambil tanggung jawab.

Inilah salah satu hakikat manajemen transformasi. Transformasi bukan hanya perubahan keadaan akhir, tetapi juga perubahan kapasitas komunitas untuk mengelola dirinya sendiri.

Pemimpin yang hanya menyelesaikan masalah akan meninggalkan organisasi yang tetap bergantung kepadanya. Pemimpin yang memberdayakan akan meninggalkan organisasi yang mempunyai lebih banyak orang mampu mengambil tanggung jawab.

Perbedaan ini sangat penting.

Nehemia tidak hanya membangun tembok. Ia membangun kemampuan komunitas untuk membangun bersama.

Karena itu, keberhasilan Nehemia tidak seharusnya hanya diukur dari selesainya tembok pada Nehemia 6:15. Keberhasilan itu juga terlihat dari banyaknya orang yang berhasil dimobilisasi untuk mengambil bagian dalam pekerjaan. Daftar panjang Nehemia 3 justru menunjukkan bahwa transformasi fisik kota berjalan bersama dengan mobilisasi manusia.

Pemberdayaan sebagai inti manajemen transformasi

Jika dirangkum, pemberdayaan Nehemia mempunyai beberapa karakter utama. Pertama, pekerjaan besar dipecah menjadi tanggung jawab yang konkret. Kedua, tanggung jawab didistribusikan kepada berbagai kelompok. Ketiga, keragaman orang tidak dianggap sebagai masalah, tetapi menjadi sumber kapasitas. Keempat, orang diberi bagian yang memungkinkan mereka mempunyai kepentingan langsung terhadap hasil pekerjaan. Kelima, tanggung jawab individu tetap ditempatkan dalam tujuan komunitas yang lebih besar.

Pemberdayaan bukan sekadar "memberikan tugas." Pemberdayaan merupakan proses mengubah anggota komunitas dari penerima instruksi menjadi pelaku perubahan.

Dalam model enam pilar mobilisasi Nehemia, hubungan antarbagian semakin jelas:

Spiritualitas memberi dasar ketergantungan kepada Allah.

Visi memberi arah perubahan.

Empati membuat pemimpin memahami kebutuhan manusia.

Komunikasi membangun pemahaman dan kepercayaan.

Pemberdayaan memberikan ruang bagi manusia untuk mengambil tanggung jawab.

Sampai pada titik ini, visi telah menjadi komitmen, dan komitmen telah menjadi pembagian tanggung jawab. Tetapi transformasi tidak selalu berlangsung mulus. Orang yang telah diberdayakan dapat menghadapi tekanan, konflik, kelelahan, kegagalan, bahkan ancaman dari luar. Karena itu, masih diperlukan satu kualitas yang menjaga pekerjaan tetap berjalan ketika antusiasme awal mulai berkurang.

Kualitas tersebut adalah ketekunan.

Pilar keenam akan membawa model ini dari pemberdayaan menuju keberlanjutan. Nehemia tidak hanya menunjukkan bagaimana orang dapat dimobilisasi, tetapi juga bagaimana mereka dapat terus bekerja ketika menghadapi ejekan, ancaman, kelelahan, dan konflik. Pembahasan berikutnya, F. Ketekunan: Mempertahankan Gerakan di Tengah Tekanan, akan melengkapi enam pilar mobilisasi dengan menunjukkan bahwa transformasi membutuhkan kemampuan mempertahankan arah dan komitmen sampai pekerjaan selesai.

F. Ketekunan: Manajemen Konflik yang Tangguh

Pembangunan yang telah direncanakan dengan baik, diorganisasi secara sistematis, dan dikerjakan oleh banyak orang tidak dengan sendirinya menjamin keberhasilan. Setiap proses

perubahan hampir selalu berhadapan dengan tekanan. Ada pihak yang merasa kepentingannya terganggu, ada anggota komunitas yang mengalami kelelahan, ada konflik yang muncul dari dalam organisasi, dan ada pula keadaan yang memaksa pemimpin mengambil keputusan di tengah ketidakpastian. Pada titik seperti inilah kualitas sebuah manajemen diuji.

Nehemia 4–6 memperlihatkan fase tersebut dengan sangat jelas. Pembangunan tembok Yerusalem yang pada awalnya bergerak melalui mobilisasi masyarakat mulai menghadapi berbagai bentuk gangguan. Gangguan tersebut tidak datang dalam satu bentuk yang sama. Mula-mula muncul ejekan dan penghinaan. Kemudian ancaman berkembang menjadi kemungkinan serangan fisik. Di tengah tekanan eksternal itu muncul pula persoalan ekonomi dan ketidakadilan di dalam komunitas sendiri. Setelah itu, lawan-lawan Nehemia menggunakan strategi yang lebih halus melalui undangan, surat, intimidasi, dan upaya membangun ketakutan.

Karena itu, ketekunan Nehemia bukan sekadar kemampuan untuk "bertahan" dalam arti psikologis. Ketekunan merupakan kemampuan manajerial untuk mempertahankan tujuan, menyesuaikan strategi, mengelola konflik, dan menjaga komunitas tetap berfungsi ketika menghadapi tekanan. Dalam

pengertian ini, ketekunan merupakan unsur penting dalam crisis management, conflict management, dan organizational resilience.

Ketekunan bukan keras kepala, tetapi kesetiaan terhadap tujuan

Ada perbedaan antara ketekunan dan keras kepala. Keras kepala mempertahankan cara tertentu meskipun cara tersebut tidak lagi efektif. Ketekunan mempertahankan tujuan yang benar sambil bersedia menyesuaikan cara untuk mencapainya.

Perbedaan tersebut terlihat dalam respons Nehemia. Ia tidak meninggalkan pembangunan ketika menghadapi ancaman, tetapi ia juga tidak menjalankan strategi yang sama secara kaku. Ketika musuh mengejek, ia berdoa dan pekerjaan dilanjutkan. Ketika ancaman kekerasan muncul, ia menempatkan penjagaan dan mengatur para pekerja agar siap mempertahankan diri. Ketika persoalan ekonomi muncul dari dalam komunitas, ia menghentikan sejenak perhatian dari pekerjaan fisik untuk menyelesaikan ketidakadilan. Ketika musuh mencoba mengalihkan dirinya melalui pertemuan dan intimidasi, ia menolak meninggalkan tempat pekerjaannya.

Ketekunan Nehemia mempunyai dua sisi yang berjalan bersama: keteguhan pada tujuan dan fleksibilitas dalam menghadapi situasi.

Dalam literatur manajemen krisis, organisasi yang menghadapi krisis tidak cukup hanya memiliki rencana awal. Krisis menuntut kemampuan membaca situasi, mengambil keputusan, berkoordinasi, dan menyesuaikan tindakan. Pearson dan Clair menempatkan krisis organisasi sebagai keadaan yang dapat mengancam keberlangsungan organisasi, mengandung ketidakpastian mengenai sebab dan penyelesaiannya, serta menuntut pengambilan keputusan dalam tekanan.[92]

Jika kerangka tersebut digunakan secara analogis untuk membaca Nehemia 4–6, pembangunan tembok merupakan sebuah proyek yang mengalami peningkatan risiko. Ancaman tidak menghentikan tujuan, tetapi memaksa sistem kerja menyesuaikan diri.

Di sinilah ketekunan memperoleh makna manajerial. Pemimpin yang tekun bukan pemimpin yang tidak pernah

---

[92] Christine M. Pearson and Judith A. Clair, "Reframing Crisis Management," *Academy of Management Review* 23, no. 1 (1998): 59–76

mengubah strategi, melainkan pemimpin yang tidak kehilangan arah ketika strategi harus diubah.

Ejekan: menghadapi tekanan psikologis tanpa kehilangan fokus

Bentuk pertama perlawanan muncul dalam bentuk ejekan. Sanbalat mempertanyakan kemampuan orang-orang Yahudi untuk membangun kembali tembok, sementara Tobia merendahkan kualitas pekerjaan mereka (Neh. 4:1–3). Serangan tersebut tampaknya sederhana karena tidak berupa kekerasan fisik. Namun, secara organisasional, ejekan dapat menjadi instrumen untuk merusak kepercayaan diri kelompok.

Pembangunan tembok merupakan pekerjaan besar yang membutuhkan waktu, tenaga, dan komitmen. Karena itu, pertanyaan-pertanyaan seperti "apakah mereka akan menyelesaikannya?" atau gambaran tentang tembok yang dapat diruntuhkan oleh seekor rubah bukan hanya komentar biasa. Pernyataan tersebut berusaha menciptakan keraguan terhadap kemampuan para pekerja.

Williamson menunjukkan bahwa rangkaian oposisi dalam narasi Nehemia berkembang secara bertahap. Respons terhadap

pembangunan tidak berhenti pada komentar atau penolakan verbal, tetapi bergerak menuju ancaman yang semakin serius.[93]

Respons Nehemia menarik karena ia tidak membiarkan ejekan tersebut menggeser pusat perhatian komunitas. Ia membawa persoalan itu kepada Allah dalam doa (Neh. 4:4–5), kemudian pembangunan terus berlangsung. Nehemia tidak menghabiskan energi organisasi untuk memenangkan perdebatan dengan para pengejek.

Dari sudut pandang manajemen, ini menunjukkan kemampuan untuk membedakan gangguan yang harus dijawab dengan gangguan yang tidak boleh mengalihkan sumber daya utama organisasi.

Tidak semua kritik harus dilawan dengan argumentasi panjang. Tidak semua tuduhan harus dijelaskan kepada semua orang. Pemimpin harus mengetahui kapan sebuah persoalan merupakan ancaman substantif dan kapan persoalan tersebut hanya bertujuan menguras energi.

---

[93] Williamson, H. G. M. Ezra, Nehemiah. Word Biblical Commentary, vol. 16. Waco, TX: Word Books, 1985. Biblia

Prinsip ini sangat penting bagi organisasi Kristen. Pelayanan yang sedang mengalami perubahan hampir selalu berhadapan dengan komentar, keraguan, perbandingan dengan masa lalu, atau bahkan sinisme. Jika setiap komentar dijadikan pusat perhatian, organisasi dapat kehilangan energi yang seharusnya digunakan untuk menjalankan misi.

Ketekunan karena itu membutuhkan fokus selektif. Pemimpin mendengar, menilai, dan kemudian menentukan apakah sesuatu perlu ditanggapi, diperbaiki, atau dilewati.

Ancaman: menggabungkan doa dengan kesiapsiagaan

Tekanan meningkat ketika Sanbalat, Tobia, orang Arab, orang Amon, dan orang Asdod bersekutu untuk memerangi Yerusalem dan menimbulkan kekacauan (Neh. 4:7–8). Pada tahap ini persoalan tidak lagi sekadar reputasi atau kritik. Ada kemungkinan serangan nyata terhadap komunitas.

Respons Nehemia sangat penting bagi konstruksi manajemen Kristen dalam monograf ini:

“Kami berdoa kepada Allah kami dan mengadakan penjagaan terhadap mereka siang dan malam” (Neh. 4:9).

Ayat tersebut memperlihatkan dua tindakan yang tidak dipertentangkan: doa dan penjagaan.

Nehemia tidak berkata bahwa karena mereka percaya kepada Allah maka penjagaan tidak diperlukan. Sebaliknya, ia juga tidak bertindak seolah-olah keselamatan komunitas hanya bergantung pada kekuatan pertahanan. Ketergantungan kepada Allah dan tindakan organisatoris berjalan bersama.

Setelah mengetahui ancaman tersebut, Nehemia mengatur sistem pertahanan. Sebagian orang ditempatkan untuk berjaga, sebagian lainnya tetap bekerja. Para pemikul beban bekerja dengan satu tangan sambil memegang senjata dengan tangan lainnya, sementara para pembangun membawa pedang di sisi mereka (Neh. 4:16–18). Tindakan ini menunjukkan penyesuaian organisasi terhadap risiko yang sedang berkembang.

Secara manajerial, Nehemia melakukan apa yang dalam konteks modern dapat disebut risk response. Struktur kerja disesuaikan karena lingkungan berubah. Pekerjaan tidak dihentikan, tetapi prosedur keamanan ditambahkan.

Hal ini memperlihatkan bahwa iman tidak identik dengan pasivitas. Dalam perspektif Nehemia, keyakinan bahwa Allah menyertai pekerjaan tidak menghapus tanggung jawab manusia

untuk menggunakan hikmat, membuat persiapan, dan melindungi komunitas.

Bahkan, ketika Nehemia berkata, "Allah kami akan berperang bagi kita" (Neh. 4:20), pernyataan tersebut tidak menghilangkan sistem penjagaan yang sudah dibangun. Justru keduanya berjalan berdampingan.

Di sini terdapat prinsip penting bagi manajemen Kristen: kepercayaan kepada Allah tidak menggantikan manajemen risiko; kepercayaan kepada Allah memberi orientasi teologis bagi manajemen risiko.

Kelelahan dan tekanan ekonomi: krisis dari dalam organisasi

Salah satu keunikan Nehemia 5 adalah bahwa ancaman terhadap proyek tidak lagi datang terutama dari luar. Masalah muncul dari dalam komunitas sendiri.

Rakyat mengeluhkan keadaan ekonomi yang berat. Sebagian harus menggadaikan ladang, kebun anggur, dan rumah untuk mendapatkan gandum karena kelaparan. Sebagian lainnya harus meminjam uang untuk membayar pajak raja. Bahkan anak-anak mereka terancam diperbudak karena ketidakmampuan membayar utang (Neh. 5:1–5).

Persoalan ini penting karena pembangunan tembok tidak dapat dipisahkan dari kondisi sosial masyarakat yang mengerjakannya. Secara sederhana, sebuah organisasi tidak mungkin mempertahankan produktivitas apabila kebutuhan mendasar manusia yang berada di dalamnya diabaikan.

Williamson membaca Nehemia 5:1–13 sebagai sebuah krisis sosial yang berkaitan dengan persoalan utang, tekanan ekonomi, dan eksploitasi terhadap sesama anggota komunitas. Ia menempatkan persoalan tersebut dalam konteks sosial-ekonomi Yehud pada masa Persia. ResearchGate

Di sini terlihat kedalaman manajemen Nehemia. Ia tidak berkata, "Pembangunan harus selesai, jadi persoalan ekonomi nanti saja." Ia menyadari bahwa konflik internal dapat menjadi ancaman yang sama seriusnya dengan ancaman eksternal.

Nehemia bahkan menyatakan bahwa ia sangat marah ketika mendengar keluhan tersebut. Namun, ia tidak langsung bertindak dalam ledakan emosi. Nehemia mengatakan bahwa ia "berunding dengan dirinya sendiri" sebelum menegur para pemuka dan penguasa (Neh. 5:6–7). Tindakan ini memperlihatkan adanya jeda antara emosi, refleksi, dan tindakan. research.stmarys.ac.uk

Dalam perspektif manajemen konflik, hal ini merupakan pola yang penting. Konflik yang efektif dikelola bukan dengan

mengabaikan masalah atau membiarkan emosi menguasai tindakan, melainkan dengan melakukan diagnosis terhadap persoalan dan menentukan bentuk intervensi yang sesuai. Rahim menekankan bahwa konflik organisasi perlu didiagnosis terlebih dahulu karena konflik interpersonal, intrakelompok, dan antarkelompok dapat membutuhkan pendekatan yang berbeda.[94]

Nehemia kemudian mengambil tindakan yang tegas. Ia memanggil suatu pertemuan besar, menegur para bangsawan dan penguasa, meminta penghentian praktik yang menindas, serta menuntut pengembalian ladang, kebun anggur, rumah, dan pungutan yang telah diambil (Neh. 5:7–11).

Hal yang menarik adalah bahwa penyelesaian konflik tidak dilakukan demi menjaga suasana tetap tenang semata. Nehemia mengejar keadilan dan pemulihan komunitas.

Manajemen konflik dalam perspektif Kristen tidak boleh dipahami hanya sebagai teknik meredam ketegangan. Ada situasi ketika konflik harus dihadapi karena terdapat persoalan moral

---

[94] M. Afzalur Rahim and Thomas V. Bonoma, "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention," *Psychological Reports* 44, no. 3_suppl (1979): 1323–44

yang tidak dapat dibiarkan. Perdamaian yang dibangun di atas ketidakadilan bukanlah penyelesaian yang sehat.

Ketegasan yang berakar pada nilai

Respons Nehemia terhadap konflik internal juga menunjukkan bahwa ketekunan membutuhkan standar moral yang jelas. Ia tidak hanya mengatakan bahwa praktik para bangsawan "tidak efisien" atau "menghambat proyek." Ia menghubungkannya dengan "takut akan Allah" dan kesaksian komunitas di hadapan bangsa-bangsa lain (Neh. 5:9).

Maka ukuran keberhasilan pembangunan bukan hanya apakah tembok berdiri. Pertanyaan yang lebih mendasar adalah: komunitas seperti apa yang sedang dibangun di balik tembok tersebut?

Pertanyaan ini sangat penting dalam manajemen transformasi. Sebuah organisasi dapat mencapai target kuantitatif tetapi gagal secara moral. Gereja dapat meningkatkan jumlah program, tetapi kehilangan keadilan. Lembaga Kristen dapat berkembang secara finansial, tetapi mengabaikan manusia. Organisasi dapat menjadi lebih besar, tetapi tidak menjadi lebih sehat.

Nehemia memperlihatkan bahwa transformasi fisik dan transformasi sosial tidak boleh dipisahkan. Tembok yang kokoh tidak akan menyelesaikan persoalan apabila masyarakat di dalamnya saling mengeksploitasi.

Karena itu, ketekunan bukan hanya mempertahankan proyek. Ketekunan juga berarti mempertahankan nilai yang menjadi alasan proyek itu dilakukan.

Intimidasi dan manipulasi: jangan membiarkan konflik mengubah agenda

Dalam Nehemia 6, bentuk perlawanan menjadi lebih kompleks. Sanbalat dan Gesyem mengundang Nehemia untuk bertemu di Ono. Undangan tersebut tampak seperti ajakan berdialog, tetapi Nehemia memahami adanya ancaman terhadap dirinya (Neh. 6:2). Ia menjawab bahwa ia sedang melakukan pekerjaan besar dan tidak dapat turun.

Respons ini memperlihatkan prinsip manajemen yang sangat penting: tidak semua undangan untuk bernegosiasi merupakan kesempatan yang harus diterima.

Pemimpin harus mampu membaca motif, konteks, dan risiko sebelum masuk ke dalam suatu interaksi. Nehemia tidak menolak dialog karena ia takut terhadap kritik. Ia menolak karena

pertemuan tersebut berpotensi mengalihkan dirinya dari tugas utama.

Setelah upaya tersebut gagal, Sanbalat mengirim surat yang menuduh Nehemia hendak memberontak terhadap raja dan mengangkat dirinya menjadi raja di Yehuda (Neh. 6:5–7). Ini merupakan bentuk tekanan reputasional. Nehemia tidak membiarkan tuduhan tersebut mengubah arah pekerjaannya. Ia memberikan jawaban singkat dan melanjutkan pekerjaan.

Kemudian muncul Shemaya yang mendorong Nehemia untuk bersembunyi di dalam Bait Allah karena ada rencana untuk membunuhnya (Neh. 6:10). Nehemia kembali menolak. Ia mempertimbangkan konsekuensi moral dan politik dari tindakannya, lalu menyimpulkan bahwa ia tidak boleh melarikan diri dengan cara tersebut.

Blenkinsopp membaca episode ini sebagai bagian dari kampanye intimidasi yang bertujuan menimbulkan rasa takut dan menghalangi Nehemia menyelesaikan pekerjaannya.[95]

---

[95] Joseph Blenkinsopp, *Ezra-Nehemiah: A Commentary*, Old Testament Library (Philadelphia: Westminster Press, 1988), 265

Tekanan dalam Nehemia 6 bergerak dari serangan terbuka menuju manipulasi psikologis. Pemimpin yang tangguh tidak hanya membutuhkan keberanian menghadapi ancaman yang jelas, tetapi juga discernment untuk mengenali ancaman yang dikemas sebagai nasihat, undangan, atau informasi yang tampaknya masuk akal.

Manajemen konflik: tidak semua konflik diselesaikan dengan cara yang sama

Jika Nehemia 4–6 dibaca secara keseluruhan, terlihat bahwa Nehemia tidak menggunakan satu pola respons untuk semua konflik.

Terhadap ejekan, ia tidak membiarkan dirinya terseret dalam perdebatan yang tidak produktif.

Terhadap ancaman fisik, ia membangun sistem pertahanan.

Terhadap kelelahan dan tekanan ekonomi, ia mendengarkan keluhan dan melakukan intervensi sosial.

Terhadap eksploitasi internal, ia menegur pihak yang bersalah dan menuntut pemulihan.

Terhadap manipulasi, ia menolak masuk ke dalam perangkap.

Terhadap ancaman reputasi, ia memberikan klarifikasi secukupnya tanpa meninggalkan pekerjaan.

Pola ini sangat dekat dengan prinsip dasar conflict management: efektivitas tidak terletak pada penggunaan satu gaya konflik dalam semua situasi, tetapi pada kemampuan memilih respons berdasarkan karakter persoalan. Rahim mengembangkan model yang membedakan beberapa gaya penanganan konflik integrating, obliging, dominating, avoiding, dan compromising serta menekankan pentingnya diagnosis sebelum menentukan intervensi.[96]

Nehemia tentu tidak sedang menerapkan model Rahim. Model tersebut merupakan teori manajemen modern. Namun, teori tersebut membantu memperjelas apa yang secara naratif terlihat dalam teks: respons terhadap konflik harus proporsional terhadap sifat konflik.

Pemimpin yang selalu menghindar akan gagal menghadapi ketidakadilan. Pemimpin yang selalu menyerang akan menciptakan konflik baru. Pemimpin yang selalu berkompromi

---

[96] M. Afzalur Rahim, *Managing Conflict in Organizations*, 3rd ed. (Westport, CT: Quorum Books, 2001).

dapat mengorbankan nilai. Sebaliknya, pemimpin yang mampu membedakan persoalan akan lebih mungkin mempertahankan tujuan sekaligus menjaga kesehatan organisasi.

Ketekunan sebagai organizational resilience

Konsep organizational resilience memperluas pemahaman tentang ketekunan. Ketahanan organisasi bukan hanya kemampuan kembali ke keadaan semula setelah mengalami gangguan. Dalam perkembangan teori modern, resilience semakin dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk mempertahankan penyesuaian positif dalam kondisi yang menantang dan bahkan keluar dari krisis dengan kemampuan yang lebih kuat dan lebih siap. Vogus dan Sutcliffe menempatkan resilience sebagai kapasitas organisasi untuk tetap berfungsi dan menyesuaikan diri dalam menghadapi kondisi yang menantang,[97] sedangkan Lengnick-Hall, Beck, dan Lengnick-Hall menekankan

[97] Timothy J. Vogus and Kathleen M. Sutcliffe, "Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda," in *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics* (Montreal: IEEE, 2007), 3418–22

pentingnya kemampuan manusia dan sumber daya organisasi dalam membentuk kapasitas tersebut.[98]

Duchek kemudian menawarkan pemahaman prosesual yang membagi organizational resilience ke dalam tiga tahap: anticipation, coping, dan adaptation. Organisasi yang tangguh bukan hanya mampu merespons ketika krisis telah terjadi, tetapi juga mampu membaca kemungkinan ancaman, mengembangkan respons, serta belajar dan menyesuaikan diri setelah menghadapi gangguan.[99]

Kerangka ini membantu memperdalam pembacaan terhadap Nehemia 4–6.

Pada saat ancaman muncul, Nehemia mengembangkan penjagaan dan sistem pertahanan. Ketika kondisi berubah, ia menyesuaikan pembagian kerja. Ketika persoalan internal muncul, ia mengintervensi konflik ekonomi. Ketika strategi

---

[98] Cynthia A. Lengnick-Hall, Tammy E. Beck, and Mark L. Lengnick-Hall, "Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management," *Human Resource Management Review* 21, no. 3 (2011): 243–55

[99] Stephanie Duchek, "Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization," *Business Research* 13, no. 1 (2020): 215–46

musuh berubah menjadi manipulasi, ia mengubah cara merespons tanpa mengubah tujuan utama.

Ketekunan Nehemia bukan keadaan pasif. Ia merupakan ketahanan yang aktif.

Organisasi tidak bertahan karena tidak mengalami masalah. Organisasi bertahan karena mempunyai kapasitas untuk menghadapi masalah tanpa kehilangan fungsi dan arah.

Hal tersebut sangat penting bagi gereja dan organisasi Kristen. Dalam praktiknya, organisasi Kristen dapat mengalami pergantian pemimpin, konflik antaranggota, keterbatasan keuangan, perubahan lingkungan sosial, kritik publik, kelelahan pelayan, atau kegagalan program. Ketahanan organisasi tidak berarti bahwa semua persoalan tersebut dapat dihindari. Ketahanan berarti organisasi memiliki spiritualitas, struktur, komunikasi, kepemimpinan, sumber daya manusia, dan mekanisme pengambilan keputusan yang memungkinkan komunitas tetap menjalankan panggilannya ketika menghadapi gangguan.

Ketekunan dan hubungan antara doa dengan tindakan

Salah satu ciri paling konsisten dalam Nehemia 4–6 adalah hubungan antara doa dan tindakan. Doa muncul ketika musuh

mengejek (Neh. 4:4–5), ketika ancaman muncul (Neh. 4:9), dan ketika tekanan meningkat dalam berbagai bentuk. Namun, doa tidak pernah menjadi alasan untuk berhenti bertindak.

Pola ini memperlihatkan kesinambungan dengan pilar pertama dalam model enam pilar, yaitu spiritualitas. Pada awal perjalanan Nehemia, doa menjadi dasar untuk memahami panggilan dan mengambil keputusan. Pada tahap menghadapi konflik, doa menjadi sumber keteguhan untuk mempertahankan keputusan.

Dengan kata lain, spiritualitas bukan hanya titik awal manajemen, tetapi juga sumber daya yang menopang manajemen ketika berada di bawah tekanan.

Di sinilah model enam pilar mulai menunjukkan hubungan internalnya. Spiritualitas tidak berdiri sendiri. Ia menopang visi. Visi memberikan alasan bagi komunikasi. Komunikasi memungkinkan pemberdayaan. Pemberdayaan menghasilkan partisipasi. Dan ketika partisipasi menghadapi tekanan, ketekunan menjaga seluruh proses agar tidak runtuh.

Karena itu, keenam pilar tersebut tidak sebaiknya dipahami sebagai enam langkah yang selalu berlangsung secara linear. Lebih tepat jika dipahami sebagai sistem yang saling memperkuat.

Ketekunan sebagai penjaga transformasi

Nehemia 6:15 mencatat bahwa tembok selesai dalam lima puluh dua hari. Namun, keberhasilan tersebut tidak dapat dipahami hanya dari angka lima puluh dua hari. Angka tersebut merupakan hasil akhir dari proses panjang yang di dalamnya terdapat doa, perencanaan, pembagian kerja, pemberdayaan, konflik, ancaman, dan ketekunan.

Yang dibangun Nehemia bukan hanya tembok. Ia membangun kemampuan komunitas untuk terus bekerja ketika keadaan tidak ideal.

Di sinilah ketekunan menjadi pilar terakhir dari model mobilisasi Nehemia. Spiritualitas menjawab pertanyaan kepada siapa komunitas bergantung. Visi menjawab ke mana komunitas diarahkan. Empati menjawab mengapa kebutuhan manusia harus dipahami. Komunikasi menjawab bagaimana tujuan dibagikan kepada komunitas. Pemberdayaan menjawab siapa yang mengambil bagian dan bagaimana tanggung jawab didistribusikan. Ketekunan menjawab bagaimana pekerjaan tetap berjalan ketika menghadapi tekanan.

Keenamnya membentuk sebuah alur manajemen transformasi:

Spiritualitas → Visi → Empati → Komunikasi → Pemberdayaan → Ketekunan

Namun, alur tersebut tidak berhenti pada penyelesaian tembok. Tembok yang selesai merupakan sarana bagi tujuan yang lebih luas, yaitu pemulihan kehidupan komunitas. Karena itu, transformasi yang sesungguhnya baru dapat dinilai ketika perubahan fisik, sosial, organisasional, dan spiritual mulai terintegrasi.

Dalam konteks ini, Nehemia memberikan pelajaran penting bagi manajemen Kristen masa kini. Pemimpin tidak cukup mampu memulai perubahan; ia harus mampu mengelola perubahan sampai melewati berbagai bentuk tekanan yang menyertainya. Ia tidak cukup memiliki visi; ia harus memiliki ketahanan untuk menjaga visi itu tetap hidup. Ia tidak cukup mampu memobilisasi manusia; ia harus mampu melindungi komunitas dari konflik yang dapat menghancurkan mobilisasi tersebut.

Ketekunan bukan sekadar karakter pribadi Nehemia. Ketekunan merupakan kapasitas manajerial untuk menjaga kesinambungan misi di tengah ketidakpastian, konflik, dan tekanan.

Pada akhirnya, Nehemia 4–6 memperlihatkan bahwa transformasi tidak berlangsung dalam ruang yang steril. Setiap perubahan yang berarti akan menghadapi resistensi. Karena itu, manajemen transformasi membutuhkan pemimpin yang mampu berdoa tanpa pasif, bertindak tanpa panik, menghadapi konflik tanpa kehilangan keadilan, dan mempertahankan tujuan tanpa terjebak pada satu cara kerja.

Dalam perspektif manajemen Kristen, ketekunan semacam itu tidak bersumber semata-mata dari kekuatan manusia. Ia bertumbuh dari keyakinan bahwa pekerjaan yang dikerjakan dalam ketaatan kepada Allah harus dikelola dengan kesetiaan, hikmat, keberanian, dan tanggung jawab. Nehemia menunjukkan bahwa ketika visi telah menjadi pekerjaan bersama, ketekunanlah yang menjaga pekerjaan tersebut tetap bergerak sampai tujuan tercapai.

Dengan selesainya pembahasan enam pilar mobilisasi, fondasi utama model manajemen transformasi Nehemia telah terbentuk. Bab berikutnya dapat bergerak dari analisis terhadap Nehemia menuju sintesis model, yaitu bagaimana prinsip-prinsip tersebut dapat dirumuskan menjadi suatu model manajemen ilahi yang relevan bagi gereja dan organisasi Kristen masa kini

BAB V
MODEL MANAJEMEN ILAHI NEHEMIA BAGI TRANSFORMASI ORGANISASI KRISTEN

Setelah enam pilar mobilisasi Nehemia dibahas secara terpisah pada bab sebelumnya, tahap berikutnya adalah melihat hubungan keenamnya sebagai sebuah kesatuan. Spiritualitas, visi, empati, komunikasi, pemberdayaan, dan ketekunan bukanlah enam kualitas yang berdiri sendiri. Dalam kisah Nehemia, keenam unsur tersebut saling berhubungan dan membentuk suatu proses yang memungkinkan sebuah komunitas bergerak dari kondisi yang rusak menuju keadaan yang dipulihkan.

Pada titik ini, pembahasan tidak lagi terutama bertujuan menggambarkan apa yang dilakukan Nehemia, melainkan merumuskan bagaimana pola tindakan tersebut dapat dipahami sebagai model manajemen transformasi bagi organisasi Kristen. Model ini tidak dimaksudkan sebagai klaim bahwa Alkitab memberikan teori manajemen modern dalam bentuk yang sudah jadi. Sebaliknya, model ini merupakan konstruksi konseptual-teologis yang ditarik dari pola naratif Nehemia dan kemudian

didialogkan dengan pemikiran manajemen serta kepemimpinan kontemporer.

Dengan pendekatan tersebut, Nehemia tidak ditempatkan sekadar sebagai figur pemimpin yang memiliki visi besar. Ia dilihat sebagai seorang yang mampu menghubungkan keyakinan, arah perubahan, pemahaman terhadap manusia, komunikasi, pembagian tanggung jawab, dan ketahanan menghadapi tekanan sampai perubahan menghasilkan dampak nyata bagi komunitas.

A. Integrasi Enam Pilar Mobilisasi Nehemia

Enam pilar yang telah dibahas dalam Bab IV dapat dirumuskan dalam suatu model sebagai berikut:



Model tersebut perlu dipahami sebagai sebuah alur konseptual, bukan sebagai tahapan mekanis yang selalu berlangsung satu kali dan secara lurus. Dalam praktik organisasi, setiap unsur dapat saling memengaruhi. Ketika menghadapi persoalan baru, misalnya, organisasi perlu kembali kepada spiritualitas untuk mencari arah, memperbarui pemahaman terhadap kebutuhan manusia, memperbaiki komunikasi, atau menyesuaikan strategi pemberdayaan. Karena itu, transformasi yang sehat bersifat dinamis.

Spiritualitas sebagai titik orientasi

Model dimulai dengan spiritualitas karena dalam manajemen Kristen sumber orientasi utama tidak terletak pada ambisi organisasi, popularitas pemimpin, atau keberhasilan program. Nehemia memulai responsnya terhadap kehancuran Yerusalem dengan menangis, berpuasa, dan berdoa (Neh. 1:4–11). Doa tersebut memperlihatkan bahwa persoalan organisasi dan komunitas pertama-tama ditempatkan dalam relasi dengan Allah.

Spiritualitas dalam model ini bukan sekadar aktivitas keagamaan yang ditambahkan setelah strategi organisasi selesai dibuat. Spiritualitas memberikan dasar bagi cara pemimpin melihat masalah, menentukan prioritas, menggunakan kekuasaan,

dan memperlakukan manusia. Dalam kepemimpinan Kristen, karakter, motivasi, komitmen, dan sikap melayani merupakan bagian penting dari identitas pemimpin, bukan sekadar pelengkap kompetensi teknis. Aubrey Malphurs, misalnya, menekankan bahwa kepemimpinan Kristen perlu dibangun dari karakter dan komitmen yang berakar pada iman Kristen.[100]

Karena itu, spiritualitas berfungsi sebagai kompas moral dan teologis bagi keseluruhan proses manajemen. Ia menjawab pertanyaan mendasar: untuk apa perubahan dilakukan, kepada siapa pemimpin bertanggung jawab, dan nilai apa yang tidak boleh dikorbankan ketika organisasi mengejar tujuan.

Visi sebagai arah perubahan

Spiritualitas kemudian melahirkan visi. Nehemia tidak berhenti pada kesedihan terhadap kondisi Yerusalem. Setelah memahami persoalan dan berdoa, ia bergerak menuju gambaran tentang apa yang harus dilakukan. Dalam Nehemia 2:17–18, ia

[100] Aubrey Malphurs, *Being Leaders: The Nature of Authentic Christian Leadership* (Grand Rapids, MI: Baker Books, 2003)

menyampaikan kondisi Yerusalem kepada masyarakat dan mengajak mereka membangun kembali tembok.

Visi dalam konteks ini bukan sekadar pernyataan yang indah. Visi menjadi arah yang memungkinkan orang memahami hubungan antara kondisi sekarang dan keadaan yang hendak dicapai. Nehemia berhasil mengubah persoalan pribadi yang ia dengar di istana menjadi agenda bersama masyarakat Yerusalem.

Hal tersebut memiliki kesesuaian dengan gagasan shared vision dalam pengembangan organisasi. Peter Senge menempatkan visi bersama sebagai salah satu disiplin penting bagi organisasi yang belajar, karena organisasi tidak cukup hanya memiliki tujuan formal; orang-orang di dalamnya perlu memiliki gambaran masa depan yang dapat mereka pahami dan hayati bersama.[101]

Dalam perspektif Nehemia, visi juga berfungsi sebagai alat penyatuan. Orang-orang yang sebelumnya bekerja dalam kelompok-kelompok berbeda dapat melihat bahwa pekerjaan mereka merupakan bagian dari tujuan yang lebih besar.

---

[101] Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday/Currency, 1990).

Empati sebagai dasar memahami manusia

Visi yang benar tetap dapat gagal apabila dibangun tanpa memahami manusia yang akan menjalankannya. Karena itu, model ini menempatkan empati setelah visi. Empati Nehemia terlihat sejak ia mendengar laporan tentang keadaan Yerusalem dan orang-orang yang tinggal di sana (Neh. 1:2–4).

Empati tidak berarti pemimpin sekadar merasa kasihan. Empati merupakan kemampuan untuk memahami kondisi, kebutuhan, pengalaman, dan beban orang-orang yang berada dalam organisasi. Dalam bahasa manajemen, pendekatan ini berdekatan dengan need analysis: keputusan tidak dibangun berdasarkan asumsi pemimpin semata, tetapi berdasarkan pemahaman terhadap kenyataan yang dihadapi komunitas.

Pada titik ini terdapat hubungan penting antara visi dan empati. Visi memberikan arah, sedangkan empati memastikan bahwa arah tersebut tidak terlepas dari realitas manusia. Pemimpin Kristen tidak boleh hanya bertanya, “Apa yang ingin kita capai?” tetapi juga, “Apa yang sedang dialami orang-orang yang akan menjalankan dan menerima dampak perubahan tersebut?”

Hal ini membuat manajemen transformasi berbeda dari pendekatan yang hanya mengejar target. Transformasi Kristen harus memperhatikan manusia sebagai pribadi yang memiliki martabat, kebutuhan, kemampuan, keterbatasan, dan panggilan.

Komunikasi sebagai jembatan antara gagasan dan tindakan

Setelah arah perubahan dipahami dan kondisi manusia diperhatikan, visi harus dikomunikasikan. Nehemia tidak mengerjakan pembangunan secara diam-diam. Ia menyampaikan keadaan Yerusalem, menjelaskan kebutuhan pembangunan, serta menghubungkannya dengan pertolongan Allah (Neh. 2:17–18).

Komunikasi dalam model Nehemia bukan hanya penyampaian informasi. Komunikasi berfungsi untuk membangun makna bersama. Orang-orang perlu memahami bukan hanya apa yang harus dilakukan, tetapi mengapa pekerjaan tersebut penting.

Di sinilah perbedaan antara komunikasi administratif dan komunikasi transformasional menjadi jelas. Komunikasi administratif dapat mengatakan, “Bangun bagian tembok ini.” Komunikasi transformasional membantu orang memahami, “Mengapa tembok ini perlu dibangun, apa arti pekerjaan ini bagi

komunitas, dan mengapa saya perlu mengambil bagian di dalamnya."

Dalam literatur perubahan organisasi, visi harus dikomunikasikan sedemikian rupa sehingga menghasilkan pemahaman dan komitmen, bukan hanya diketahui secara formal. John P. Kotter menempatkan pembentukan dan komunikasi visi sebagai bagian penting dalam proses perubahan organisasi, terutama karena perubahan akan menghadapi resistensi apabila orang tidak memahami arah dan alasan perubahan tersebut.[102]

Nehemia memperlihatkan prinsip yang sama dalam bentuk yang sangat kontekstual. Ia berbicara tentang masalah secara terbuka, tetapi tidak menggunakan komunikasi untuk mempermalukan komunitas. Ia menyampaikan kenyataan sekaligus membuka kemungkinan bahwa keadaan tersebut dapat diperbaiki.

Pemberdayaan sebagai mekanisme mobilisasi

[102] John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996)

Visi dan komunikasi belum menghasilkan transformasi apabila seluruh pekerjaan tetap berada di tangan pemimpin. Nehemia 3 memperlihatkan bahwa pembangunan tembok dilakukan melalui pelibatan banyak kelompok. Berbagai keluarga, kelompok profesi, imam, penguasa, dan penduduk mengerjakan bagian-bagian tertentu dari tembok.

Di sini terlihat bahwa Nehemia tidak menjadikan dirinya sebagai pusat seluruh pekerjaan. Ia mengorganisasi pekerjaan sehingga orang lain memiliki ruang untuk berkontribusi.

Pemberdayaan berarti memberikan kesempatan, tanggung jawab, dan dalam batas tertentu otoritas kepada orang lain untuk menjalankan tugas. Dalam konteks gereja, prinsip ini sangat penting karena pelayanan tidak seharusnya bergantung pada satu tokoh. Gereja yang sehat perlu menghasilkan orang-orang yang mampu melayani, memimpin, mengambil keputusan, dan mengembangkan pelayanan sesuai karunia serta tanggung jawabnya.

Malphurs dan Mancini secara khusus menekankan pentingnya mengembangkan pemimpin pada berbagai tingkatan gereja dan membedakan pemberdayaan dari sekadar pelatihan.

Pemberdayaan mengandung unsur pemberian otoritas untuk mengambil keputusan dalam wilayah tanggung jawab tertentu.[103]

Dalam konteks Nehemia, pemberdayaan menghasilkan ownership. Orang-orang bukan sekadar membantu pemimpin menyelesaikan proyek pemimpin. Mereka mengambil bagian dalam pekerjaan yang mereka anggap sebagai pekerjaan komunitas.

Ketekunan sebagai penjaga keberlanjutan

Pilar terakhir adalah ketekunan. Pembangunan Yerusalem tidak berlangsung tanpa hambatan. Nehemia dan komunitas menghadapi ejekan, ancaman, konflik internal, persoalan ekonomi, dan berbagai upaya untuk menghentikan pekerjaan (Neh. 4–6).

Ketekunan diperlukan karena transformasi hampir selalu menghasilkan ketegangan. Ketika organisasi bergerak dari pola lama menuju pola baru, terdapat pihak yang mungkin kehilangan

---

[103] Aubrey Malphurs and Will Mancini, *Building Leaders: Blueprints for Developing Leadership at Every Level of Your Church* (Grand Rapids, MI: Baker Books, 2004).

kenyamanan, kepentingan, atau pengaruh. Karena itu, perubahan membutuhkan kemampuan untuk menghadapi resistensi tanpa kehilangan tujuan.

Dalam konteks organisasi, ketahanan (resilience) bukan berarti organisasi tidak pernah mengalami gangguan. Organisasi yang tangguh justru adalah organisasi yang mampu mempertahankan fungsi, menyesuaikan diri, dan belajar ketika menghadapi tekanan.[104] Duchek mengembangkan konsep organizational resilience melalui tiga kemampuan utama: mengantisipasi ancaman (anticipation), menghadapi gangguan (coping), dan beradaptasi setelah gangguan (adaptation).[105]

Nehemia menunjukkan pola tersebut secara naratif. Ia membaca ancaman, menyiapkan penjagaan, menyesuaikan pembagian kerja, menangani konflik internal, dan tetap menjaga tujuan pembangunan. Karena itu, ketekunan tidak dapat dipahami hanya sebagai keberanian pribadi. Ketekunan merupakan

---

[104] Timothy J. Vogus and Kathleen M. Sutcliffe, "Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda," in *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics* (Montreal: IEEE, 2007), 3418–3422.

[105] Stephanie Duchek, "Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization," *Business Research* 13, no. 1 (2020): 215–246

kapasitas organisasi untuk tetap bergerak menuju tujuan ketika kondisi tidak berjalan sesuai rencana.

7. Dari enam pilar menuju transformasi

Jika keenam pilar tersebut disatukan, terlihat bahwa masing-masing memiliki fungsi yang berbeda tetapi saling melengkapi.



Transformasi dalam model ini tidak hanya berarti perubahan fisik. Pembangunan tembok merupakan tanda yang sangat nyata, tetapi tujuan yang lebih luas adalah pemulihan kehidupan komunitas. Karena itu, transformasi harus dilihat pada sekurang-

kurangnya tiga tingkat: perubahan kondisi, perubahan cara kerja, dan perubahan kapasitas komunitas.

Inilah yang membuat model Nehemia lebih luas daripada sekadar model pembangunan proyek. Yang dibangun bukan hanya infrastruktur, tetapi juga komunitas yang mampu bekerja bersama, menghadapi masalah, mengambil tanggung jawab, dan melanjutkan kehidupan bersama berdasarkan nilai yang diyakini.

Penelitian kontemporer tentang Nehemia juga menunjukkan kecenderungan membaca kisah tersebut melalui integrasi visi teologis, perencanaan operasional, distribusi tanggung jawab, komunikasi, dan manajemen resistensi. Hal tersebut memperkuat kemungkinan dialog antara narasi Nehemia dan teori perubahan organisasi, dengan tetap menghindari pembacaan yang terlalu anarkronistis terhadap teks Alkitab.[106]

Model enam pilar dapat dirumuskan sebagai berikut:

---

[106] Benediktus James Widya Darmaka et al., "Change Leadership Model in the Book of Nehemiah: A Theological Analysis and Its Implications for Contemporary Organizational Management," *Diegesis: Jurnal Teologi* 11, no. 1 (2026)

Manajemen transformasi Nehemia adalah proses mengarahkan perubahan komunitas yang berakar pada ketergantungan kepada Allah, diterjemahkan melalui visi yang jelas, dibangun melalui pemahaman terhadap manusia, digerakkan melalui komunikasi, dilaksanakan melalui pemberdayaan, dan dipertahankan melalui ketekunan sampai menghasilkan perubahan komunitas. Rumusan tersebut menjadi inti konseptual monograf ini.

B. Implementasi dalam Gereja Masa Kini

Model Nehemia tidak dapat diterapkan kepada gereja dengan cara menyalin setiap tindakan Nehemia secara literal. Gereja masa kini hidup dalam konteks sosial, budaya, organisasi, dan teologis yang berbeda. Karena itu, yang perlu diambil adalah prinsip manajerial dan orientasi teologisnya, bukan bentuk historisnya secara mentah.

Manajemen pelayanan gereja

Penerapan pertama berada dalam pengelolaan pelayanan. Banyak gereja memiliki berbagai kegiatan ibadah, pendidikan, pemuridan, pelayanan sosial, kaum muda, keluarga, dan kegiatan misi. Tantangannya bukan semata-mata banyak atau sedikitnya

program, melainkan apakah seluruh kegiatan tersebut mempunyai arah yang jelas dan dapat dikelola secara bertanggung jawab.

Model Nehemia dapat dimulai dengan pertanyaan sederhana: masalah apa yang sebenarnya sedang dihadapi jemaat? Apa yang Allah kehendaki untuk dikerjakan? Apa tujuan pelayanan? Siapa yang perlu dilibatkan? Bagaimana tanggung jawab dibagi? Bagaimana keberhasilan dievaluasi?

Penyusunan program tidak dimulai dari kebiasaan tahunan "tahun lalu kita melakukan ini, maka tahun ini kita lakukan lagi"tetapi dari kebutuhan dan arah pelayanan.

Pada tahap pelaksanaan, prinsip pemberdayaan menjadi penting. Pendeta atau gembala tidak harus menjadi pelaksana seluruh kegiatan. Pelayanan dapat dibangun melalui tim yang memiliki tanggung jawab yang jelas. Setelah program berlangsung, evaluasi dilakukan bukan untuk mencari siapa yang salah, tetapi untuk mengetahui apa yang berhasil, apa yang perlu diperbaiki, dan apa yang perlu dihentikan.

Organisasi yang sehat membutuhkan kemampuan belajar dari pengalaman. Gagasan tentang organisasi pembelajar yang dikembangkan Senge juga menekankan pentingnya kemampuan

organisasi memahami pola, belajar bersama, dan memperbaiki cara kerja secara terus-menerus.[107]

Dalam perspektif Nehemia, evaluasi semacam itu sejalan dengan prinsip bahwa pembangunan tidak boleh dilepaskan dari pengawasan dan respons terhadap situasi.

Pengembangan jemaat

Implementasi kedua adalah pengembangan jemaat. Jemaat bukan kumpulan penerima pelayanan yang terus-menerus menunggu program dari pemimpin. Mereka adalah bagian dari tubuh Kristus yang memiliki karunia dan tanggung jawab untuk mengambil bagian dalam pelayanan (1 Kor. 12:4–27; Ef. 4:11–16).

Nehemia menunjukkan bahwa perubahan menjadi kuat ketika orang-orang merasa bahwa mereka memiliki bagian di dalamnya. Karena itu, gereja perlu bergerak dari pola "pemimpin melayani jemaat" menuju pola "pemimpin memperlengkapi jemaat untuk melayani."

---

[107] Senge, *The Fifth Discipline*

Prinsip ini mempunyai konsekuensi langsung terhadap pengembangan pemimpin baru. Gereja perlu mengenali orang-orang yang memiliki potensi, memberikan kesempatan untuk belajar, memberikan tanggung jawab secara bertahap, menyediakan pendampingan, dan memberikan ruang untuk mengambil keputusan.

Malphurs dan Mancini menempatkan pengembangan pemimpin pada berbagai tingkatan sebagai kebutuhan penting gereja. Mereka menekankan bahwa gereja tidak hanya membutuhkan pelatihan, tetapi juga kesempatan bagi pemimpin yang sedang berkembang untuk benar-benar menjalankan tanggung jawab pelayanan.[108]

Dalam kerangka Nehemia, pemberdayaan bukan ancaman bagi pemimpin senior. Sebaliknya, semakin banyak orang yang mampu mengambil tanggung jawab secara sehat, semakin kuat kapasitas organisasi.

Manajemen konflik gereja

---

[108] Malphurs and Mancini, *Building Leaders*

Konflik merupakan kenyataan yang tidak dapat sepenuhnya dihilangkan dari kehidupan gereja. Perbedaan generasi, gaya pelayanan, prioritas program, penggunaan sumber daya, pemahaman terhadap tradisi, maupun persoalan personal dapat menghasilkan ketegangan.

Nehemia memperlihatkan bahwa konflik tidak selalu boleh dihindari. Ada konflik yang membutuhkan dialog, ada yang memerlukan koreksi, dan ada pula yang membutuhkan ketegasan. Dalam Nehemia 5, misalnya, konflik internal yang berkaitan dengan eksploitasi ekonomi tidak diselesaikan hanya dengan meminta semua pihak "rukun." Nehemia mengidentifikasi persoalan, menegur tindakan yang tidak benar, dan menuntut pemulihan.

Karena itu, manajemen konflik gereja perlu diarahkan pada tiga tujuan: dialog, rekonsiliasi, dan pemulihan hubungan. Dialog memungkinkan pihak-pihak yang berbeda menyampaikan perspektifnya. Rekonsiliasi berusaha memulihkan relasi yang rusak. Pemulihan memastikan bahwa penyelesaian tidak berhenti pada kata maaf, tetapi menghasilkan perubahan perilaku dan struktur relasi.

Dalam konteks ini, konflik bukan selalu tanda bahwa organisasi gagal. Konflik dapat menjadi kesempatan untuk

menemukan persoalan yang selama ini tersembunyi. Yang menentukan adalah bagaimana konflik tersebut dikelola.

Model Nehemia mengingatkan bahwa pemimpin perlu mempunyai keberanian untuk menghadapi konflik tanpa menjadikan konflik sebagai pusat kehidupan organisasi. Tujuannya bukan memenangkan pertengkaran, melainkan menjaga misi dan memulihkan komunitas.

C. Relevansi bagi Pemimpin Kristen Kontemporer

Perubahan konteks pelayanan menuntut pemimpin Kristen memiliki kemampuan yang lebih luas daripada sekadar kemampuan berkhotbah atau mengatur kegiatan. Pemimpin perlu memahami manusia, mengelola sumber daya, membaca perubahan lingkungan, membangun tim, mengkomunikasikan arah, dan mengambil keputusan dalam situasi yang tidak selalu mudah.

Namun, kemampuan manajerial tersebut tidak boleh membuat kepemimpinan Kristen kehilangan identitas teologisnya. Di sinilah Nehemia memberikan keseimbangan yang penting.

Pertama, pemimpin masa kini membutuhkan hati spiritual seperti Nehemia. Ia perlu memiliki kesadaran bahwa organisasi

dan pelayanan bukan miliknya secara mutlak. Ada mandat Allah yang harus dipertanggungjawabkan. Karena itu, keputusan tidak semata-mata didasarkan pada pertimbangan efisiensi, popularitas, atau kepentingan pribadi.

Kedua, pemimpin membutuhkan cara berpikir strategis. Spiritualitas tidak boleh dipertentangkan dengan perencanaan. Nehemia berdoa, tetapi ia juga membuat rencana. Ia percaya kepada Allah, tetapi ia juga menghitung kebutuhan, meminta surat, memanfaatkan sumber daya, memeriksa kondisi, dan membagi pekerjaan. Integrasi ini merupakan salah satu karakter penting manajemen Kristen: iman tidak menghilangkan kebutuhan akan perencanaan yang bertanggung jawab.

Ketiga, pemimpin harus mampu mengelola manusia. Organisasi Kristen pada akhirnya dijalankan oleh manusia. Karena itu, kemampuan memahami orang, mengenali potensi, membangun kepercayaan, memberikan tanggung jawab, menyelesaikan konflik, dan mengembangkan pemimpin baru merupakan bagian dari tugas pelayanan.

Keempat, pemimpin harus mampu membangun sistem. Ketergantungan yang berlebihan kepada satu pemimpin dapat membuat organisasi rentan. Ketika seluruh keputusan, pelayanan, dan hubungan hanya bergantung kepada satu orang,

keberlangsungan organisasi menjadi rapuh. Nehemia menunjukkan alternatifnya: pekerjaan dibagi, orang dilibatkan, tanggung jawab didistribusikan, dan komunitas bergerak sebagai sebuah kesatuan.

Pemimpin Kristen yang relevan bukanlah pemimpin yang memilih antara spiritualitas dan manajemen. Ia justru mengintegrasikan keduanya. Spiritualitas memberikan alasan dan arah; manajemen menyediakan cara agar mandat tersebut dapat dikerjakan secara tertib dan bertanggung jawab.

Pada akhirnya, model manajemen ilahi Nehemia dapat dipahami sebagai undangan untuk melihat kembali makna kepemimpinan Kristen. Kepemimpinan bukan hanya persoalan siapa yang berada di depan, tetapi juga bagaimana sebuah komunitas dikelola sehingga mampu bergerak menuju tujuan yang benar.

Nehemia tidak membangun Yerusalem seorang diri. Ia membangun sebuah proses yang membuat banyak orang dapat mengambil bagian. Ia tidak hanya melihat tembok yang runtuh, tetapi melihat komunitas yang membutuhkan pemulihan. Ia tidak hanya memiliki visi, tetapi mengubah visi tersebut menjadi pekerjaan yang dapat dilakukan. Ia tidak hanya menggerakkan

orang ketika keadaan baik, tetapi tetap menjaga arah ketika muncul ancaman dan konflik.

Karena itu, kekuatan model Nehemia terletak pada integrasinya. Spiritualitas tanpa manajemen dapat kehilangan daya implementasi. Manajemen tanpa spiritualitas dapat kehilangan orientasi moral. Visi tanpa pemberdayaan dapat berhenti sebagai gagasan. Pemberdayaan tanpa komunikasi dapat menghasilkan kebingungan. Komunikasi tanpa empati dapat terasa manipulatif. Dan seluruh proses perubahan tanpa ketekunan mudah berhenti ketika menghadapi tekanan.

Enam pilar tersebut akhirnya bertemu pada satu tujuan: transformasi.

Transformasi yang dimaksud bukan sekadar organisasi menjadi lebih besar, program menjadi lebih banyak, atau struktur menjadi lebih kompleks. Transformasi berarti komunitas mengalami perubahan yang membuatnya semakin mampu menjalankan mandatnya. Dalam konteks gereja, transformasi harus membawa organisasi semakin dekat kepada panggilannya untuk memuliakan Allah, membangun tubuh Kristus, melayani manusia, dan menjadi kesaksian di tengah dunia.

Nehemia dapat dibaca bukan hanya sebagai seorang pemimpin yang visioner, tetapi sebagai seorang manajer

transformasi. Ia memperlihatkan bahwa perubahan yang bertahan membutuhkan lebih daripada inspirasi. Perubahan membutuhkan pengelolaan yang baik, manusia yang dilibatkan, sistem yang jelas, komunikasi yang sehat, keberanian menghadapi konflik, dan ketekunan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Di situlah relevansi terbesar model ini bagi organisasi Kristen masa kini: Allah dapat memakai seorang pemimpin untuk melihat kebutuhan, tetapi transformasi komunitas terjadi ketika visi tersebut diterjemahkan menjadi proses bersama yang dikelola dengan hikmat, tanggung jawab, dan ketekunan.

BAB VI
KESIMPULAN

Monograf ini berangkat dari sebuah pertanyaan mendasar: bagaimana Nehemia dapat dipahami bukan hanya sebagai seorang pemimpin yang memiliki visi, tetapi juga sebagai seorang manajer yang mampu menerjemahkan visi tersebut menjadi proses pembangunan dan transformasi komunitas? Pertanyaan tersebut menjadi penting karena kepemimpinan Kristen sering kali lebih banyak dibicarakan dalam kerangka karakter, visi, pengaruh, dan keteladanan pemimpin, sementara dimensi manajerial perencanaan, pengorganisasian, pemberdayaan, pengawasan, pengelolaan konflik, dan keberlanjutan perubahan tidak selalu memperoleh perhatian yang sama.

Melalui pembacaan terhadap kitab Nehemia dan dialog dengan konsep manajemen Kristen, monograf ini menunjukkan bahwa Nehemia dapat dipahami secara lebih utuh sebagai manajer transformasi. Istilah tersebut tidak dimaksudkan untuk mengubah Nehemia menjadi figur manajemen modern secara anarkronistis. Nehemia hidup dalam konteks sosial, politik, ekonomi, dan keagamaan yang berbeda dari organisasi masa kini.

Namun, pola tindakannya memperlihatkan sejumlah prinsip pengelolaan yang dapat dianalisis secara konseptual dan kemudian direfleksikan bagi kehidupan gereja dan organisasi Kristen.

A. Nehemia: Dari Pemimpin Visioner Menuju Manajer Transformasi

Pembahasan dalam monograf ini sekaligus memperluas pemahaman terhadap Nehemia yang telah dibahas dalam monograf sebelumnya, Nehemia: Pemimpin Visioner dan Pembaru Iman. Jika kajian sebelumnya terutama menempatkan Nehemia sebagai pemimpin yang memiliki visi dan berperan dalam pembaruan iman umat, monograf ini memberikan perhatian lebih besar kepada proses bagaimana visi tersebut dikelola hingga menghasilkan perubahan nyata.

Perbedaan tersebut bukan berarti kedua pendekatan saling bertentangan. Sebaliknya, keduanya saling melengkapi. Visi menjelaskan ke mana komunitas harus bergerak, sedangkan manajemen menjelaskan bagaimana komunitas tersebut dapat bergerak secara terarah untuk mencapai tujuan tersebut. Seorang pemimpin dapat memiliki visi yang kuat, tetapi tanpa kemampuan

mengelola manusia, sumber daya, waktu, struktur, komunikasi, dan konflik, visi tersebut berpotensi berhenti sebagai gagasan.

Nehemia memperlihatkan hubungan tersebut dengan jelas. Ketika mendengar keadaan Yerusalem, ia tidak langsung mengumumkan sebuah program pembangunan. Ia terlebih dahulu berdoa dan memahami persoalan (Neh. 1:4–11). Setelah itu ia menyampaikan kebutuhannya kepada Raja Artahsasta, memperoleh dukungan dan sumber daya yang diperlukan, melakukan pemeriksaan terhadap kondisi tembok, menyusun respons, kemudian menggerakkan masyarakat untuk bekerja (Neh. 2:1–18). Proses tersebut memperlihatkan bahwa visi restorasi diterjemahkan menjadi tindakan yang terorganisasi.

Dalam konteks ini, pernyataan bahwa Nehemia adalah manajer ilahi tidak berarti bahwa seluruh teknik manajemen Nehemia berasal dari suatu teori manajemen yang telah dirumuskan secara sistematis. Sebaliknya, predikat tersebut menunjuk pada seorang pengelola yang memahami pekerjaannya sebagai bagian dari mandat Allah. Spiritualitas menjadi dasar orientasi, sementara kemampuan manajerial menjadi sarana untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut.

B. Pembangunan Yerusalem sebagai Proses Transformasi

Pembangunan kembali tembok Yerusalem merupakan pusat penting dalam narasi Nehemia, tetapi makna pembangunan tersebut tidak berhenti pada aspek fisik. Tembok yang runtuh merupakan gambaran konkret dari kondisi komunitas yang mengalami kehancuran dan kehilangan keamanan serta martabatnya. Karena itu, pembangunan tembok dapat dilihat sebagai bagian dari proses pemulihan kehidupan umat. Restorasi tidak hanya menyangkut pembangunan fisik, tetapi juga berkaitan dengan identitas dan keteraturan kehidupan komunitas.

Hal tersebut membantu menjelaskan mengapa keberhasilan Nehemia tidak dapat diukur hanya berdasarkan selesainya pembangunan tembok dalam waktu yang relatif singkat (Neh. 6:15). Keberhasilan tersebut juga berkaitan dengan kemampuan membangun kembali kapasitas komunitas untuk bekerja bersama, menghadapi ancaman, mengelola persoalan internal, dan kemudian memperbarui kehidupan keagamaan mereka.

Transformasi dalam perspektif monograf ini memiliki makna yang lebih luas daripada perubahan struktur fisik. Transformasi mencakup perubahan kondisi, perubahan pola kerja, perubahan

keterlibatan manusia, dan pemulihan orientasi komunitas terhadap Allah.

Hal ini sejalan dengan prinsip manajemen transformasi bahwa perubahan yang berkelanjutan membutuhkan lebih daripada perubahan pada struktur formal. Perubahan harus menyentuh manusia, proses, nilai, dan cara organisasi menjalankan mandatnya.

C. Integrasi Spiritualitas, Strategi, Organisasi, dan Manusia

Salah satu kesimpulan penting dari keseluruhan pembahasan adalah bahwa keberhasilan pembangunan Yerusalem tidak dapat dijelaskan hanya oleh satu faktor.

Nehemia memiliki spiritualitas yang kuat, tetapi ia tidak berhenti pada doa. Ia menyusun strategi. Ia memiliki visi, tetapi tidak mengerjakannya sendirian. Ia memiliki otoritas, tetapi tidak memusatkan seluruh pekerjaan kepada dirinya. Ia menghadapi konflik, tetapi tidak membiarkan konflik menghilangkan tujuan pembangunan.

Dengan kata lain, terdapat integrasi antara spiritualitas, strategi, organisasi, dan pemberdayaan manusia.

Spiritualitas memberikan dasar moral dan teologis bagi tindakan. Strategi memberikan arah dan prioritas. Organisasi memungkinkan pekerjaan dibagi dan dikoordinasikan. Pemberdayaan membuat orang lain menjadi pelaku perubahan, bukan sekadar penerima instruksi. Ketekunan menjaga seluruh proses ketika menghadapi tekanan.

Pola tersebut memperlihatkan bahwa manajemen Kristen tidak seharusnya dipahami sebagai penerapan teori bisnis ke dalam gereja secara sederhana. Manajemen Kristen harus berangkat dari pertanyaan mengenai mandat, nilai, manusia, dan tanggung jawab di hadapan Allah. Dalam perspektif Kristen, efektivitas tersebut perlu ditempatkan di bawah orientasi yang lebih mendasar, yaitu kesetiaan terhadap panggilan Allah.

D. Enam Pilar Mobilisasi Nehemia sebagai Model Manajemen Kristen

Kontribusi konseptual utama monograf ini dirumuskan melalui enam pilar mobilisasi Nehemia:



Keenam pilar tersebut merupakan hasil sintesis dari pembacaan terhadap pola tindakan Nehemia, bukan daftar yang secara eksplisit diberikan oleh kitab Nehemia. Karena itu, model ini harus dipahami sebagai model konseptual hasil interpretasi teologis-manajerial, bukan sebagai struktur tekstual yang diklaim terdapat secara literal dalam Alkitab.

Spiritualitas menjadi fondasi karena perubahan dalam organisasi Kristen harus berangkat dari ketergantungan kepada Allah. Visi memberikan arah agar komunitas mengetahui tujuan yang hendak dicapai. Empati memastikan bahwa perubahan dibangun berdasarkan pemahaman terhadap kebutuhan nyata manusia. Komunikasi mengubah visi menjadi pemahaman dan

komitmen bersama. Pemberdayaan mendistribusikan tanggung jawab sehingga perubahan tidak bergantung pada satu pemimpin. Ketekunan menjaga proses perubahan ketika organisasi menghadapi konflik, ancaman, maupun kegagalan.

Enam unsur tersebut pada akhirnya menghasilkan transformasi apabila bekerja secara terpadu. Model ini juga tidak harus dipahami sebagai proses linear yang berhenti setelah transformasi tercapai. Dalam kehidupan organisasi yang dinamis, transformasi dapat menghasilkan kebutuhan baru yang kembali menuntut discernment, evaluasi, komunikasi, dan penyesuaian strategi. Model Nehemia memiliki sifat dinamis dan dapat menjadi kerangka refleksi berkelanjutan bagi organisasi Kristen.

E. Relevansi bagi Gereja dan Organisasi Kristen Masa Kini

Relevansi model Nehemia terutama terletak pada kebutuhan gereja masa kini untuk menghubungkan spiritualitas dengan kemampuan mengelola organisasi. Gereja membutuhkan pemimpin yang bukan hanya mampu memberikan arah rohani, tetapi juga mampu menyusun program, membangun tim, mengembangkan pemimpin baru, mengelola sumber daya, menghadapi konflik, dan melakukan evaluasi.

Dalam pelayanan gereja, prinsip Nehemia dapat diterapkan melalui perencanaan program yang berbasis kebutuhan, pembagian tanggung jawab yang jelas, pelibatan jemaat, pengembangan kader pemimpin, komunikasi yang transparan, dan evaluasi pelayanan. Prinsip tersebut dapat membantu gereja keluar dari ketergantungan berlebihan kepada figur tertentu dan membangun kapasitas komunitas secara lebih luas.

Hal yang sama berlaku bagi organisasi Kristen lainnya. Sekolah Kristen, lembaga pelayanan, yayasan, komunitas sosial, maupun organisasi misi membutuhkan kemampuan untuk mengelola manusia dan sumber daya tanpa kehilangan identitas spiritualnya. Manajemen diperlukan bukan untuk menggantikan pelayanan, tetapi untuk memastikan bahwa sumber daya yang dipercayakan dapat digunakan secara bertanggung jawab bagi pencapaian mandat organisasi.

Dalam kerangka stewardship, manusia, waktu, sumber daya, dan organisasi bukan sekadar aset yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai target. Semuanya merupakan kepercayaan yang harus dikelola secara bertanggung jawab. Karena itu, keberhasilan manajemen Kristen tidak semata-mata ditentukan oleh ukuran organisasi, jumlah program, atau pertumbuhan kuantitatif, tetapi

juga oleh kesetiaan terhadap mandat, kualitas relasi, integritas proses, dan dampak transformasional yang dihasilkan.

F. Penutup: Manajemen sebagai Pelayanan

Pada akhirnya, kisah Nehemia memperlihatkan bahwa manajemen dapat dipahami sebagai bagian dari pelayanan. Mengelola bukan sekadar mengatur pekerjaan; mengelola berarti memastikan bahwa orang, waktu, sumber daya, dan struktur diarahkan kepada tujuan yang benar.

Nehemia memberikan gambaran tentang seorang pemimpin yang mampu membawa komunitas dari kehancuran menuju pembangunan, dari keterpecahan menuju kerja bersama, dari ketidakberdayaan menuju partisipasi, dan dari tekanan menuju ketekunan. Ia tidak mengandalkan dirinya sendiri. Ia menghubungkan doa dengan perencanaan, visi dengan komunikasi, struktur dengan pemberdayaan, serta keteguhan iman dengan kemampuan menghadapi konflik.

Karena itu, kesimpulan utama monograf ini dapat dirumuskan secara sederhana: Nehemia bukan hanya pemimpin visioner, tetapi seorang manajer transformasi yang mampu menerjemahkan panggilan dan visi menjadi proses perubahan komunitas yang terorganisasi.

Enam pilar mobilisasi yang dirumuskan dalam monograf ini spiritualitas, visi, empati, komunikasi, pemberdayaan, dan ketekunan menawarkan sebuah kerangka untuk memahami bagaimana transformasi dapat dikelola dalam organisasi Kristen. Model tersebut tidak dimaksudkan sebagai formula yang menjamin keberhasilan setiap organisasi. Ia lebih tepat dipahami sebagai kerangka reflektif yang membantu pemimpin Kristen mengajukan pertanyaan yang benar: Apakah perubahan kita berakar pada Allah? Apakah arahnya jelas? Apakah kita memahami manusia yang kita layani? Apakah komunikasi kita membangun kepercayaan? Apakah orang lain benar-benar diberdayakan? Dan apakah kita memiliki ketekunan untuk menyelesaikan proses perubahan?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut membawa kita kembali kepada inti manajemen Kristen: mengelola apa yang dipercayakan Allah dengan hikmat, integritas, dan orientasi pada transformasi kehidupan manusia.

Warisan Nehemia bagi kepemimpinan Kristen tidak berhenti pada teladan seorang tokoh yang berani membangun kembali tembok Yerusalem. Warisan yang lebih luas adalah sebuah cara melihat perubahan: perubahan harus memiliki dasar spiritual, arah yang jelas, pemahaman terhadap manusia, komunikasi yang

membangun, partisipasi yang nyata, dan ketekunan dalam menghadapi hambatan. Ketika unsur-unsur tersebut dipadukan, manajemen tidak lagi sekadar menjadi perangkat administratif, melainkan menjadi sarana pelayanan untuk menghadirkan transformasi yang bertanggung jawab dalam komunitas umat Allah.

DAFTAR PUSTAKA

Blenkinsopp, Joseph. Ezra-Nehemiah: A Commentary. Old Testament Library. Philadelphia: Westminster Press, 1988.

Brueggemann, Walter. Theology of the Old Testament: Testimony, Dispute, Advocacy. Minneapolis: Fortress Press, 1997.

Darmaka, Benediktus James Widya, Drisandri Bidrawati Mooy, Slamet Heriyanto, and Dwi Aster Aviani. "Change Leadership Model in the Book of Nehemiah: A Theological Analysis and Its Implications for Contemporary Organizational Management." Diegesis: Jurnal Teologi 11, no. 1 (2026): 78–95.

Drucker, Peter F. The Practice of Management. New York: Harper & Brothers, 1954.

Duchek, Stephanie. "Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization." Business Research 13, no. 1 (2020): 215–246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7.

Fensham, F. Charles. The Books of Ezra and Nehemiah. New International Commentary on the Old Testament. Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans Publishing Company, 1982.

Greenleaf, Robert K. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York: Paulist Press, 1977.

Holiday, Jana. Taking Good Care: Administration as Christian Formation. Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans Publishing Company, 2026.

Kidner, Derek. Ezra and Nehemiah: An Introduction and Commentary. Tyndale Old Testament Commentaries. Downers Grove, IL: Inter-Varsity Press, 1979.

Kotter, John P. Leading Change. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

Lengnick-Hall, Cynthia A., Tammy E. Beck, and Mark L. Lengnick-Hall. "Developing a Capacity for Organizational Resilience through Strategic Human Resource Management." Human Resource Management Review 21, no. 3 (2011): 243–255. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001.

Lembaga Alkitab Indonesia. Alkitab Terjemahan Baru. Jakarta: Lembaga Alkitab Indonesia, 1974.

Malphurs, Aubrey. Being Leaders: The Nature of Authentic Christian Leadership. Grand Rapids, MI: Baker Books, 2003.

Malphurs, Aubrey, and Will Mancini. Building Leaders: Blueprints for Developing Leadership at Every Level of Your Church. Grand Rapids, MI: Baker Books, 2004.

McConville, J. Gordon. Ezra, Nehemiah, and Esther. Daily Study Bible. Philadelphia: Westminster Press, 1985.

Mintzberg, Henry. Managing. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2009.

Pearson, Christine M., and Judith A. Clair. "Reframing Crisis Management." Academy of Management Review 23, no. 1 (1998): 59–76. https://doi.org/10.5465/AMR.1998.192960.

Rahim, M. Afzalur. Managing Conflict in Organizations. 4th ed. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 2011.

Rahim, M. Afzalur, and Thomas V. Bonoma. "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention." Psychological Reports 44, no. 3_suppl (1979): 1323–1344. https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323.

Sanders, J. Oswald. Spiritual Leadership. 2nd ed., rev. Chicago: Moody Press, 1994.

Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday/Currency, 1990.

Swindoll, Charles R. Hand Me Another Brick: Timeless Lessons on Leadership. Rev. and expanded ed. Nashville, TN: Word Publishing, 1998.

Vogus, Timothy J., and Kathleen M. Sutcliffe. "Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda." In 2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, 3418–3422. Montreal: IEEE, 2007. https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160.

Williamson, H. G. M. Ezra, Nehemiah. Word Biblical Commentary, vol. 16. Waco, TX: Word Books, 1985.

Wright, Jacob L. Rebuilding Identity: The Nehemiah-Memoir and Its Earliest Readers. Beihefte zur Zeitschrift für die alttestamentliche Wissenschaft 348. Berlin/New York: Walter de Gruyter, 2004. https://doi.org/10.1515/9783110927207.

Yukl, Gary A. Leadership in Organizations. 8th ed. Boston, MA: Pearson, 2013

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Yudhy Sanjaya, M.Th.
Dosen STT Real Batam
Email: Yudhysanjaya.ys@gmail.com

Yudhy Sanjaya merupakan akademisi, penulis, peneliti, dan praktisi yang memiliki perhatian pada pengembangan kepemimpinan, teologi kontekstual, serta isu-isu sosial kemasyarakatan. Ia meraih gelar Doktor dengan konsentrasi di bidang Kepemimpinan dari STT Real Batam pada tahun 2022. Saat ini, ia mendedikasikan diri sebagai dosen dengan jabatan akademis Lektor Kepala mengajar di beberapa perguruan tinggi di Kota Batam, serta aktif dalam kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Yudhy sudah menulis sejumlah buku referensi, buku ajar, monograf dan book chapter di bidang kepemimpinan dan teologi kontekstual. Selain itu ia juga telah

mempublikasikan berbagai artikel ilmiah yang diterbitkan di prosiding ataupun jurnal nasional/internasional bereputasi.

Di bidang pengembangan sumber daya manusia, Yudhy Sanjaya merupakan Master Trainer Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) dan kerap menjadi pembicara maupun narasumber dalam seminar, focus group discussion (FGD), serta berbagai workshop. Ia juga aktif berorganisasi melalui Persekutuan Inteligensia Kristen Indonesia (PIKI) Batam sebagai sekretaris, di Majelis Pendidikan Kristen Wilayah (MPKW) Kepulauan Riau sebagai pembina, di PGIW Kepulauan Riau sebagai Ketua Komisi Penelitian Pengembangan dan Lingkungan hidup dan sebagai pembina di komunitas pemuda & remaja di Batam. Kepeduliannya terhadap pelestarian lingkungan mendorongnya terlibat dalam berbagai kegiatan edukasi dan advokasi lingkungan hidup di Kota Batam.