

**OTORITAS KEPEMIMPINAN MAJELIS JEMAAT
GEREJA KRISTEN INDONESIA “BUNDASUDI” BATAM
DI TENGAH KONTEKS SEMANGAT DEMOKRASI UMAT**

**TESIS
DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS TEOLOGI
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**



**UNTUK MEMENUHI SALAH SATU SYARAT
DALAM MENCAPAI GELAR MAGISTER SAINS TEOLOGI**

**Oleh:
FRANSISCUS OKTAVIANUS TURINO
NIM: 50130002**

YOGYAKARTA

MEI 2015

LEMBAR PENGESAHAN

**OTORITAS KEPEMIMPINAN MAJELIS JEMAAT
GEREJA KRISTEN INDONESIA "BUNDASUDI" BATAM
DI TENGAH KONTEKS SEMANGAT DEMOKRASI UMAT**

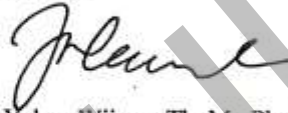
Oleh:

FRANSISCUS OKTAVIANUS TURINO

NIM: 50130002

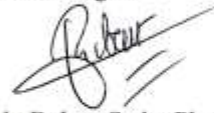
Dalam ujian Tesis Program Studi S-2 Ilmu Teologi Minat Studi Teologi Interkultural Fakultas Teologi Universitas Kristen Duta Wacana dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Magister Sains Teologi pada tanggal 18 Juni 2015.

Pembimbing I



(Pdt. Yahya Wijaya, Th. M., Ph. D.)

Pembimbing II



(Pdt. Robert Setio, Ph. D.)

Dewan Penguji:

1. Pdt. Yahya Wijaya, Th. M., Ph. D.

2. Pdt. Robert Setio, Ph. D.

3. Pdt. Wahyu Satria Wibowo, Ph. D.

Tanda Tangan

1. 

2. 

3. 

Disahkan oleh:

Ketua Program Studi Pascasarjana S-2 Ilmu Teologi

Universitas Kristen Duta Wacana




(Pdt. Fransiskus Sugeng Widjaja, MAPS, Ph. D.)

KATA PENGANTAR

Penulisan tesis ini berangkat dari ketertarikan sekaligus keprihatinan penyusun terhadap kepemimpinan gereja selama ini. Penyusun tertarik akan masalah kepemimpinan gereja karena kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah proses pembangunan jemaat. Oleh karena itu, penyusun prihatin pada saat melihat kepemimpinan gereja tidak dapat berjalan dengan optimal, terutama pada saat berhadapan dengan perkembangan zaman saat ini, dimana semangat demokrasi umat tumbuh dengan subur. Itulah sebabnya, penyusun memilih topik tentang otoritas kepemimpinan Majelis Jemaat di tengah semangat demokrasi umat guna memberikan sumbangan pemikiran bagi para pemimpin gereja pada umumnya, dan bagi Majelis Jemaat Gereja Kristen Indonesia pada khususnya, agar proses pembangunan jemaat dapat terus berjalan dengan optimal.

Penyusun sadar bahwa tesis ini tidak akan selesai tanpa bantuan berbagai pihak yang telah mendukung penyusun selama ini. Oleh karena itu, penyusun hendak mengucapkan terima kasih kepada:

- Yesus Kristus Sang Gembala Agung yang senantiasa memimpin, menyertai dan berjalan bersama penyusun sampai detik ini dan sampai selama-lamanya.
- Anne Margareta Worotikan dan Freya Victoria Alfa Turino yang senantiasa mendukung penyusun dalam setiap doa-doa yang dipanjatkan. Mereka adalah sumber motivasi dan inspirasi penyusun dalam menyelesaikan tesis ini. Mereka adalah tempat di mana penyusun juga dapat belajar untuk menerapkan kepemimpinan dalam lingkup yang terkecil, yaitu keluarga.
- Pdt. Yahya Wijaya dan Pdt. Robert Setio, selaku dosen pembimbing yang telah bersedia menyediakan waktu di tengah segala kesibukan mereka untuk membimbing dan bertukar pikiran dengan penyusun selama proses penulisan tesis ini.
- Segenap dosen dan karyawan Program Pasca Sarjana Fakultas Teologi UKDW yang telah menjadi “teman” selama penyusun studi di sana.
- Seluruh Majelis Jemaat GKI Nurdin dan Pdt. Dianawati S. Y. yang telah berkenan “merelakan” penyusun menempuh studi selama dua tahun di UKDW dan yang telah memberi dukungan dana serta semangat kepada penyusun selama ini. Kiranya apa yang penyusun dapat selama proses studi ini dapat digunakan untuk semakin mengembangkan proses pembangunan jemaat di GKI Nurdin.

- Segenap Majelis Jemaat dan anggota jemaat GKI “Bundasudi” Batam yang telah bersedia untuk memberikan kesempatan bagi penyusun dalam melakukan penelitian lapangan di sana, berkaitan dengan topik tesis yang ditulis. Kerjasama yang sangat baik telah ditunjukkan oleh mereka selama penyusun berada di Batam, sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Kiranya tesis ini juga dapat memberi masukan yang positif bagi Majelis Jemaat dan anggota jemaat GKI Bundasudi Batam dalam melanjutkan proses pembangunan jemaat di sana.
- Seluruh rekan-rekan program pasca sarjana angkatan 2013 yang telah menjadi rekan seperjalanan penyusun selama menempuh studi. Kiranya apa yang baik dapat selalu diingat dan apa yang buruk dapat dilupakan sehingga kebersamaan yang telah terjalin selama ini dapat terus terjaga meskipun telah dipisahkan oleh jarak.
- Para sahabat penyusun, Mefi Radjah Pono, Krueger Kristo Tumiwa, Elsha Novitra Ginting, dan Aleta Ruimassa, yang sudah seperti “keluarga kecil” sekaligus “crazy family” bagi penyusun dan yang telah menjadi rekan dalam suka dan duka selama ini. Kiranya tali kekeluargaan kita dapat terus terjalin di waktu-waktu mendatang, supaya kita bisa *kongkow* bersama lagi.

Akhirnya, penyusun juga menyadari bahwa tesis ini bukanlah suatu karya yang sempurna. Namun penyusun berharap apa yang telah ditulis dan dituangkan dalam tesis ini dapat menjadi berkat dan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang berarti bagi siapa saja yang membacanya, terlebih khusus bagi mereka yang memiliki ketertarikan dan sekaligus keprihatinan terhadap penggunaan otoritas kepemimpinan gerejawi di tengah semangat demokrasi umat.

Petinggen, Juni 2015

Fransiscus Oktavianus Turino

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
ABSTRAK	viii
PERNYATAAN INTEGRITAS	ix

BAB I

PENDAHULUAN	1
1. LATAR BELAKANG	1
2. KONTEKS PERMASALAHAN	2
3. PERTANYAAN TESIS	3
4. TUJUAN PENELITIAN DAN PENYUSUNAN TESIS	3
5. MANFAAT PENELITIAN DAN PENYUSUNAN TESIS	4
6. RUANG LINGKUP DAN PEMBatasan PENELITIAN	4
7. KERANGKA TEORI	4
8. HIPOTESIS	6
9. METODE PENELITIAN	8
10. SISTEMATIKA PENYUSUNAN	9

BAB II

KONSEP KEPEMIMPINAN DAN KONSEP OTORITAS KEPEMIMPINAN	11
1. DEFINISI KEPEMIMPINAN	11
2. KONSEP KEPEMIMPINAN GEREJAWI	13
A. Karakteristik Kepemimpinan	14
B. Fungsi Kepemimpinan	16
C. Gaya Kepemimpinan	19

3. KONSEP KEPEMIMPINAN DALAM EKLESIOLOGI CALVINIS	22
A. Struktur Pemerintahan Gereja	24
B. Jabatan Gerejawi	26
4. KONSEP OTORITAS KEPEMIMPINAN	27
5. KONSEP KEPEMIMPINAN DALAM MAJELIS JEMAAT GKI	30
6. KESIMPULAN	33

BAB III

REALITAS KEHIDUPAN DEMOKRASI	36
1. MEMAHAMI DEMOKRASI	36
2. PERKEMBANGAN DEMOKRASI	39
3. KEHIDUPAN DEMOKRASI GEREJA	47
4. KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS GEREJA	52
5. KESIMPULAN	55

BAB IV

OTORITAS KEPEMIMPINAN MAJELIS JEMAAT DAN SEMANGAT DEMOKRASI	
UMAT GKI BUNDASUDI BATAM	57
1. SEJARAH SINGKAT GKI BUNDASUDI BATAM	57
2. PROFIL JEMAAT DAN MAJELIS JEMAAT GKI BUNDASUDI BATAM	58
A. Profil Jemaat GKI Bundasudi Batam	58
B. Profil Majelis Jemaat GKI Bundasudi Batam	59
3. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	60
A. Data Responden	61
B. Resume Hasil Wawancara Penelitian	64
4. ANALISIS SOAR	80
5. KESIMPULAN	81

BAB V

TEOLOGI KEPEMIMPINAN GEMBALA: JEMBATAN ANTARA OTORITAS KEPEMIMPINAN DAN DEMOKRASI UMAT	84
1. PENGANTAR	84
2. TEOLOGI KEPEMIMPINAN GEMBALA	85
A. Pemahaman	85
B. Dasar Kepemimpinan Gembala	87
C. Tanggung Jawab Kepemimpinan Gembala	89
D. Prinsip-Prinsip Dasar Kepemimpinan Gembala	95
3. SEMANGAT DEMOKRASI UMAT DAN OTORITAS KEPEMIMPINAN GEMBALA ...	101

BAB VI

PENUTUP	104
1. KESIMPULAN	104
2. SARAN	107
DAFTAR PUSTAKA	109
LAMPIRAN	113

ABSTRAK

**Otoritas Kepemimpinan Majelis Jemaat Gereja Kristen Indonesia “Bundasudi” Batam
di Tengah Konteks Semangat Demokrasi Umat
Oleh: Fransiscus Oktavianus Turino (50130002)**

Gaya kepemimpinan yang hierarkis dan otoriter saat ini sudah mulai ditinggalkan, mengingat perkembangan semangat demokrasi yang tumbuh dalam setiap segi kehidupan manusia. Dalam era demokrasi saat ini, peran pemimpin yang diharapkan adalah untuk dapat menyatukan pengalaman, kebijaksanaan, pemikiran dan pandangan dari setiap orang yang ingin berpartisipasi dan berperan serta. Pertanyaannya adalah bagaimanakah sebuah kepemimpinan sebaiknya dijalankan, mengingat bahwa kepemimpinan berarti memiliki hak untuk menggunakan kuasa (otoritas)? Dalam kerangka kepemimpinan gerejawi, sangat penting bagi para pemimpin gereja untuk menyadari peran dan fungsi mereka dalam memimpin, bukan sebagai ‘big boss’ melainkan sebagai ‘gembala’. Seorang gembala memang memiliki kuasa atau otoritas atas kawanan gembalaannya, namun juga perlu diingat bahwa seorang gembala memiliki tanggung jawab untuk mengenal, mengasuh, mengayomi, melindungi, membimbing dan rela berkorban bagi kawanan gembalaannya. Oleh karena itu, menjadi hal yang menarik dan penting untuk ditelusuri bagaimana seharusnya otoritas kepemimpinan yang dimiliki oleh para pemimpin (Majelis Jemaat) digunakan di tengah konteks semangat demokrasi (umat); dan bagaimana semangat demokrasi (umat) tersebut diterapkan secara proporsional saat berhadapan dengan otoritas kepemimpinan (Majelis Jemaat), agar proses pembangunan jemaat dapat berlangsung secara optimal.

Kata kunci: Kepemimpinan, Otoritas, Demokrasi, Pembangunan Jemaat

Lain-lain:

ix + 114 hal; 2015

77 (1954 – 2014)

Dosen Pembimbing:

Pdt. Yahya Wijaya, Ph. D.

Pdt. Robert Setio, Ph. D.

PERNYATAAN INTEGRITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam tesis ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 24 Juni 2015



Fransiscus Oktavianus Turino

ABSTRAK

**Otoritas Kepemimpinan Majelis Jemaat Gereja Kristen Indonesia “Bundasudi” Batam
di Tengah Konteks Semangat Demokrasi Umat
Oleh: Fransiscus Oktavianus Turino (50130002)**

Gaya kepemimpinan yang hierarkis dan otoriter saat ini sudah mulai ditinggalkan, mengingat perkembangan semangat demokrasi yang tumbuh dalam setiap segi kehidupan manusia. Dalam era demokrasi saat ini, peran pemimpin yang diharapkan adalah untuk dapat menyatukan pengalaman, kebijaksanaan, pemikiran dan pandangan dari setiap orang yang ingin berpartisipasi dan berperan serta. Pertanyaannya adalah bagaimanakah sebuah kepemimpinan sebaiknya dijalankan, mengingat bahwa kepemimpinan berarti memiliki hak untuk menggunakan kuasa (otoritas)? Dalam kerangka kepemimpinan gerejawi, sangat penting bagi para pemimpin gereja untuk menyadari peran dan fungsi mereka dalam memimpin, bukan sebagai ‘big boss’ melainkan sebagai ‘gembala’. Seorang gembala memang memiliki kuasa atau otoritas atas kawanan gembalaannya, namun juga perlu diingat bahwa seorang gembala memiliki tanggung jawab untuk mengenal, mengasuh, mengayomi, melindungi, membimbing dan rela berkorban bagi kawanan gembalaannya. Oleh karena itu, menjadi hal yang menarik dan penting untuk ditelusuri bagaimana seharusnya otoritas kepemimpinan yang dimiliki oleh para pemimpin (Majelis Jemaat) digunakan di tengah konteks semangat demokrasi (umat); dan bagaimana semangat demokrasi (umat) tersebut diterapkan secara proporsional saat berhadapan dengan otoritas kepemimpinan (Majelis Jemaat), agar proses pembangunan jemaat dapat berlangsung secara optimal.

Kata kunci: Kepemimpinan, Otoritas, Demokrasi, Pembangunan Jemaat

Lain-lain:

ix + 114 hal; 2015

77 (1954 – 2014)

Dosen Pembimbing:

Pdt. Yahya Wijaya, Ph. D.

Pdt. Robert Setio, Ph. D.

BAB I

PENDAHULUAN

11. LATAR BELAKANG

Kepemimpinan yang baik merupakan salah satu syarat bagi pertumbuhan, kestabilan, dan kemajuan kelompok apa pun. Ini berlaku bagi kelompok berskala raksasa, seperti sebuah bangsa atau negara; kelompok dengan pengorganisasian istimewa, seperti tentara; sampai ke kelompok yang relatif kecil serta biasa-biasa saja, seperti sebuah klub sepak bola misalnya. Tentu tidak terkecuali hal tersebut juga berlaku bagi kelompok (yang sering dianggap) setengah-ilahi-setengah-manusia, seperti gereja.¹ Maksudnya, tanpa kepemimpinan yang baik, kelompok apa pun di dunia ini akan sulit bertumbuh atau berkembang. Kalaupun kelompok tersebut bergerak, gerakannya pun sekadar maju-mundur, ke sana ke sini, dan tanpa arah.

Gereja, sebagai salah satu bentuk organisasi yang juga memerlukan sosok pemimpin dan kepemimpinan tertentu, seharusnya dapat senantiasa bertumbuh dalam setiap pelayanan yang dilakukannya. Pertumbuhan suatu gereja tidak bisa lepas dari keberadaan pendetanya, yaitu orang yang melakukan “panggilan khusus” Allah dengan sepenuh hati, yang sudah diperlengkapi, ditahbiskan, dan diutus. Sebuah penelitian terhadap gereja-gereja Kristen Protestan se-Kotamadya Yogyakarta dalam laporannya menyimpulkan bahwa pendeta merupakan figur sentral di lingkungan gereja dan sekaligus sebagai orang yang memiliki peran dalam pertumbuhan jemaat yang dipimpinya.² Pandangan seperti ini juga masih dipakai oleh beberapa gereja di Indonesia.

Selain pandangan tersebut di atas, ada juga gereja-gereja yang berpandangan bahwa masih ada satu jabatan lain lagi di kehidupan gerejawi yang dipercaya mampu untuk memimpin jemaat menuju perkembangan gereja ke arah yang lebih baik, yaitu penatua. Pandangan ini menganggap bahwa keberadaan penatua dan pendeta dalam sebuah lembaga Majelis Jemaat berperan penting dalam menjalankan kepemimpinan gereja demi berlangsungnya kehidupan jemaat. Biasanya gereja-gereja model presbiterial, seperti GKI, menganut paham seperti ini. Majelis Jemaat, yang merupakan sebuah lembaga beranggotakan orang-orang yang dipercayakan oleh jemaat menjadi pemimpin mereka, perlu menyadari hal ini dan dapat

¹ Eka Darmaputera, “Kepemimpinan: Perspektif Alkitab”, dalam Eka Darmaputera, dkk., *Kepemimpinan Kristiani: Spiritualitas, Etika, dan Teknik-teknik Kepemimpinan dalam Era Penuh Perubahan*, (Jakarta: Unit Publikasi & Informasi Sekolah Tinggi Teologi Jakarta, 2003), h. 1.

² Tim Peneliti Proyek Peningkatan Pendidikan Agama Protestan, *Laporan Penelitian: Penelitian Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Gembala Sidang terhadap Pertumbuhan Jemaat Gereja-gereja Kristen (Protestan) se-Kotamadya Yogyakarta*, (Yogyakarta: Proyek Peningkatan Pendidikan Agama Protestan pada Perguruan Tinggi Tahun Anggaran 1994/1995, 1995), h. 1.

menggunakan kepemimpinan mereka dengan baik agar kehidupan gerejawi terus bertumbuh dan berkembang ke arah yang lebih baik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan gereja dipegang atau berada di tangan Majelis Jemaat. Di jemaat-jemaat GKI, Majelis Jemaat beranggotakan Pendeta dan Penatua. Hal ini telah diatur melalui pasal 9 pada bagian Tata Dasar dalam Tata Gereja GKI tentang jabatan gerejawi.

Melihat kenyataan ini, sangat diperlukan pemahaman yang benar dari segenap anggota Majelis Jemaat akan arti kepemimpinan yang sebenarnya, serta diperlukan juga kemampuan khusus dalam melaksanakan kepemimpinan di tengah jemaat. Ada berbagai macam pengertian akan kepemimpinan itu sendiri, serta ada berbagai macam bentuk kepemimpinan yang telah dipakai, baik oleh dunia manajemen maupun oleh dunia gerejawi, khususnya di bidang pembangunan jemaat, sampai saat ini. Selain itu, kepemimpinan juga memiliki karakteristik, fungsi dan juga gaya dalam menjalankan sebuah kepemimpinan.

12. KONTEKS PERMASALAHAN

Peran dari Majelis Jemaat sangat penting dalam menentukan pertumbuhan sebuah jemaat. Mengapa? Sebab Majelis Jemaat merupakan sebuah lembaga kepemimpinan kolektif (kepemimpinan yang dijalankan secara bersama antara Penatua dan Pendeta sebagai bagian dari Majelis Jemaat) yang berperan besar untuk menentukan arah pertumbuhan jemaat. Saat ini kepemimpinan Majelis Jemaat, khususnya dalam menerapkan otoritas kepemimpinannya, semakin teruji tatkala berhadapan dengan konteks semangat demokrasi umat. Semangat demokrasi tersebut tentu saja tidak dapat dilepaskan dari perkembangan semangat demokrasi yang terjadi di tengah kehidupan masyarakat Indonesia belakangan ini.

Selama ini, seringkali umat dengan mudah menggunakan dasar demokrasi untuk menyuarakan pendapat, keinginan bahkan kehendak pribadi maupun kelompoknya dalam bergereja.³ Kondisi ini seringkali berbenturan dengan konsep kepemimpinan yang selama ini dipahami dan diterapkan oleh Majelis Jemaat. Sebuah pertanyaan mendasar adalah bagaimana Majelis Jemaat, sebagai sebuah lembaga kepemimpinan kolektif, harus bersikap dalam menghadapi semangat demokrasi umat ini? Bagaimana Majelis Jemaat (sebagai pemimpin umat) memandang, memahami dan menggunakan otoritas kepemimpinannya di tengah konteks semangat demokrasi umat saat ini? Konsep kepemimpinan dan konsep otoritas kepemimpinan

³ Contoh kasus yang pernah ditemui oleh penyusun adalah umat merespons beberapa keputusan dari Majelis Jemaat yang dianggap tidak sesuai dengan kehendak atau kepentingan pribadi serta kelompoknya dengan mengajukan surat (baik resmi maupun “surat kaleng”). Jika keinginan mereka masih tidak dipenuhi oleh Majelis Jemaat, maka akan terjadi gerakan “pemboikotan” dengan cara menarik diri dalam keterlibatan mereka di setiap kegiatan gereja. Menghadapi “ancaman” seperti ini, seringkali Majelis Jemaat dengan mudah akan mengubah keputusannya dengan mengikuti kehendak dari pribadi atau kelompok umat tersebut.

yang bagaimana yang efektif untuk dapat diterapkan dalam pola kepemimpinan Majelis Jemaat GKI pada umumnya dan Majelis Jemaat GKI Bundasudi Batam pada khususnya, sehingga dapat berperan dengan optimal dalam memimpin dan menentukan arah pertumbuhan sebuah jemaat.

Berangkat dari konteks permasalahan tersebut, penyusun tergerak untuk menulis tesis dengan judul **“Otoritas Kepemimpinan Majelis Jemaat Gereja Kristen Indonesia ‘Bundasudi’ Batam di Tengah Konteks Semangat Demokrasi Umat”**.

13. PERTANYAAN TESIS

“Apakah semangat demokrasi umat yang berkembang saat ini kompatibel atau malah bertentangan dengan konsep kepemimpinan (termasuk konsep otoritas kepemimpinan) yang dipahami dan yang diterapkan oleh Majelis Jemaat Gereja Kristen Indonesia Bundasudi Batam?”

Dalam upaya untuk menjawab pertanyaan tesis di atas, maka pertanyaan tersebut akan diuraikan melalui empat pertanyaan detail, yaitu:

- Bagaimana konsep kepemimpinan (termasuk konsep otoritas kepemimpinan) yang selama ini dipahami dan diterapkan oleh Majelis Jemaat GKI Bundasudi Batam dalam memimpin umat di tengah konteks semangat demokrasi umat?
- Bagaimana Majelis Jemaat GKI Bundasudi Batam selama ini menggunakan otoritas kepemimpinannya dalam merespons semangat demokrasi umat?
- Bagaimana Majelis Jemaat GKI Bundasudi Batam mengelola perbedaan atau menjembatani antara semangat demokrasi umat dengan konsep otoritas kepemimpinan dalam sistem presbiterial sinodal yang dianut oleh GKI?
- Bagaimana meredefinisikan dan mereinterpretasikan otoritas kepemimpinan Majelis Jemaat GKI Bundasudi Batam agar dapat membangun umat di tengah konteks semangat demokrasi?

14. TUJUAN PENELITIAN DAN PENYUSUNAN TESIS

Mengacu pada konteks permasalahan dan pertanyaan tesis di atas, maka penelitian dan penyusunan tesis ini bertujuan untuk mendalami dan mengembangkan sebuah studi tentang konsep kepemimpinan (khususnya tentang konsep otoritas kepemimpinan) yang ideal yang dapat diterapkan dalam pola kepemimpinan Majelis Jemaat GKI⁴, sebagai sebuah lembaga kepemimpinan kolektif, di tengah semangat demokrasi umat.

⁴ Secara khusus penyusun akan meneliti Majelis Jemaat GKI Bundasudi Batam.

15. MANFAAT PENELITIAN DAN PENYUSUNAN TESIS

Melalui penelitian dan penyusunan tesis ini, penyusun berharap hasilnya akan bermanfaat bagi setiap anggota Majelis Jemaat (baik penatua atau pendeta) dalam menyadari dan menjalankan peran mereka sebagai pemimpin umat yang mengarahkan, mendorong dan bahkan bertanggung jawab terhadap pertumbuhan setiap domba yang telah Tuhan percayakan kepada mereka, dengan menggunakan otoritas kepemimpinannya secara tepat.

Penyusun berharap penelitian dan penyusunan tesis ini dapat memberi masukan dan bahkan perubahan dalam pola pikir Majelis Jemaat GKI pada umumnya dan Majelis Jemaat GKI Bundasudi Batam pada khususnya dalam menjalankan kepemimpinan dan otoritas kepemimpinannya di tengah Jemaat, sehingga Majelis Jemaat mampu menghadapi semangat demokrasi yang terjadi dalam kehidupan umat secara tepat dan benar agar pertumbuhan jemaat dapat terus terjadi dan berlangsung secara optimal.

16. RUANG LINGKUP DAN PEMBATAAN PENELITIAN

Penyusun membatasi ruang lingkup penelitian pada pemahaman dan pengalaman dalam diri para anggota Majelis Jemaat, baik pendeta maupun penatua, mengenai konsep kepemimpinan dan konsep otoritas kepemimpinan yang selama ini diterapkan, khususnya dalam menghadapi dan merespons semangat demokrasi umat yang terjadi belakangan ini. Penyusun juga akan membatasi penelitian terhadap Majelis Jemaat GKI Bundasudi Batam dan perwakilan pengurus Komisi Kategorial (Komisi Anak, Komisi Remaja, Komisi Pemuda, Komisi Dewas, Komisi Lansia) serta kepada beberapa aktivis gereja. Penyusun memilih Jemaat GKI Bundasudi Batam sebagai batasan penelitian karena komposisi anggota jemaat di sana sangat beragam, mulai dari usia, etnis, pendidikan dan pekerjaan. Dengan keberagaman yang dimiliki ini, diharapkan dapat memberikan hasil yang komprehensif dari penelitian yang akan dilakukan.

17. KERANGKA TEORI

Dalam upaya untuk menggali pemahaman tentang kepemimpinan, khususnya yang berkaitan dengan persoalan otoritas kepemimpinan, yang selama ini dianut oleh Gereja Kristen Indonesia (GKI), penyusun akan menggunakan teori eklesiologi menurut Calvin. Mengapa? Karena GKI merupakan salah satu gereja “arus utama” yang dipengaruhi oleh Calvinisme; mengingat GKI lahir berkat pekerjaan gereja dan zending yang datang dari Belanda yang umumnya bercorak Calvinis.⁵ Dalam teori eklesiologinya, Calvin memaparkan tentang pemahaman gereja, tata

⁵ Jan S. Aritonang, *Berbagai Aliran di Dalam dan di Sekitar Gereja* (Jakarta: BPK Gunung Mulia, 2003), 52-53.

gereja dan disiplin atau siasat gereja. Calvin melihat gereja sebagai sarana yang diberikan Allah kepada orang-orang percaya untuk membina dan memelihara mereka.

Dalam gereja ada empat jabatan (sebagai pemimpin umat), yang menurut Calvin ditetapkan oleh Kristus sendiri sebagai Kepala Gereja, yakni gembala (*pasteur, pastor*) atau pendeta, pengajar (*docteur, doctor*), penatua (*ancien*) dan diaken atau *syamas*. Tugas pendeta adalah memberitakan Firman, melayankan sakramen-sakramen dan, bersama dengan para penatua, mengawasi kehidupan jemaat serta menegur anggota-anggotanya kalau perlu. Jabatan pengajar mencakup semua orang yang terlibat dalam pengajaran iman, dari guru-guru sekolah sampai dengan dosen-dosen teologi. Penatua-penatua di Jenewa, pada waktu itu, adalah mereka yang ditunjuk oleh pemerintah kota untuk, bersama dengan para pendeta, mengawasi kehidupan gerejawi. Para diaken atau *syamas* diberi tugas untuk membantu orang-orang miskin dan sakit. Sedangkan untuk disiplin gereja, Calvin memahaminya sebagai alat untuk mendorong orang-orang berdosa untuk menyesali dosanya dan bertobat.⁶ Menarik untuk dicermati juga bahwa teologi Calvinis muncul di tengah konteks masyarakat (termasuk umat) di mana asas demokrasi mulai berkembang.

Selain itu, penyusun juga akan menggunakan teori tentang pemahaman tata gereja presbiterial sinodal yang dikembangkan oleh gereja-gereja Calvinis⁷, khususnya yang berkaitan dengan konsep otoritas kepemimpinan. Tata gereja ini bertolak dari prinsip bahwa gereja Protestan di Perancis terdiri dari jemaat-jemaat. Jemaat setempat, yang dipimpin oleh Majelis Jemaat, merupakan unit terkecil di dalam gereja. Jemaat di satu wilayah dihimpun dalam suatu sidang yang kemudian disebut *classis*, sedangkan jemaat-jemaat di satu propinsi membentuk suatu sinode propinsi. Tata Gereja ini disebut presbiterial sinodal karena semua keputusan jemaat diambil pada tingkat *presbyterium* (Majelis Jemaat yang terdiri dari Penatua dan Pendeta), sedangkan perkara-perkara yang menyangkut kepentingan seluruh gereja diputuskan pada tingkat sinode, yang dalam hal ini diikuti oleh wakil-wakil *presbyterium* dari setiap umat.⁸

Teori berikutnya yang akan penyusun pakai sebagai alat untuk menelaah pola atau model kepemimpinan dalam Majelis Jemaat GKI adalah teori metode lima faktor dalam membangun jemaat yang dipaparkan oleh Jan Hendriks. Menurut Jan Hendriks, salah satu faktor yang dapat berpengaruh dalam membangun jemaat adalah faktor kepemimpinan yang menggairahkan. Ada dua pola gaya kepemimpinan yang dipaparkan oleh Jan Hendriks, berangkat dari Bornemann,

⁶ Christiaan De Jonge, *Apa itu Calvinisme?* (Jakarta: BPK Gunung Mulia, 2001), h. 103, 147.

⁷ Pada tahun 1559 di Paris dilangsungkan sidang sinode yang pertama bagi gereja-gereja Calvinis di Perancis. Di situ disepakati satu konsep tata gereja "nasional", yang kelak menjadi dasar bagi tata gereja presbiterial sinodal. (Jan S. Aritonang, *Berbagai Aliran di Dalam dan di Sekitar Gereja*, h. 70)

⁸ Jan S. Aritonang, *Berbagai Aliran*, h. 71.

yaitu gaya otoriter dan gaya kooperatif. Gaya kepemimpinan mempengaruhi juga pendirian pemimpin terhadap anggota. Gaya kepemimpinan yang otoriter menyukai anggota yang patuh dan menghargai ketaatan dan disiplin. Gaya kepemimpinan yang kooperatif menyukai karakter yang kuat dan menghargai orang yang bebas dan dewasa pikirannya. Selain itu, gaya kepemimpinan juga berpengaruh terhadap sikap anggota. Mereka yang mengalami pimpinan otoriter merasa kurang dimengerti dan dihargai; kadang-kadang diperas dan seakan-akan tangan mereka diikat. Mereka yang mengalami pemimpin kooperatif merasa dihargai dan dimengerti sebagai pribadi.⁹

Terakhir, penyusun juga akan menggunakan teori tentang pemahaman demokrasi yang berkembang di masyarakat Indonesia (konteks di mana GKI berada), khususnya pasca pemerintahan Orde Baru, yang dipandang turut mempengaruhi pola pikir dan semangat demokrasi umat. Menurut Franz Magnis Suseno, dasar etis demokrasi adalah kedaulatan rakyat. Paham itu mengungkapkan dua keyakinan dasar manusia modern: bahwa ia bebas, dan bahwa semua orang pada hakekatnya sama harkat dan hak dasarnya. Kebebasan tidak dalam arti bahwa manusia tidak boleh dituntut ketaatannya terhadap tatanan masyarakat, melainkan dalam arti otonomi modern: Manusia hanya menaati kekuasaan yang diyakininya sendiri.¹⁰

Dalam mengkaitkan antara teori eklesiologi Cavin, teori tata gereja presbiterial sinodal Calvinis, teori kepemimpinan Jan Hendriks, dan teori pemahaman tentang semangat demokrasi umat dengan pemahaman konsep kepemimpinan (termasuk konsep otoritas kepemimpinan) Majelis Jemaat Gereja Kristen Indonesia Bundasudi Batam, penyusun akan menggunakan Tata Gereja GKI¹¹. Dengan demikian, penyusun berupaya untuk mengkaitkan antara budaya demokrasi yang berkembang di kalangan umat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Majelis Jemaat dan kemudian membandingkannya dengan Tata Gereja GKI.

18. HIPOTESIS

Asas demokrasi pada dirinya sendiri bersifat netral. Pada saat asas demokrasi dipakai atau diterapkan dengan tepat dan proporsional dalam kehidupan bergereja, maka sebenarnya dapat kompatibel dengan konsep otoritas kepemimpinan yang dianut oleh GKI. Namun pada saat asas demokrasi tidak dipakai dan diterapkan dengan tepat, maka dapat bertentangan dengan konsep otoritas kepemimpinan yang dianut oleh GKI. Satu hal yang tak dapat dipungkiri adalah bahwa

⁹ Jan Hendriks, *Jemaat Vital dan Menarik* (Yogyakarta: Kanisius, 2006), h. 76-77.

¹⁰ Franz Magnis Suseno, dkk, *Agama dan Demokrasi* (Jakarta: P3M dan FNS, 1992), h. 5.

¹¹ Secara khusus dalam Mukadimah, Penjelasan tentang Mukadimah, Tata Dasar pasal 9, Penjelasan tentang Tata Dasar pasal 9, Tata Laksana Bab XX – XXIV (BPMS GKI, *Tata Gereja dan Tata Laksana Gereja Kristen Indonesia*).

konsep demokrasi yang berkembang di masyarakat selama ini (pasca pemerintahan Orde Baru) turut mempengaruhi cara pandang dan pola pikir warga jemaat dalam melihat dan memandang otoritas kepemimpinan yang dimiliki oleh Majelis Jemaat (Pendeta dan Penatua). Hal ini juga berdampak terhadap cara jemaat dalam memperlakukan pemimpin jemaat. Dengan kata lain, asas demokrasi yang diterapkan dengan proporsional dapat menunjang penerimaan warga jemaat terhadap konsep otoritas kepemimpinan Majelis Jemaat yang dianut oleh GKI; sebaliknya, asas demokrasi yang diterapkan dengan tidak proporsional atau “kebablasan” dapat menimbulkan penolakan warga jemaat terhadap konsep otoritas kepemimpinan Majelis Jemaat yang dianut oleh GKI.

Benturan antara asas atau semangat demokrasi umat dengan konsep otoritas kepemimpinan Majelis Jemaat tersebut mungkin dapat disebabkan karena selama ini Majelis Jemaat GKI Bundasudi Batam belum secara tepat memahami konsep kepemimpinan dalam sistem presbiterial sinodal yang dianut oleh GKI, khususnya dalam hal menggunakan otoritas kepemimpinannya. Akibatnya, peran dan fungsi Majelis Jemaat sebagai sebuah lembaga kepemimpinan kolektif tidak dapat berjalan secara optimal dalam membimbing, mengarahkan dan mengembangkan umat ke arah pertumbuhan dan pembangunan jemaat yang maksimal. Otoritas kepemimpinan seringkali dipahami sebagai sarana untuk menunjukkan kekuasaan dari pejabat gerejawi (penatua dan pendeta) kepada umat secara otoriter. Hal inilah yang dapat semakin menimbulkan gesekan dengan semangat demokrasi umat yang semakin berkembang belakangan ini.

Dalam menghadapi semangat demokrasi umat (semangat dalam kebebasan untuk menyampaikan pendapat), Majelis Jemaat GKI Bundasudi Batam mungkin pernah bertindak dengan menggunakan sistem hirarki kekuasaan atau sebaliknya bertindak dengan mengikuti saja setiap kehendak dan kepentingan individu atau kelompok dari umat. Tentu saja kedua sikap atau tindakan tersebut tidak efektif dalam membangun jemaat secara optimal. Oleh karena itu perlu meredefinisikan dan mereinterpretasikan kembali tentang pengertian serta penerapan konsep kepemimpinan, termasuk konsep otoritas kepemimpinan, dalam diri Majelis Jemaat GKI Bundasudi Batam agar dapat merespons semangat demokrasi umat secara tepat dan berdaya guna. Salah satunya adalah dengan memperhatikan dan menerapkan fungsi dan peran yang tepat, benar dan proporsional dari para pejabat gereja dan umat.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara umum, selama ini Majelis Jemaat GKI Bundasudi Batam masih menemukan kesulitan dalam menjembatani antara semangat demokrasi yang berkembang di kalangan umat dengan konsep kepemimpinan, khususnya tentang konsep otoritas kepemimpinan, yang dipahami dan yang diterapkan oleh Majelis Jemaat selam ini.

Kesulitan yang seringkali muncul adalah dalam menempatkan secara tepat dan proporsional batasan-batasan antara asas atau semangat demokrasi umat dengan konsep otoritas kepemimpinan Majelis Jemaat. Jika kesulitan tersebut dapat diatasi (ditemukan solusinya) maka akan dapat menjembatani antara semangat demokrasi umat dengan konsep otoritas kepemimpinan dalam Majelis Jemaat, sehingga keduanya dapat saling mendukung (kompatibel) demi pertumbuhan dan pembangunan jemaat.

19. METODE PENELITIAN

Metode penyusunan yang dipakai dalam penyusunan tesis ini adalah metode penelitian lapangan dengan menggunakan 'Appreciative Inquiry' (AI) melalui observasi, diskusi kelompok dan wawancara terhadap beberapa anggota Majelis Jemaat dan beberapa anggota jemaat GKI Bundasudi Batam yang dianggap berkaitan dengan topik tesis. Appreciative Inquiry (AI) merupakan usaha untuk menemukan dan menghargai hal-hal positif yang ada pada kelompok atau organisasi. AI adalah suatu proses dan pendekatan pengembangan organisasi untuk mengubah tata kelola yang tumbuh dan berkembang dari pemikiran konstruksionis sosial dan aplikasinya pada tata kelola dan transformasi organisasional. AI merupakan pencarian kooperatif untuk menemukan apa yang terbaik pada kelompok atau organisasi mereka, dan dunia sekeliling mereka. Pertanyaan-pertanyaan dalam AI, tidak diajukan untuk menemukan hal-hal yang negatif, melainkan untuk menguatkan kapasitas sistem yang ada dalam memelihara, mengantisipasi, dan meningkatkan potensi yang positif. Ada empat tahap yang dilakukan dalam AI, yaitu:¹²

a. Discovery.

Tahap ini mengidentifikasi dan mengapresiasi apa yang terbaik dari yang ada, apa yang menghidupkan dan menggerakkan. Tahap ini dilakukan melalui 'sharing' dan dialog, sehingga apresiasi individual dapat berkembang menjadi apresiasi kolektif. Dengan demikian, visi individual juga bisa berkembang menjadi visi kolektif dan kooperatif.

b. Dream.

Berangkat dari hal positif yang sudah ditemukan, tahap ini membayangkan keadaan baru yang mungkin, sesuai dengan harapan-harapan terdalam dan aspirasi-aspirasi tertinggi. Dengan menggunakan cerita-cerita yang muncul pada tahap 'Discovery', dapat ditarik tema-tema kunci dari balik pengalaman-pengalaman positif yang ditemukan.

¹² J. B. Banawiratma, *Pemberdayaan Diri Jemaat dan Teologi Praktis Melalui Appreciative Inquiry (AI)*, (Yogyakarta: Kanisius, 2014), h. 4-7.

c. Design.

Semua orang ikut serta dalam mengonstruksikan arsitektur organisasional untuk mencapai kondisi ideal yang diimpikan. Hal-hal yang eksepsional diharapkan berubah menjadi hal-hal yang sehari-hari. Melebihi visi, 'design' merupakan pernyataan yang menggerakkan, yang menghubungkan apa yang telah ditemukan sebagai hal yang positif dengan apa yang diimpikan. Melalui dialog, dibangun komitmen menuju masa depan bersama. Kunci tahap ini adalah menciptakan konteks yang inklusif dan suportif untuk konversasi (pembicaraan bersama) dan kokreasi (penciptaan bersama).

d. Destiny.

'Destiny' dicapai melalui inovasi dan aksi kolektif. Semua partisipan membangun masa depan, menciptakan apa yang seharusnya, memberdayakan, belajar, menyesuaikan, berimprovisasi, dan membangun kapasitas. Dari 'status quo; bergerak ke transformasi melalui tindakan kolektif.

Dengan menggunakan tahapan-tahapan dalam AI tersebut, maka penyusun akan menerapkannya dalam penelitian lapangan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Menggali pemahaman dan menguraikan teori-teori yang akan dipakai dari bahan-bahan kepustakaan yang berkaitan dengan topik penulisan penelitian.
- Membandingkan dan mengkaitkan secara timbal balik antara teori-teori tersebut dengan konteks GKI.
- Membuat panduan interviu sesuai dengan pilihan topik penelitian ('affirmative topic choice') sebagai alat untuk mengumpulkan data primer yang akan digunakan dalam tahap 'Discovery'
- Mengadakan penelitian lapangan dengan menggunakan empat tahap AI (Discovery, Dream, Design, Destiny) terhadap Majelis Jemaat dan anggota jemaat GKI Bundsudi Batam.
- Menganalisa dan mendialogkan hasil penelitian lapangan dengan teori-teori sebelumnya.

20. SISTEMATIKA PENYUSUNAN

Bab I: Pendahuluan

Pada bagian ini akan tercakup tentang latar belakang, konteks permasalahan, pertanyaan tesis, tujuan penelitian dan penyusunan tesis, manfaat penelitian dan penyusunan tesis, ruang lingkup dan pembatasan penelitian, kerangka teori, hipotesis, dan metode penelitian.

Bab II: Konsep Kepemimpinan dan Konsep Otoritas Kepemimpinan

Pada bagian ini akan dipaparkan mengenai pemahaman tentang konsep kepemimpinan dan konsep otoritas kepemimpinan, khususnya dalam sistem presbiterial sinodal.

Bab III: Realitas Kehidupan Demokrasi

Pada bagian ini akan dipaparkan tentang realitas perkembangan semangat kehidupan demokrasi di dunia dan di Indonesia, secara umum, dan secara khusus akan memaparkan tentang realitas semangat demokrasi umat, yang turut mempengaruhi cara berpikir dan respons dari umat terhadap pola kepemimpinan (termasuk soal otoritas kepemimpinan) Majelis Jemaat.

Bab IV: Otoritas Kepemimpinan Majelis Jemaat dan Semangat Demokrasi Umat GKI Bundasudi Batam

Pada bagian ini akan dipaparkan mengenai profil singkat dari Jemaat dan Majelis Klasis GKI Bundasudi Batam dan juga akan dipaparkan mengenai hasil penelitian lapangan terhadap masalah otoritas kepemimpinan saat berhadapan dengan semangat demokrasi umat dalam kehidupan berjemaat di lingkup Majelis Jemaat GKI Bundasudi Batam.

Bab V: Teologi Kepemimpinan Gembala: Jembatan antara Otoritas Kepemimpinan dan Demokrasi Umat

Pada bagian ini penyusun berupaya untuk menjembatani “jurang” yang ada antara kondisi ideal yang diharapkan (baik oleh Majelis Jemaat GKI Bundasudi Batam maupun oleh masing-masing umat) dengan realita di lapangan (berdasarkan hasil penelitian). Melalui “jembatan korelasi” ini penyusun berupaya untuk “mendamaikan” pemahaman dan penerapan otoritas kepemimpinan Majelis Jemaat GKI Bundasudi Batam dengan pemahaman dan penerapan semangat demokrasi umat, sehingga kepemimpinan Majelis Jemaat GKI Bundasudi Batam dapat diterapkan dengan efektif dalam membangun jemaat.

Bab VI: Penutup

Bagian ini merupakan penutup dari tesis ini yang berisi kesimpulan dan saran dari apa yang telah dijabarkan dalam bab-bab sebelumnya.

BAB V
TEOLOGI KEPEMIMPINAN GEMBALA:
JEMBATAN ANTARA OTORITAS KEPEMIMPINAN DAN DEMOKRASI UMAT

4. PENGANTAR

Pada bab II dan bab III, penyusun telah memaparkan kerangka teori tentang kepemimpinan gereja dan tentang realitas semangat demokrasi yang berkembang dalam kehidupan umat. Dari penjabaran tersebut dapat terlihat bahwa semangat demokrasi umat tidak akan mungkin dapat dihalangi atau dihilangkan dalam kehidupan bergereja. Hal ini semakin terlihat jelas pada saat penyusun memaparkan hasil penelitian lapangan di GKI Bundasudi Batam (yang telah dijabarkan dalam bab IV). Dari hasil penelitian tersebut didapatkan kesimpulan bahwa baik anggota Majelis Jemaat dan anggota jemaat GKI Bundasudi Batam memiliki mimpi ('dream') agar umat diberikan kebebasan dalam menyampaikan pendapat mereka sebagai wujud dari semangat demokrasi. Oleh karena itu, menurut penyusun, yang menjadi persoalan adalah bukan bagaimana mencegah atau menghilangkan semangat demokrasi di kalangan umat, melainkan bagaimana menjalankan fungsi kepemimpinan Majelis Jemaat, khususnya dalam menggunakan otoritas kepemimpinannya di tengah semangat demokrasi umat secara tepat dan efektif agar proses pembangunan jemaat dapat berlangsung dengan baik. Dalam bab ini, penyusun berupaya untuk menemukan "jembatan" yang dapat menjembatani antara persoalan otoritas kepemimpinan Majelis Jemaat dengan semangat demokrasi umat.

Dalam Tata Gereja dan Tata Laksana Gereja Kristen Indonesia Bab XX Pasal 83 dan Bab XXIV Pasal 102, disebutkan bahwa salah satu syarat bagi Penatua dan Pendeta (sebagai lembaga kepemimpinan kolektif dalam Majelis Jemaat) adalah memiliki komitmen untuk melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan segenap hati dan dengan kesetiaan dalam peran sebagai gembala.¹²⁹ Berangkat dari hal tersebut, penyusun akan melihat apakah konsep pemimpin sebagai gembala dapat menjembatani persoalan antara otoritas kepemimpinan Majelis Jemaat dan semangat demokrasi umat. Oleh karena itu pada bagian-bagian selanjutnya akan dipaparkan mengenai pemahaman, dasar, tanggung jawab dan prinsip-prinsip dasar dari teologi kepemimpinan gembala yang dikaitkan dengan persoalan otoritas kepemimpinan Majelis Jemaat di tengah semangat demokrasi umat.¹³⁰

¹²⁹ Lih. *Tata Gereja dan Tata Laksana Gereja Kristen Indonesia*, h. 165 & 176.

¹³⁰ Pemaparan-pemaparan tentang kepemimpinan gembala sebagian merupakan hal yang baru dan belum pernah dipaparkan pada bab-bab sebelumnya, namun sebagian lagi merupakan hal yang sudah pernah dipaparkan pada bab-bab sebelumnya.

5. TEOLOGI KEPEMIMPINAN GEMBALA

A. Pemahaman

Konsep tentang kepemimpinan gembala berangkat atau bersumber dari Alkitab. Istilah ‘kepemimpinan gembala’ menunjukkan suatu gaya kepemimpinan yang mengacu kepada konsep seorang gembala pada masa itu, yaitu pada masa Perjanjian Lama dan Perjanjian Baru (dalam kehidupan orang di Palestina, gembala adalah suatu pekerjaan yang dikenal dengan baik). Pemahaman tentang kepemimpinan gembala dalam Alkitab, ada yang ditujukan kepada Tuhan dan ada juga yang ditujukan kepada manusia. Kepemimpinan gembala yang ditujukan kepada Tuhan dapat diamati antara lain dalam teks-teks Alkitab yang berisi tentang:

- Pernyataan Yakub bahwa Tuhan telah menjadi gembala hidupnya (Kej. 48:15);
- Pengakuan Daud bahwa Tuhan adalah gembalanya (Mzm. 23:1-6);
- Pengakuan umat Israel bahwa Tuhan sebagai gembala Israel (Mzm. 80:2; Yes. 40:11);
- Pernyataan Yesus bahwa diri-Nya adalah gembala yang baik (Yoh. 10:11, 14).

Sedangkan pemahaman tentang kepemimpinan gembala yang dikenakan kepada manusia dapat diamati antara lain dalam teks-teks Alkitab yang berisi tentang:

- Peristiwa dimana Musa dan Harun dianggap sebagai gembala Israel (Mzm. 77:20);
- Pernyataan Tuhan yang menyebut para pemimpin Israel sebagai gembala (Yeh. 34);
- Perintah Yesus kepada Petrus untuk menggembalakan domba-domba-Nya (Yoh. 21:15-19);
- Nasehat Petrus kepada para tua-tua agar mereka menggembalakan kawanan domba yang ada pada mereka bukan dengan paksaan tetapi dengan sukarela (1 Pet. 5:2);
- Pesan Paulus kepada para penilik umat agar mereka dapat menjaga diri dan seluruh kawanan (jemaat) sebagai pemimpin umat (Kis. 20:28);
- Perkembangan jabatan gereja yang disebut sebagai gembala, disamping fungsi lain seperti guru, pengajar dan nabi (Ef. 4:11).

Perjanjian Lama, menggunakan kata *ra'ah* (dalam bentuk kata kerja yang berarti menggembalakan) dan kata *ro'eh* (dalam bentuk kata benda yang berarti gembala) untuk mengartikan tentang gembala. Penggunaannya dipakai untuk menggambarkan Tuhan sebagai Sang Gembala yang dengan penuh kasih menjaga, melindungi, menyertai dan menggembalakan domba-domba-Nya (baik komunal maupun personal). Sedangkan pemahaman metafora dimana ‘gembala’ dikenakan kepada raja atau pemimpin didasarkan pada konsep berpikir bahwa rajalah yang “memberi makan” dan memelihara rakyatnya. Konsep berpikir ini tentunya tidak dapat

dilepaskan dari kehidupan politik saat itu, dimana seorang raja memiliki tanggung jawab untuk mengupayakan kesejahteraan hidup rakyatnya melalui pemerintahan yang dilakukan. Gambaran ini tidak hanya terdapat dalam kehidupan orang Israel. Dalam kaitannya dengan raja, kata ‘gembala’ juga digunakan untuk orang non-Israel. Orang-orang Mesopotamia misalnya, juga mempunyai pemahaman seperti itu. Raja Hammurabi disebutkan juga sebagai ‘gembala’ bagi rakyatnya.¹³¹

Bagi orang Israel sendiri, pemakaian metafora kata ‘gembala’ dikenakan kepada seorang pemimpin. Daud misalnya, diakui oleh umat sebagai gembala Israel atas penetapan Tuhan. Hal itu dinyatakan umat Israel ketika mereka meminta Daud menjadi raja atau pemimpin mereka. Dalam 2 Samuel 5:2-3, umat Israel menyatakan: “... dan TUHAN telah berfirman kepadamu: Engkaulah yang harus ‘menggembalakan’ umat-Ku Israel.” Daud mempunyai keunikan tersendiri karena ia pernah menjadi seorang gembala secara nyata dan ketika ia diminta menjadi raja maka, menurut penyusun, Daud dapat memahami apa artinya menjadi gembala dalam menjalankan kepemimpinannya.¹³²

Sedangkan dalam Perjanjian Baru, kata *poimen* digunakan untuk menggambarkan arti tentang ‘gembala’. Kata ini digunakan baik secara harafiah maupun secara metafora. Dalam Matius 9:36 dan Markus 6:34, misalnya, Yesus menyatakan bahwa orang Israel seperti domba tanpa gembala. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin diidentikkan dengan gembala. Dalam Efesus 4:11 kata gembala digunakan sebagai metafora untuk menyebut salah satu jabatan yang ada di dalam gereja pada masa itu, di antara jabatan-jabatan lainnya seperti nabi dan rasul. Dari apa yang telah dijabarkan tersebut, dapat terlihat bahwa kata ‘gembala’ sudah ditemukan dalam Perjanjian Lama dan Perjanjian Baru baik dalam pengertian harafiah maupun dalam pengertian metafora sebagai suatu jabatan tertentu dalam gereja.

Selain itu, dalam pemahaman tentang kepemimpinan gembala juga terkandung pemahaman tentang konsep kepemimpinan secara umum. Sebagaimana kepemimpinan secara umum dipahami sebagai suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam menggerakkan dan membawa orang-orang dalam kelompoknya secara bersama-sama untuk melakukan perbuatan atau tindakan yang penuh kesadaran serta keikhlasan untuk mencapai tujuan tertentu, demikian juga kepemimpinan gembala dipahami. Seorang gembala memiliki kemampuan untuk dapat menggerakkan dan membawa kawanan gembalaannya untuk mencapai sebuah tujuan bersama. Tanpa kemampuan tersebut, seorang gembala tidak akan diikuti oleh kawanan

¹³¹ R. Laird Harris, dkk., *Theological Workbook of Old Testament*, (Chicago: Moody Press, 1980), h. 853.

¹³² W. E. Vine, dkk., *Vine's Complete Expository Dictionary of Old and New Testament Words*, (Nashville: Thomas Nelson Publishers, 1985), h. 227-228.

gembalaannya. Inilah yang menjadi salah satu unsur penting dalam menjalankan sebuah kepemimpinan gembala, yaitu adanya orang lain yang bersedia dan menaruh kepercayaan kepadanya untuk memimpin mereka mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan bersama.¹³³

B. Dasar Kepemimpinan Gembala¹³⁴

Kepemimpinan gembala adalah kepemimpinan yang berdasarkan atas penghayatan seseorang akan panggilan Tuhan terhadap dirinya. Orang yang melakukannya menyadari bahwa tugas itu bukanlah atas inisiatifnya sendiri tetapi merupakan panggilan Tuhan. Agar dapat menghayati panggilan Tuhan tersebut dibutuhkan kehidupan spiritualitas yang baik dengan Tuhan, sehingga seorang pemimpin tidak dengan mudahnya mengklaim begitu saja akan panggilan Tuhan kepada dirinya.¹³⁵ Pemberian kepercayaan sebagai pemimpin (gembala) kepada manusia merupakan mandat dari Tuhan kepada orang tertentu. Konsekuensi dari panggilan seperti ini adalah pemimpin menyadari bahwa dirinya merupakan utusan Tuhan dan harus bertanggungjawab kepada Tuhan dalam menjalankan kepemimpinannya. Dia tidak hanya bertanggungjawab secara horizontal (kepada orang yang dipimpinnya), tetapi juga harus bertanggungjawab secara vertikal (kepada Tuhan). Tanggung jawab seperti itu terlihat dalam Yehezkiel 34. Pada saat para pemimpin yang diangkat sebagai gembala Israel tidak melaksanakan tugasnya dengan baik, maka Tuhan mencabut mandat itu. Hal ini berarti bahwa dalam menjalankan kepemimpinan gembala, setiap pemimpin harus bertanggungjawab kepada Tuhan yang telah memilih dan memberi kepercayaan kepada mereka.

Dalam Perjanjian Baru, hal yang kurang lebih sama juga dapat ditemukan, misalnya dalam kisah percakapan antara Yesus dengan Petrus di Yohanes 21:15-19. Di sana dikisahkan bagaimana Yesus mengajukan pertanyaan yang sama sebanyak tiga kali kepada Petrus. Yesus bertanya kepada Petrus: “Simon, anak Yohanes, apakah engkau mengasihi Aku?” Setiap kali Petrus menjawab bahwa dia mengasihi Yesus, maka Yesus memberi perintah kepadanya: “Gembalakanlah domba-domba-Ku”. Perintah ini menunjukkan bahwa tugas sebagai gembala tersebut dipercayakan oleh Yesus kepada Petrus. Akhiran “Ku” dari kata “domba-domba-Ku”, semakin menegaskan bahwa orang yang dipimpin (dilayani) bukanlah milik gembala tetapi milik Tuhan yang dipercayakan kepada gembala untuk menggembalakan mereka.

¹³³ Unsur penting lainnya dalam menjalankan sebuah kepemimpinan dapat dilihat pada halaman 13.

¹³⁴ Herlise Y. Sagala, “Shepherd Leadership: Seni Kepemimpinan yang Alkitabiah”, *Jurnal Teologi Stulos* (Juni 2005), h. 82-85.

¹³⁵ Dalam Tata Gereja dan Tata Laksana GKI Bab XX pasal 83 dan Bab XXIV pasal 102 dikatakan bahwa salah satu syarat seseorang dapat diangkat sebagai Penatua atau Pendeta adalah menghayati akan panggilannya sebagai penatua atau pendeta sebagai sebuah panggilan spiritual dari Allah melalui GKI dan bersedia hidup dalam anugerah Tuhan (lih. Tata Gereja dan Tata Laksana GKI, h. 165 & 176).

Oleh karena kepemimpinan gembala berdasarkan panggilan dari Tuhan, maka otoritas yang dimiliki oleh para pemimpin juga berasal dari Tuhan. Dengan dasar otoritas yang bersumber dari Tuhan, maka kepemimpinan gembala lebih menekankan soal karisma ketimbang pengangkatan fungsional secara legal. Pengangkatan fungsional memang diperlukan, namun pada saat pemimpin yang diangkat tersebut tidak memiliki karisma dalam menjalankan kepemimpinan gembala, maka otoritas yang dimilikinya dapat disalahgunakan. Pada saat seorang pemimpin menyadari bahwa otoritas kepemimpinannya berasal dari Tuhan, maka akan ada dua kemungkinan implikasi yang terjadi dalam menjalankan kepemimpinannya.

Kemungkinan implikasi yang pertama adalah seorang pemimpin justru akan menjalankan praktik-praktik kepemimpinan yang otoriter karena menganggap memiliki otoritas dari Tuhan. Implikasi ini merupakan implikasi yang negatif dan keliru dalam memahami dan menggunakan otoritas yang Tuhan berikan kepada seorang pemimpin, sehingga perlu untuk diwaspadai dan dihindari. Kemungkinan implikasi yang kedua pada saat seorang pemimpin menyadari bahwa otoritas kepemimpinannya berasal dari Tuhan, maka akan semakin membawanya menjadi seorang pemimpin yang bersikap melayani dan rendah hati, serta akan mendorongnya untuk tetap memelihara persekutuan dengan Tuhan yang memberikan otoritas tersebut. Implikasi ini merupakan implikasi yang positif dan tepat dalam memahami dan menggunakan otoritas yang Tuhan berikan kepada seorang pemimpin, sehingga perlu untuk diupayakan. Melihat adanya dua kemungkinan implikasi tersebut, maka pemahaman tentang otoritas kepemimpinan yang berasal dari Tuhan ini perlu disikapi dengan sangat kritis dalam praktik-praktik kepemimpinan yang dilakukan.

Dasar kepemimpinan gembala yang telah dipaparkan di atas sejalan dengan konsep kepemimpinan gerejawi (yang telah dijabarkan dalam bab II) di mana kepemimpinan dilihat sebagai suatu penugasan dari Tuhan agar rencana-Nya dapat tercapai melalui sang pemimpin, pengikutnya dan komunitas mereka. Oleh karena itu, seorang pemimpin gembala harus dapat melihat kawanan gembalaannya sebagai subjek dan bukan sebagai objek sehingga otoritas kepemimpinan yang dimilikinya tidak digunakan dengan sewenang-wenang. Inilah yang disebut oleh Weber sebagai otoritas kepemimpinan karismatis yang salah satu ciri-cirinya adalah tidak bersifat hierarki.¹³⁶

Dalam konteks kehidupan bergereja di Gereja Kristen Indonesia (GKI), para pemimpin gereja (Pendeta dan Penatua) diharapkan dapat memiliki komitmen untuk menjalankan kepemimpinannya dengan segenap hati sebagai seorang gembala yang berkarisma. Hal ini

¹³⁶ Ciri-ciri dari otoritas kepemimpinan karismatis secara lengkap dapat dilihat pada halaman 29.

berarti setiap anggota Majelis Jemaat (sebagai sebuah lembaga kepemimpinan kolektif) perlu menyadari bahwa mereka bertanggung jawab kepada Tuhan yang telah memilih mereka untuk menjadi gembala (pemimpin) atas kawanan domba (umat) yang dipercayakan Tuhan kepada mereka. Dengan mengingat bahwa Tuhan-lah Sang Pemilik kawanan domba (umat), maka para gembala (pemimpin) tidak akan memperlakukan mereka dengan semauanya. Selain itu, para pemimpin dalam kemajelisannya juga perlu menyadari bahwa otoritas yang mereka miliki bukanlah untuk menguasai umat secara otoriter, melainkan untuk melaksanakan peran mereka dalam membimbing dan mengarahkan umat dalam kerangka pembangunan jemaat menuju kondisi yang lebih baik.

C. Tanggung Jawab Kepemimpinan Gembala

Di dalam melaksanakan tugasnya, gembala mengusung sejumlah tanggung jawab penggembalaan yang membuatnya berbeda dengan pola kepemimpinan yang lain. Menurut E. B. Surbakti, paling tidak ada empat tanggung jawab yang harus dilaksanakan dalam kepemimpinan gembala. Keempat tanggung jawab itu adalah:¹³⁷

a. Mengenal

‘Mengenal’ dalam filosofi gembala tidaklah sekadar mengetahui atau memahami keberadaan fisik secara visual semata, namun juga memperhatikan aspek lain yang tersembunyi di balik fisik tersebut, seperti naluri, karakter, atau tabiat. Gembala yang baik adalah gembala yang mengenal kawanan gembalaannya secara utuh. Ia memahami ketakutan dan rasa frustrasi mereka dan menyadari kekuatan dan kelemahan mereka, sehingga seorang gembala tahu kapan mereka harus dibawa ke air yang tenang dan kapan mereka harus dipacu. Dalam kaitannya dengan hal ini, Michael Youssef berpendapat bahwa agar seorang gembala mampu mengenal kawanan gembalaannya secara utuh, maka mau tidak mau, ia harus memiliki hubungan emosional yang intim dengan kawanan gembalaannya.¹³⁸

Seorang gembala tidak akan dapat mengenal gembalaannya secara instan, melainkan memerlukan proses yang panjang dan membutuhkan kesungguhan. Jika seorang pemimpin ingin mengenal komunitas yang dipimpinnya dengan berkualitas, maka ia harus dapat larut dalam komunitas tersebut; ia harus menaruh kepercayaan kepada mereka; ia harus memelihara keterbukaan antara dirinya dengan komunitasnya;

¹³⁷ <http://xa.yimg.com/kq/groups/12068534/1184381957/name/KEPEMIMPINAN+MODEL+GEMBALA.doc>, diakses pada tanggal 5 Mei 2015, bdk. Anthony D’Souza, *Proactive Visionary Leadership*, h. 29-34.

¹³⁸ Bdk. Michael Youssef, *The Leadership Style of Jesus*, (USA: Victor Books, 1986), h. 28-29.

dan ia juga harus dapat membangun komunikasi dari hati ke hati. Semakin seorang gembala mengenal kawanan gembalaannya dengan baik (melalui relasi yang dibangun), maka ia akan semakin mengetahui apa yang menjadi kebutuhan mereka. Oleh karena itu, seorang gembala seharusnya bersedia meluangkan waktunya untuk lebih mengenal kawanan gembalaannya.

b. Mengasuh

‘Mengasuh’ adalah falsafah kepemimpinan gembala yang berkaitan dengan tanggung jawabnya untuk memperhatikan kesehatan fisik maupun psikis seluruh kawanan gembalaannya. Dengan demikian, ‘mengasuh’ bukan hanya meliputi pemberian makanan yang bergizi kepada kawanan gembalaannya dan merawatnya sehingga terhindar dari kemungkinan terserang berbagai penyakit, namun juga meliputi tanggung jawab untuk memelihara pertumbuhan dan perkembangan mereka serta mendidik kawanan gembalaannya agar menjadi tertib, teratur, dan memiliki disiplin. Seorang gembala tidak akan pernah membiarkan kawanan gembalaannya berkeliaran tanpa pengawasan, menghabiskan makanan tanpa kendali, mati kelaparan, atau terserang sakit-penyakit karena tidak terurus dengan baik. Gembala selalu bersama kawanan gembalaannya dan senantiasa siap apabila mereka membutuhkan dirinya. Oleh karena itu, seorang gembala harus bersedia terjun langsung ke tengah kehidupan kawanan gembalaannya; aktif (mencari bukan dicari) dan bukan reaktif; dinamis terhadap berbagai perubahan dan bukan statis.

Dengan melaksanakan tanggung jawab tersebut, kepemimpinan gembala menunjukkan bahwa ia tidak hanya menekankan ‘goal-oriented’ tetapi lebih mengutamakan ‘people-oriented’. Dengan kata lain, ia tidak hanya memikirkan kepentingan pribadi dan organisasi tetapi juga peduli terhadap kehidupan kawanan gembalaannya. Selain itu, seorang gembala juga bertanggung jawab untuk menunjukkan jalan, membimbing dan mengarahkan kawanan gembalaannya menuju ke tempat yang lebih baik lagi dari pada tempat sebelumnya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan gembala juga akan melakukan hal yang sama. Secara praktis, hal itu berarti bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tujuan dan arah yang jelas ke mana dia akan membawa orang yang dipimpinnya. Secara operasional, hal itu berarti bahwa seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi (membuat orang lain percaya) untuk berjalan

bersamanya. Oleh karena itu, seorang pemimpin dalam gaya kepemimpinan gembala harus senantiasa bersifat inovatif.¹³⁹

c. Mengayomi

Seorang pemimpin yang ‘mengayomi’ akan memberikan perlindungan penuh tanpa batas sehingga menciptakan rasa aman dan nyaman terhadap komunitas yang dipimpinnya. Tindakan mengayomi dapat diibaratkan seperti induk ayam yang mengerami anak-anaknya di bawah kepak sayapnya. Dengan demikian, anak-anaknya tidak hanya merasakan adanya jaminan keamanan dari sang induk terhadap gangguan musuh, tetapi juga kenyamanan karena mendapatkan kehangatan dari tubuh sang induk. Mungkin inilah juga yang dimaksudkan oleh Pemazmur dalam Mazmur 23 saat mengatakan bahwa “Ia (Sang Gembala) menyegarkan jiwaku”. Ketenangan jiwa akan mendatangkan kinerja yang baik dalam kehidupan sebuah komunitas. Dalam melakukan tanggung jawab untuk mengayomi orang-orang yang dipimpinnya, seorang pemimpin harus mampu melaksanakan tindakan-tindakan seperti: melayani tanpa pandang bulu; melayani secara adil; menghilangkan intrik-intrik; dan menghilangkan diskriminatif.

Selain itu, tanggung jawab ‘mengayomi’ juga berarti bahwa seorang gembala itu harus melangkah di depan kawanan gembalaannya. Ia tidak menunggu isyarat dari kawanan gembalaannya. Ia pun tidak seperti ‘anjing gembala’ yang selalu menggigit tumit mereka. Ia tidak mengawasi dari belakang, menggiring mereka, meskipun ia mungkin berusaha mendorong mereka agar tidak lesu atau malas. Seorang gembala tidak semata-mata bereaksi terhadap kejadian yang gawat, melainkan berinisiatif untuk menuntun dan memimpin (mengayomi) mereka dari depan.

d. Melindungi

Gembala tidak akan meninggalkan kawanan gembalaannya seorang diri. Ia selalu berada di dekat kawanan gembalaannya untuk memberikan perlindungan bagi mereka. Demikian halnya juga dalam kepemimpinan gembala. Salah satu inti penting kepemimpinan gembala adalah kesediaan dan kemampuan seorang pemimpin untuk melindungi komunitas yang dipimpinnya. Memberikan perlindungan merupakan komitmen dasar kepemimpinan gembala sehingga komunitasnya dapat menjalankan aktivitas mereka dengan tenang. Kedamaian, kesejahteraan, keamanan, dan kenyamanan

¹³⁹ Bdk. G. Barna, *Leaders On Leadership*, h. 21-23.

hidup hanya bisa tercipta jika pemimpin mampu untuk menyediakan perlindungan bagi orang-orang yang dipimpinnya. Dalam realitasnya, tindakan melindungi berarti: menjamin kebebasan berpendapat bagi setiap orang tanpa ada tekanan dari pihak mana pun; menghormati dan menghargai perbedaan pendapat yang terjadi; menghargai dan menghormati eksistensi orang lain; dan menjamin adanya kebebasan dalam menentukan pilihan.

Anthony D'Souza, *Proactive Visionary Leadership*, menambahkan dua lagi tanggung jawab yang perlu diperhatikan dalam menjalankan kepemimpinan gembala, yaitu:¹⁴⁰

e. Menuntun dan Membimbing

Selain melindungi kawanan gembalaannya, seorang gembala juga harus siap mengendalikan mereka supaya ia dapat menuntun dan membimbing mereka agar tidak terjermus ke dalam bahaya. Seorang gembala perlu untuk bertindak dengan tegas demi kebaikan kawanan gembalaannya. Itulah sebabnya, di samping 'cambuk atau gada' untuk melindungi dan membela kawanan gembalaannya, satu perlengkapan penting yang dibawa oleh seorang gembala adalah 'galah atau tongkat' untuk menuntun dan membimbing kawanan gembalaannya.

Galah atau tongkat sampai saat ini merupakan simbol otoritas gembala. Tujuan utamanya adalah untuk mengawasi, menuntun, dan membimbing kawanan gembalaannya. Lekukan di ujung tongkat yang cukup untuk dikalungkan di leher domba yang tidak patuh, digunakan untuk mengajak domba yang berkeliaran kembali ke jalan yang benar. Domba cukup akrab dengan bentuk dan sentuhan tongkat gembala. Hal ini menyakinkan mereka bahwa ada seseorang yang sedang menjaga dan menarik mereka kembali ke jalan yang benar.

Dalam sebuah organisasi, para pengikut (anggota) juga mengharapkan pemimpin mereka menggunakan otoritasnya dengan cara yang baik untuk membentuk perilaku agar searah dengan visi dan misi bersama. Terutama pada masa-masa yang penuh bahaya dan ketidakpastian, para pengikut akan merasa aman apabila pemimpin menggunakan otoritasnya dengan bijaksana dan tegas. Seorang gembala harus dapat melakukan tanggung jawab dalam menuntun dan membimbing kawanan gembalaannya dengan berani. Namun, meskipun seorang gembala perlu bertindak berani dan tegas, itu tidak berarti harus berlaku kasar dan bahkan menindas.

¹⁴⁰ Anthony D'Souza, *Proactive Visionary Leadership*, h. 34-35, 38-39.

Dalam Perjanjian Lama, Tuhan digambarkan sebagai gembala yang menghimpun kawanan ternak-Nya dengan tangan-Nya (Yes. 40:11); membalut domba yang terluka (Yeh. 34:16); dan yang membawa domba-domba-Nya ke tempat yang menyegarkan (Mzm. 23:2). Gambaran tersebut menunjukkan kelembutan hati, pemeliharaan, dan kesetiaan. Dalam Perjanjian Baru, Yesus menggambarkan bahwa Gembala Baik itu mengenal dan memelihara setiap domba-Nya dan bahwa pemeliharaan ini membutuhkan pengorbanan yang mendalam dari sang gembala.

f. Mengorbankan Diri

Yesus mengatakan bahwa gembala yang baik memberikan nyawanya bagi domba-dombanya (Yoh. 10:11). Hal ini berarti bahwa kepemimpinan gembala yang efektif sangat berkaitan dengan kesediaan untuk mengorbankan diri. Pengorbanan diri tidak berarti bahwa seorang pemimpin tidak lagi hidup sebagai individu atau bahwa individualitasnya tidak penting. Tanggung jawab dan semangat pengorbanan diri lebih merupakan sikap dan fokus seorang pemimpin dalam mengupayakan kebaikan untuk orang lain, termasuk mereka yang dipimpinnya. Hal itu berarti bahwa seorang pemimpin gembala lebih mengutamakan kebutuhan orang lain ketimbang kebutuhan dirinya sendiri. Ia akan lebih mengupayakan kebaikan bagi mereka yang dipimpinnya daripada demi dirinya sendiri. Ia akan bersedia mengesampingkan hasratnya sendiri dan mengorbankan keinginannya untuk melakukan apa yang diperlukan demi kebaikan bersama.

Keenam tanggung jawab kepemimpinan gembala tersebut sejalan dengan karakteristik, fungsi dan gaya kepemimpinan dalam pembangunan jemaat yang dipaparkan oleh Hendriks. Dalam bab II telah dijabarkan bahwa menurut Hendriks, seorang pemimpin gerejawi diharapkan memiliki karakteristik antara lain: mudah untuk didekati oleh para anggota; menaruh perhatian; menghargai anggota lain sebagai subjek; dan tidak bersikap defensif. Sedangkan untuk fungsi kepemimpinan, menurut Hendriks, titik perhatiannya adalah “span of support” di mana seorang pemimpin berfungsi untuk memberi dukungan serta memberi ruang bagi para anggotanya untuk dapat terlibat aktif dalam mencapai tujuan bersama. Inilah yang kemudian disebut oleh

Hendriks sebagai gaya kepemimpinan kooperatif demokratis yang dipandang ideal dalam menjalankan kepemimpinan gerejawi.¹⁴¹

Pada kenyataannya di lapangan (GKI Bundasudi Batam), ternyata anggota jemaat dan anggota Majelis Jemaat juga memiliki ‘impian’ yang kurang lebih sama dengan keenam tanggung jawab kepemimpinan gembala yang telah dipaparkan di atas. Hal ini dapat terlihat dari jawaban mereka terhadap pertanyaan penelitian yang diajukan pada ‘tahap dream’.¹⁴² Sebuah kondisi ideal yang diharapkan mereka adalah terjadinya relasi yang akrab antara anggota Majelis Jemaat dengan anggota jemaat sehingga sebagai pemimpin, anggota Majelis Jemaat dapat mengenal dengan baik akan kebutuhan setiap anggotanya. Pengenalan tersebut dapat terjadi jika para pemimpin menyediakan waktu untuk mendengarkan suara dari umat. Umat akan bersedia menyampaikan suaranya jika mereka merasa aman dan nyaman serta diberi kebebasan oleh para pemimpin. Oleh karena itu, para pemimpin harus dapat menciptakan rasa nyaman tersebut dalam diri setiap anggota jemaat. Di sinilah tanggung jawab pemimpin dalam mengayomi umat terwujud.

Selain itu, salah satu impian dari anggota jemaat GKI Bundasudi Batam adalah agar perbedaan pendapat dihargai dan keberadaan mereka diakui. Hal ini akan terwujud pada saat para pemimpin bersedia untuk bersikap terbuka dan menjamin kebebasan setiap umat untuk menyampaikan pendapat mereka. Di sinilah tanggung jawab pemimpin dalam melindungi umat terwujud. Dengan kata lain, dalam menjalankan kepemimpinannya, anggota Majelis Jemaat tidak memaksakan kehendaknya, melainkan bersedia untuk membuka diri terhadap pendapat bahkan kritikan dari umat. Sikap menghargai dan menghormati perbedaan pendapat ini akan menunjang berlangsungnya semangat demokrasi umat di tengah kehidupan bergereja.

Tanggung jawab dalam kepemimpinan gembala lainnya yang juga penting untuk disadari baik oleh para pemimpin (anggota Majelis Jemaat) maupun oleh orang yang dipimpin (umat) adalah bahwa para pemimpin harus dapat mengasuh, membimbing dan menuntun orang yang dipimpinnya. Hal ini berarti para pemimpin memiliki otoritas dalam mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan atau visi bersama. Tentu saja, sekali lagi, otoritas tersebut tidak digunakan secara otoriter melainkan digunakan secara tepat guna dan efektif agar kehidupan pembangunan jemaat dapat terus bergerak ke arah yang positif. Hal ini juga menjadi salah satu impian baik dari anggota Majelis Jemaat maupun anggota jemaat GKI Bundasudi Batam, yaitu agar anggota Majelis Jemaat dapat menggunakan otoritas

¹⁴¹ Untuk memahami lebih lengkap tentang karakteristik, fungsi dan gaya kepemimpinan dalam pembangunan jemaat menurut Hendriks, dapat melihatnya pada halaman 14-22.

¹⁴² Pemahaman yang lebih utuh mengenai ‘impian’ dari anggota Majelis Jemaat dan anggota jemaat GKI Bundasudi Batam, dapat dilihat pada halaman 72-74, yang berisi tentang pemaparan hasil penelitian dalam ‘tahap dream’.

kepemimpinan mereka dengan tepat dan benar. Oleh karena itu sikap saling menghargai peran, fungsi dan tanggung jawab masing-masing antara anggota Majelis Jemaat dan anggota jemaat menjadi hal yang penting untuk diperhatikan.

D. Prinsip-Prinsip Dasar Kepemimpinan Gembala

Selain persoalan tanggung jawab seorang pemimpin dalam menjalankan gaya kepemimpinan gembala, persoalan prinsip-prinsip dasar dalam menjalankan gaya kepemimpinan gembala juga menjadi hal yang penting untuk dilakukan. Penyusun melihat paling tidak ada dua prinsip dasar yang perlu diterapkan dalam menjalankan gaya kepemimpinan gembala agar persoalan otoritas kepemimpinan dan semangat demokrasi umat dapat dijumpai.¹⁴³ Kedua prinsip dasar itu adalah:

a. Prinsip komunikasi yang terbuka dan dua arah

Komunikasi yang terbuka dan dua arah menjadi salah satu prinsip dasar yang penting dalam menjalankan gaya kepemimpinan gembala di tengah semangat demokrasi umat. Jalur komunikasi yang diterapkan dalam kepemimpinan gembala bukanlah jalur ‘top-down’, melainkan jalur komunikasi dua arah dan terbuka antara anggota Majelis Jemaat dan anggota jemaat. Maksudnya dalam menerapkan prinsip ini, setiap anggota Majelis Jemaat dan anggota jemaat tanpa terkecuali dapat menyampaikan pendapat, ide, kritik, dan saran mereka dan juga dapat berkomunikasi dengan siapa saja secara terbuka dan langsung tanpa terbentur oleh kedudukan jabatan gerejawi.

Selain itu, prinsip komunikasi yang terbuka dan dua arah juga diterapkan dalam penyampaian informasi bagi semua anggota jemaat. Setiap anggota jemaat memiliki hak yang sama untuk memperoleh semua informasi yang berhubungan dengan kehidupan gerejawi. Tidak ada satu pun anggota jemaat yang memiliki prioritas utama dalam memperoleh sebuah informasi, melainkan seluruh anggota jemaat memiliki prioritas yang sama dalam mendapatkan informasi tersebut. Dengan kata lain, setiap anggota jemaat memiliki hak yang sama dalam bersuara, menyampaikan pendapatnya, dan dalam mendapatkan semua informasi yang berhubungan dengan kehidupan gerejawi.

Berkaitan dengan prinsip komunikasi yang terbuka dan dua arah, Arthur Shriberg dan kawan-kawan mengatakan bahwa komunikasi merupakan “jantung” dari sebuah kepemimpinan. Jika komunikasi tidak dapat berjalan dengan baik dalam sebuah kepemimpinan, maka sebuah organisasi tersebut akan mati karena “jantung” kepemimpinannya telah berhenti. Sebaliknya,

¹⁴³ Kesimpulan ini penyusun ajukan berdasarkan hasil penelitian di lapangan (GKI Bundasudi Batam) dan juga berdasarkan teori-teori kepemimpinan yang pernah dibahas dalam bab II.

jika komunikasi dapat berjalan dengan baik (terbuka dan dua arah), maka kepemimpinan pun akan menjadi hidup dan dapat berjalan dengan efektif serta produktif.¹⁴⁴

Komunikasi dalam sebuah kepemimpinan dapat berfungsi sebagai sebuah sarana untuk menyampaikan dan juga merumuskan visi dan misi bersama yang akan dicapai oleh kepemimpinan tersebut. Perumusan visi dan misi bersama ini sangatlah penting untuk menentukan arah dan tujuan yang ingin dicapai bersama oleh setiap anggota jemaat. Melalui komunikasi yang terbuka dan dua arah, semua kritik, saran dan ide-ide dari setiap anggota jemaat dapat tertuang dan dapat menjadi sebuah masukan yang sangat berharga demi kemajuan serta kelangsungan kehidupan gerejawi.

Di samping itu, komunikasi yang terbuka dan dua arah ini juga dapat berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi kepada setiap anggota jemaat secara merata, sehingga mereka dapat mengetahui dan memahami tentang segala sesuatu yang terjadi dalam kehidupan gerejawi serta memahami setiap keputusan yang diambil oleh Majelis Jemaat. Pemahaman tentang informasi ini sangat penting bagi setiap anggota jemaat agar mereka dapat meresponnya dengan memberikan pendapat, ide, saran dan kritik untuk menghadapi persoalan yang ada sehingga Majelis Jemaat dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih baik lagi.

Salah satu wadah nyata untuk melaksanakan dan menerapkan prinsip komunikasi yang terbuka dan dua arah adalah melalui PMJD (Persidangan Majelis Jemaat Diperluas), rapat kerja dan rapat koordinasi antara Majelis Jemaat dengan Badan Pelayanan Kategorial. Dalam rapat-rapat tersebut seharusnya tidak terjadi monopoli komunikasi, di mana seorang anggota Majelis Jemaat atau pun anggota jemaat yang selalu berbicara tanpa memberikan kesempatan bagi yang lainnya untuk berbicara. Selain melalui rapat (wadah formal), sebenarnya komunikasi juga dapat terjalin antara anggota Majelis Jemaat dan anggota jemaat melalui wadah informal seperti percakapan melalui telepon, e-mail, atau langsung bertatap muka. Dengan demikian, diharapkan budaya keterbukaan dalam membangun komunikasi antara anggota Majelis Jemaat dan anggota jemaat dapat terbentuk dengan baik.

Sebenarnya, prinsip komunikasi yang terbuka dan dua arah juga sudah terdapat semenjak zaman Perjanjian Lama. Allah telah melakukan komunikasi dengan manusia semenjak manusia diciptakan dan ditempatkan di taman Eden. Allah melakukan komunikasi dengan Adam dan Hawa di taman Eden secara langsung dan terbuka serta dua arah (Kej. 3:1-24). Proses komunikasi ini pun terus berlanjut hingga zaman Musa, di mana Allah berbicara

¹⁴⁴ Arthur Shriberg, dkk., *Practicing Leadership: Principles and Applications*, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 2002), h. 65.

kepadanya dengan berhadapan muka seperti seseorang berbicara kepada temannya (Kel. 33:11a).

Bahkan dalam Perjanjian Baru, khususnya dalam kepemimpinan Yesus, prinsip komunikasi yang terbuka dan dua arah ini juga tetap terjadi. Pada saat Yesus melayani di dunia, lihatlah bagaimana Ia bersedia untuk membagikan pengalaman-pengalaman-Nya kepada para murid melalui komunikasi yang Ia lakukan. Yesus berada di mana para murid berada, Ia bersedia mendengarkan mereka, dan Ia juga mau berbagi kesenangan ataupun kesusahan bersama dengan para murid. Yesus pun membuka diri-Nya untuk dapat didekati oleh para murid kapan saja mereka mau. Bahkan tidak segan-segan Yesus yang kadangkala mendatangi para murid untuk mengetahui apa yang mereka butuhkan (Mat. 7:7-8). Semua hal tersebut dapat terjadi karena Yesus mau menjalin komunikasi yang terbuka dan dua arah dengan para murid. Dengan adanya sikap terbuka dan penerimaan Yesus tersebut, maka para murid pun akhirnya bersedia untuk terbuka dan menjalin komunikasi dengan Yesus tanpa merasa segan dan enggan.¹⁴⁵

Pada kenyataannya di lapangan (GKI Bundasudi Batam), prinsip komunikasi yang terbuka dan dua arah seperti yang telah dijabarkan di atas, masih belum dapat diterapkan dengan baik dan efektif. Masih ada anggota jemaat yang merasa bahwa anggota Majelis Jemaat sangat tertutup dan seringkali tidak menyampaikan informasi yang utuh kepada mereka.¹⁴⁶ Jalur komunikasi yang terjadi antara anggota Majelis Jemaat dan anggota jemaat seringkali 'top-down' atau terkesan kaku dan sekedar formalitas saja. Akibatnya bisa muncul salah paham atau salah persepsi di anggota jemaat terhadap keputusan yang diambil oleh Majelis Jemaat. Oleh karena itu, anggota jemaat GKI Bundasudi Batam memiliki harapan dan mimpi agar jalur komunikasi antara anggota Majelis Jemaat dan anggota jemaat dapat lebih terbuka dan dua arah, sehingga segala informasi yang berkaitan dengan kehidupan gerejawi dapat diketahui secara utuh oleh setiap anggota jemaat. Selain itu, komunikasi yang dibangun antara anggota Majelis Jemaat dan anggota jemaat diharapkan bukan hanya dalam bentuk atau wadah formal saja, melainkan juga dalam bentuk atau wadah yang informal, yaitu melalui sarasehan ataupun perlawatan (kunjungan) ke rumah-rumah jemaat. Intinya adalah anggota jemaat GKI Bundasudi Batam sangat merindukan terjadinya komunikasi yang terbuka dan dua arah guna menunjang

¹⁴⁵ Arthur M. Adams, *Effective Leadership for Today's Church*, (Philadelphia: The Westminster Press, 1978), h. 17.

¹⁴⁶ Pernyataan ini didapatkan oleh penyusun pada saat melakukan diskusi bersama secara terbuka dengan anggota Majelis Jemaat dan anggota jemaat GKI Bundasudi Batam (para responden). Dalam diskusi tersebut sebagian dari anggota jemaat mengutarakan bahwa komunikasi antara Majelis Jemaat dengan anggota jemaat dirasakan masih kurang terbuka dan dua arah. Hal ini juga telah diakui oleh anggota Majelis Jemaat yang ikut dalam diskusi tersebut. Selain itu hal ini juga ditemukan dalam jawaban yang diberikan oleh responden atas pertanyaan penelitian dalam 'tahap pemahaman' yang dapat dilihat pada hal. 68.

kehidupan gerejawi yang mendukung semangat demokrasi umat, sehingga kepemimpinan Majelis Jemaat tidak terkesan otoriter.

b. Prinsip kerjasama dalam kebersamaan

Prinsip kedua untuk menjalankan kepemimpinan gembala secara efektif adalah prinsip kerjasama dalam kebersamaan.¹⁴⁷ Kepemimpinan gembala akan dapat terlaksana dengan efektif jika terjalin suatu kerjasama yang baik antara Majelis Jemaat (sebagai pemimpin) dengan umat (sebagai orang yang dipimpin). Baik pemimpin maupun umat seharusnya tidak hanya mementingkan urusannya masing-masing namun juga mau peduli dan dapat saling bekerjasama dalam mencapai suatu tujuan bersama. Prinsip kerjasama dalam kebersamaan ini dapat terjadi jika para pemimpin dan orang yang dipimpinnya saling menghargai fungsi serta peran masing-masing. Seorang pemimpin perlu menyadari bahwa kepemimpinan yang mereka jalankan bertujuan untuk mendukung setiap anggotanya dan menolong mereka untuk menjalankan peran mereka; dan bukan untuk mendiktekan apa yang harus mereka jalankan. Dalam hal ini berarti para pemimpin juga harus dapat mendelegasikan tugas dan peran kepada setiap anggotanya untuk berperan serta dalam kehidupan pelayanan gerejawi. Oleh karena itu para pemimpin harus memberikan kesempatan kepada setiap anggotanya untuk menggunakan karisma yang mereka miliki secara optimal dan efektif. Dengan kata lain, para pemimpin tidak melihat orang-orang yang dipimpinnya hanya sebagai pelaksana keputusan melainkan sebagai bagian dari pengambilan sebuah keputusan yang ikut menentukan arah dan sebagai manusia yang bernilai serta mempunyai kapasitas yang dapat dikembangkan lebih lanjut.

Di sisi lain, umat juga harus dapat menyadari peran dan fungsi mereka dalam keberlangsungan dan kemajuan kehidupan bergereja. Umat perlu menyadari bahwa mereka adalah subyek (pemain) dan bukan obyek (penonton) yang turut menentukan pembangunan jemaat ke arah yang lebih baik. Dengan menyadari hal tersebut maka umat akan semakin termotivasi untuk terlibat (berpartisipasi) secara aktif dan bersedia menggunakan karisma yang mereka miliki untuk menunjang kehidupan bergereja. Selain itu, umat juga perlu menghargai peran dan fungsi para pemimpin dalam menjalankan setiap tugas dan tanggung jawab kepemimpinannya. Dengan terciptanya rasa saling menghargai terhadap peran dan fungsi masing-masing (antara Majelis Jemaat dan umat) maka akan terjalin juga kebersamaan yang erat di antara mereka dalam menjalankan kepemimpinan gembala. Sikap saling memotivasi,

¹⁴⁷ Hal ini juga diutarakan oleh tim eksperimen yang meneliti tentang proses vitalisasi sebuah gereja lokal di Amerika, bahwa salah satu kemampuan utama yang dibutuhkan oleh pemimpin adalah bekerjasama dengan setiap anggotanya (lih. Kenneth Johannessen, dkk., *A Process of Local Church Vitalization*, (Illinois: The Center for Parish Development, 1976), h. 87).

menopang, menolong dan saling bertukar pikiran antara anggota Majelis Jemaat dan umat akan semakin menguatkan jalannya kepemimpinan gembala dalam sebuah kehidupan gerejawi.

Dalam Kitab Keluaran 18:17 dikatakan bahwa tidak akan sanggup seorang pemimpin melakukan semua pekerjaan seorang diri saja, melainkan ia membutuhkan orang lain untuk membantunya. Orang lain akan dapat membantu secara maksimal dan optimal jika ia diberi kesempatan (didelegasikan tugas) untuk berperan serta di dalamnya. Dalam hal pemberian kesempatan bagi orang lain untuk terlibat dalam sebuah tugas, Yesus telah memberikan teladannya. Ia membagikan tugas, wewenang dan bahkan kekuasaan yang nyata bagi keduabelas murid-Nya (Mrk. 3:15). Hal tersebut membuktikan bahwa Yesus bersedia mendelegasikan (melibatkan) para murid untuk bersama-sama menjalankan pelayanan di dunia ini. Yesus secara tidak langsung mau menggambarkan bahwa sebuah pelayanan akan dapat berjalan secara harmonis dan efektif bila dibarengi dengan unsur partisipasi (kerjasama dalam kebersamaan) dari semua anggota.¹⁴⁸ Selain itu, dituntut juga adanya kepercayaan yang besar dari seorang pemimpin kepada setiap anggotanya bahwa mereka sanggup untuk menjalankan peran, tugas dan fungsi yang dipercayakan kepada mereka dengan baik.¹⁴⁹

Rasul Paulus juga menerapkan prinsip kerjasama kepada jemaat di Korintus. Dalam perumpamaan tentang anggota-anggota tubuh, Paulus mengatakan bahwa anggota tubuh yang satu tidak dapat berkata bahwa ia tidak membutuhkan anggota tubuh yang lainnya (1 Kor. 12:21). Hal ini hendak menggambarkan bahwa anggota tubuh yang satu sangat membutuhkan atau memiliki ketergantungan terhadap anggota tubuh yang lainnya. Jika metafor tentang anggota tubuh ini dikaitkan dengan kepemimpinan gembala, maka berarti bahwa baik para pemimpin dan orang yang dipimpin saling membutuhkan dan memiliki ketergantungan satu dengan yang lain. Dengan demikian, tidak terdapat individualisme antar anggota tubuh (antara gembala dan kawanan gembalaannya). Semua anggota tubuh harus bekerjasama demi kelangsungan tubuh tersebut. Semua anggota tubuh memiliki peran yang sama pentingnya dalam menunjang kehidupan tubuh tersebut.¹⁵⁰ Hal ini juga berarti bahwa baik gembala (para pemimpin) dan kawanan gembalaannya (umat) memiliki peran yang sama pentingnya dalam menunjang proses pembangunan jemaat.

Dapat kita dibayangkan apa jadinya jika anggota tubuh bekerja sendiri-sendiri. Misalnya saja dalam makan, jika mulut tidak mau bekerjasama dengan tangan untuk mengambil

¹⁴⁸ A. B. Susanto, *Meneladani Jejak Yesus Sebagai Pemimpin*, (Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 1997), h. 43.

¹⁴⁹ Laurie B. Jones, *Jesus CEO: Using Ancient Wisdom for Visionary Leadership*, (New York: Hyperion, 1995), h. 233.

¹⁵⁰ C. K. Barret, *The First Epistle to The Corinthians*, (London: A & C Black, 1986), h. 290.

makanan, bagaimana mungkin makanan tersebut dapat masuk melalui mulut dan dengan demikian tubuh secara keseluruhan bersama dengan seluruh anggota tubuh lainnya lama kelamaan dapat mati. Oleh karena itulah dibutuhkan suatu kerjasama yang sangat baik di antara semua anggota tubuh, sekalipun masing-masing anggota tubuh memiliki fungsi dan peran yang berbeda-beda. Lebih lanjut, Paulus menambahkan bahwa jika satu anggota tubuh menderita maka semua anggota tubuh turut menderita dan jika satu anggota tubuh dihormati maka semua anggota tubuh turut bersukacita (1 Kor. 12:26). Hal ini menggambarkan bahwa dibutuhkan suatu solidaritas yang tinggi antar sesama anggota tubuh agar apa yang sedang dialami oleh salah satu anggota tubuh, anggota tubuh yang lainnya juga dapat turut merasakannya.

Dari penjabaran di atas, dapat dilihat bahwa prinsip kerjasama dalam kepemimpinan gembala hanya akan terjalin dengan baik jika terdapat keterbukaan di antara anggota Majelis Jemaat dengan anggota jemaat dalam menyampaikan permasalahan yang sedang dihadapi bersama. Selain itu juga dibutuhkan rasa solidaritas dan juga rasa memiliki yang tinggi antara anggota Majelis Jemaat dengan anggota jemaat, sehingga mereka mau menunjukkan kepeduliannya dengan cara memberikan ide ataupun pendapatnya terhadap persoalan yang sedang dihadapi dalam kehidupan bergereja. Kepemimpinan gembala tidak akan dapat berjalan dengan efektif jika anggota Majelis Jemaat dan anggota jemaat bekerja sendiri-sendiri (individual) tanpa membangun sebuah kebersamaan.

Hal yang perlu ditanamkan dalam diri setiap anggota Majelis Jemaat dan anggota jemaat adalah bahwa tujuan bersama yang telah dirumuskan melalui visi dan misi gereja hanya akan dapat terwujud jika mereka semua dapat bekerjasama. Kesuksesan dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan merupakan sebuah kesuksesan bersama (Majelis Jemaat dan umat). Sebaliknya, kegagalan dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan merupakan sebuah kegagalan bersama juga. Dengan kata lain, keberlangsungan kehidupan gerejawi sangat bergantung pada keberhasilan kerjasama yang dibangun antara para pemimpin (Majelis Jemaat) dengan setiap anggota jemaatnya.

Pada kenyataannya di lapangan (GKI Bundasudi Batam), prinsip kerjasama dalam kebersamaan yang telah dijabarkan di atas, belum sepenuhnya terwujud. Hal ini terlihat dari hasil jawaban para responden yang telah dipaparkan dalam bab IV sebelumnya. Dari hasil tahap 'discovery' dan tahap 'design' terlihat bahwa selama ini kebersamaan antara Majelis Jemaat dan anggota jemaat sudah terjalin dengan cukup baik. Namun dalam hal kerjasama antara Majelis Jemaat dan anggota jemaat masih perlu ditingkatkan lagi. Dari hasil jawaban para responden timbul kesan bahwa kedua belah pihak (Majelis Jemaat dan anggota jemaat) saling menuntut agar terjadi perubahan dari pihak yang lain, tanpa ada kesadaran untuk melakukan perubahan

pada diri sendiri. Jika hal ini terus terjadi, maka pada akhirnya akan timbul sikap saling menyalahkan. Oleh karena itu, prinsip kerjasama dalam kebersamaan perlu diterapkan dalam kehidupan kepemimpinan di GKI Bundasudi Batam agar 'sense of belonging' dapat tercipta baik dalam diri anggota Majelis Jemaat maupun dalam diri anggota jemaat.

Masing-masing pihak perlu menyadari peran, tanggung jawab dan fungsinya dalam membangun kehidupan bergereja di GKI Bundasudi Batam. Sebuah pembangunan jemaat tidak akan berjalan dengan optimal jika hanya dilakukan oleh para pemimpin saja tanpa partisipasi dari para anggota. Demikian juga sebaliknya, pembangunan jemaat juga tidak akan berjalan dengan maksimal jika partisipasi aktif dari para anggota tidak didukung oleh para pemimpin. Setiap pihak perlu menyadari bahwa mereka adalah bagian yang tidak terpisahkan dan saling membutuhkan demi kelangsungan kehidupan bergereja ke arah yang lebih baik lagi. Secara konkret, prinsip kerjasama dalam kebersamaan ini dapat dilakukan melalui dilibatkannya semakin banyak anggota jemaat dalam kepanitian acara-acara gerejawi; pengangkatan pengurus komisi kategorial dengan mempertimbangkan 'wajah-wajah baru'; maupun melalui acara-acara kebersamaan yang dilakukan antara Majelis Jemaat dengan anggota jemaat. Dengan melakukan hal-hal konkret tersebut diharapkan kerjasama dalam kebersamaan antara Majelis Jemaat dan anggota jemaat di GKI Bundasudi Batam dapat semakin kuat, sehingga jarak antara para pemimpin dengan umat dapat semakin diperpendek dan dengan demikian kehidupan pembangunan jemaat dapat berjalan dengan optimal.

6. SEMANGAT DEMOKRASI UMAT DAN OTORITAS KEPEMIMPINAN GEMBALA

Semangat demokrasi yang hidup di kalangan umat seharusnya dapat dilihat sebagai sesuatu yang positif, yaitu umat bersedia untuk berperan dan berpartisipasi dalam kehidupan pembangunan jemaat, sebagai salah satu bentuk tanggung jawab gerejawi mereka. Umat dapat dengan bebas menyampaikan pendapat, saran, usulan, kritik, dan pemikiran mereka yang dapat menunjang tercapainya visi dan misi bersama. Dengan demikian diharapkan kehidupan pelayanan gereja dapat lebih menjawab kebutuhan umat sesuai dengan konteks mereka. Oleh karena itu, para pemimpin seharusnya tidak menjadi penghalang kebebasan umat (demokrasi umat) dalam mengungkapkan apa yang dipandang baik dan berguna untuk membina persekutuan umat dan memajukan pelayanan gerejawi.

Dengan kata lain, dalam semangat demokrasi, di satu sisi, umat diharapkan dapat merespons, memberi diri dan melibatkan diri mereka secara aktif serta produktif dalam kehidupan bergereja. Selain itu, dalam kaitannya dengan otoritas kepemimpinan yang dimiliki

oleh para pemimpin gereja, umat juga diharapkan dapat menghargai, mendukung dan mempercayai peran serta fungsi para pemimpin dalam mengarahkan kehidupan bergereja ke arah yang lebih baik lagi. Itulah sebabnya, umat juga perlu untuk lebih membuka diri mereka untuk menjalin komunikasi yang terbuka dan menjalin kerjasama dalam kebersamaan dengan para pemimpin dalam sebuah proses pembangunan jemaat.

Di sisi lain, para pemimpin (anggota Majelis Jemaat), sebagai gembala yang baik yang berada di tengah umatnya, selayaknya bersedia untuk menjadi 'rekan seperjalanan' bagi umat. Para pemimpin (dengan otoritas kepemimpinannya) berperan untuk mengiringi langkah umat, memperhatikan mereka dalam segala macam segi kehidupannya: keprihatinannya, kebutuhannya, dan pelbagai peristiwa hidup yang dialami secara bersama. Peristiwa dan pengalaman hidup tersebut dibawa dan diarahkan oleh para pemimpin (sebagai gembala) ke arah pendewasaan iman, yaitu membawa umat semakin yakin dan percaya bahwa semangat demokrasi (kebebasan) umat merupakan sebuah tanggung jawab yang mereka hayati sebagai panggilan Allah dalam kehidupan bergereja.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa semangat demokrasi atau kebebasan umat tidak semestinya bertentangan dengan otoritas kepemimpinan gembala yang dimiliki oleh para pemimpin (anggota Majelis Jemaat). Para pemimpin, dengan menggunakan otoritas kepemimpinannya, dapat membuka peluang kepada umat untuk mengungkapkan kebebasannya dalam membangun jemaat bersama-sama dengan mereka. Kerjasama yang saling melengkapi antara para pemimpin dan umat akan semakin menyempurnakan proses pembangunan jemaat yang menuju kepada sebuah persekutuan yang semakin erat dan bermanfaat.

Keprihatinan yang dirasakan masih mewarnai kehidupan gerejawi saat ini muncul dari ketidakseimbangan antara: di satu sisi, penekanan dan penumpukan peran para pemimpin dalam pelbagai kehidupan pelayanan gereja; di sisi lain, lemahnya peran yang semestinya dimainkan oleh umat. Hal tersebut dapat terjadi karena kurangnya kesadaran dalam diri para pemimpin akan peran dan tanggung jawab mereka sebagai gembala yang seharusnya dapat mengenal, mengasuh, mengayomi, melindungi, menuntun dan membimbing umat. Otoritas kepemimpinan yang dimiliki oleh para pemimpin seharusnya digunakan secara tepat untuk menjalankan peran dan tanggung jawab tersebut. Demikian juga halnya dengan umat, mereka perlu menyadari akan peran, fungsi dan tanggung jawab mereka dalam keberlangsungan kehidupan bergereja. Dengan menyadari hal tersebut, umat akan semakin terdorong untuk menggunakan kebebasannya dalam kerangka semangat demokrasi secara tepat dan dengan tujuan yang positif serta membangun kehidupan bergereja. Semuanya itu akan dapat terjadi jika komunikasi yang terbuka dan dua arah dapat tercipta antara para pemimpin (anggota Majelis Jemaat) dengan umat, sehingga

lahirlah kerjasama dalam semangat kebersamaan untuk membangun kehidupan pelayanan gerejawi.

Pada bagan di bawah ini akan digambarkan korelasi antara penerapan komunikasi yang terbuka dan dua arah, yang akan menghasilkan kerjasama dalam kebersamaan, antara Majelis Jemaat (dengan otoritas kepemimpinan yang dimilikinya) dan umat (dengan semangat demokrasi yang dimilikinya), sebagai salah satu syarat untuk dapat menghasilkan sebuah proses pembangunan jemaat yang optimal.



BAB VI PENUTUP

3. KESIMPULAN

Eka Darmaputera pernah mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah kenyataan yang tak terelakkan bagi semua orang. Di mana ada kehidupan bersama, dalam bentuk apa pun, orang hanya memiliki dua pilihan yaitu: dipimpin atau memimpin.¹⁵¹ Oleh karena itu tidaklah mengherankan jika di kemudian hari ada berbagai macam teori tentang kepemimpinan yang berkembang, mulai dari teori kepemimpinan yang diterapkan di dunia sekuler sampai kepada teori kepemimpinan yang diterapkan dalam kehidupan gerejawi. Perkembangan teori tentang kepemimpinan tersebut juga menghasilkan gaya-gaya kepemimpinan yang pernah dipakai atau yang diusulkan untuk dipakai, mulai dari gaya kepemimpinan otoriter sampai kepada gaya kepemimpinan gembala. Timbulnya berbagai gaya kepemimpinan disebabkan karena perkembangan situasi dan konteks dari kehidupan bermasyarakat (orang-orang yang dipimpin).

Dalam kehidupan bergereja (di mana terjadi kehidupan bersama di dalamnya), konsep kepemimpinan gerejawi dilihat sebagai suatu penugasan atau mandat dari Allah untuk mengembangkan kehidupan bersama yang saling menolong dalam semangat kesepadanan dan kesetaraan agar rencana-Nya dapat tercapai melalui sang pemimpin, pengikutnya dan komunitas mereka. Pada satu pihak, mandat kepemimpinan yang diberikan oleh Allah kepada manusia bersumber dari kesegambaran antara manusia dengan Allah; bahwa manusia diciptakan “menurut gambar Allah” (Kej. 1:27). Oleh karena manusia diciptakan sebagai *imago dei* (secitra dengan Allah), maka manusia diberi karunia oleh Allah untuk memiliki (meskipun dalam arti yang sangat terbatas) sifat-sifat Allah, misalnya seperti: akal budi, hati nurani, kebebasan, reaktivitas, kekuasaan dan lain sebagainya. Oleh karena itu, kepemimpinan manusia haruslah mencerminkan kepemimpinan Allah, yaitu: kepemimpinan yang menghidupkan dan menghidupi, bukan menindas; kepemimpinan yang adil, bukan sewenang-wenang; kepemimpinan yang tidak dikotori oleh nafsu untuk berkuasa (*‘will-to-power’*) yang destruktif.¹⁵²

Di sisi lain dalam hubungan antara kepemimpinan manusia dan hakikat manusia sebagai ‘gambar Allah’ adalah bahwa setiap manusia dan semua manusia (tanpa terkecuali) diciptakan sebagai gambar Allah. Hal ini berarti, disamping kepelbagaian dan perbedaannya (sebagai

¹⁵¹ Eka Darmaputera, “Kepemimpinan: Perspektif Alkitab”, dalam Eka Darmaputera dkk., *Kepemimpinan Kristiani...*, h. 1.

¹⁵² *Ibid.*, h. 6.

seorang pemimpin atau orang yang dipimpin), ada kesetaraan yang esensial atau hakiki antar manusia. Kepemimpinan manusia tidak menempatkan manusia yang satu berada di atas manusia yang lain, sebab baik yang dipimpin maupun yang memimpin adalah sama-sama gambar Allah.¹⁵³ Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang hierarkis dan otoriter bukanlah sebuah gaya kepemimpinan yang ideal untuk diterapkan dalam kehidupan bergereja.

Gaya kepemimpinan yang hierarkis dan otoriter saat ini sudah mulai ditinggalkan, mengingat perkembangan semangat demokrasi yang tumbuh dalam setiap segi kehidupan manusia. Dalam alam demokrasi tersebut, pemimpin yang otoriter tidak lagi dihargai, karena setiap orang ingin berperan dan berkembang. Dengan pendidikan yang semakin maju dan kebudayaan yang semakin terbuka, setiap orang ingin dilibatkan sebagai rekan kerjasama. Dalam era demokrasi saat ini, peran pemimpin yang diharapkan adalah untuk dapat menyatukan pengalaman, kebijaksanaan, pemikiran dan pandangan dari setiap orang yang ingin berpartisipasi dan berperan serta.

Hal inilah juga yang ditemukan oleh penyusun pada saat melakukan penelitian lapangan di GKI Bundasudi Batam. Mereka memimpikan sebuah kehidupan demokrasi yang sehat dalam kehidupan pelayanan di sana (perlu diingat bahwa mayoritas anggota jemaat GKI Bundasudi Batam memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi). Mereka berharap para pemimpin memberi kebebasan bagi umat untuk dapat menyampaikan pemikiran, ide, pandangan dan juga kritik mereka yang berhubungan dengan kehidupan gerejawi. Mereka menghendaki agar para pemimpin lebih membuka diri dan merespons suara umat dalam kerangka semangat demokrasi di tengah kehidupan bergereja.

Dalam semangat demokrasi yang seperti itu, bagaimanakah sebuah kepemimpinan sebaiknya dijalankan, mengingat bahwa kepemimpinan berarti memiliki hak untuk menggunakan kuasa (otoritas)? Dunia mempunyai pandangan bahwa otoritas adalah sebuah potensi individu untuk mempengaruhi dan mengubah orang lain. Pandangan mengenai otoritas atau kuasa ini menekankan kontrol terhadap orang lain yang berada di bawah pimpinannya. Banyak orang yang memiliki pandangan untuk bersikap sangat hati-hati terhadap otoritas atau kuasa yang dimilikinya. Leightorn Ford misalnya, berpendapat bahwa kuasa atau otoritas tidak pernah bernilai netral.¹⁵⁴ Pernyataan yang lebih tegas disampaikan oleh Lord Acton yang berpendapat bahwa semua kekuasaan (otoritas) adalah korup. Dalam perjalanan sejarah terbukti bahwa banyak terjadi kerusakan pada orang-orang yang sebenarnya memulai kepemimpinan

¹⁵³ Ibid.

¹⁵⁴ Lih. Leightorn Ford, *Transforming Leadership: Jesus Way of Creating Vision, Shaping Values & Empowering Change*, (Illinois: Intervarsity Press, 1991), h. 142.

dengan niat yang baik, namun pada akhirnya terkorup dan hancur oleh kuasa atau otoritas yang dipegangnya.¹⁵⁵ Namun jika dicermati lebih jauh, sebenarnya bukan kuasa atau otoritas itu yang salah atau tidak baik, tetapi pengguna kuasa atau otoritas itulah yang menyalahgunakan otoritas dan kekuasaan yang dimilikinya.

Oleh karena itu, dalam kerangka kepemimpinan gerejawi, sangat penting bagi para pemimpin gereja untuk menyadari peran dan fungsi mereka dalam memimpin, bukan sebagai 'big boss' melainkan sebagai 'gembala'. Seorang gembala memang memiliki kuasa atau otoritas atas kawanan gembalaannya, namun juga perlu diingat bahwa seorang gembala memiliki tanggung jawab untuk mengenal, mengasuh, mengayomi, melindungi, dan membimbing kawanan gembalaannya. Artinya, otoritas yang dimiliki oleh seorang gembala (para pemimpin gereja) sebaiknya digunakan secara tepat guna agar kehidupan kawanan gembalaannya (umat) dapat bertumbuh ke arah yang lebih baik dalam sebuah proses pembangunan jemaat.

Selain itu, para pemimpin juga perlu menyadari bahwa setiap umat yang dipimpinnya bukanlah milik mereka melainkan milik Allah yang dipercayakan kepada mereka. Dengan menyadari hal tersebut, maka sebaiknya seorang pemimpin yang menjalankan kepemimpinan gembala berupaya untuk membangun jalur komunikasi yang terbuka dan dua arah dengan setiap umat yang dipimpinnya. Komunikasi yang terbuka dan dua arah hanya akan dapat terwujud jika jarak antara para pemimpin dan umat diperpendek melalui kesediaan para pemimpin untuk hadir dalam kehidupan umat. Pada saat umat merasa bahwa para pemimpin dekat dan memperhatikan mereka maka akan terjadi juga sebuah kerjasama dalam kebersamaan antara para pemimpin dengan umat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sesungguhnya semangat demokrasi umat yang berkembang dalam kehidupan bergereja dapat menjadi hal yang sangat positif bagi sebuah proses pembangunan jemaat, jika para pemimpin dapat menggunakan otoritas kepemimpinannya untuk mengakomodasi semangat demokrasi umat tersebut. Pada saat komunikasi yang terbuka dan dua arah dapat terjalin dengan baik; dan pada saat kerja sama dalam kebersamaan antara para pemimpin dan umat dapat tercipta, maka sikap saling menerima, menghargai, dan memahami akan peran serta fungsi masing-masing juga akan terwujud. Sebuah proses pembangunan jemaat yang sehat akan dapat terjadi justru pada saat otoritas kepemimpinan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat berjalan secara sinergi dengan semangat demokrasi umat. Jadi, sesungguhnya otoritas kepemimpinan Majelis Jemaat dan

¹⁵⁵ Tom Marshall, *Understanding Leadership*, (Grand Rapids: Baker Books, 2003), h. 46.

semangat demokrasi umat bukanlah dua hal yang perlu dipertentangkan, melainkan perlu untuk dijembatani melalui penerapan gaya kepemimpinan gembala.

4. SARAN

Dengan mempertimbangkan bahwa ruang lingkup penelitian penulisan ini adalah Gereja Kristen Indonesia (GKI), maka penyusun secara khusus hendak memberikan saran kepada GKI dalam empat lingkungannya (Sinode, Sinode Wilayah, Klasis dan Jemaat). Namun tentu saja saran dari penyusun yang akan disampaikan ini juga sangat terbuka untuk dapat diterapkan atau dipakai oleh setiap gereja secara umum yang merindukan sebuah proses pembangunan jemaat di tengah persoalan penggunaan otoritas kepemimpinan dan semangat demokrasi umat.

Pertama, untuk lingkup Sinode, penyusun menyarankan agar diterbitkan sebuah buku pegangan yang berisi penjelasan tentang: sistem presbiterial sinodal yang dianut oleh GKI¹⁵⁶, khususnya yang berkaitan dengan pemahaman akan jabatan gerejawi; dan pemahaman akan tugas dan tanggung jawab yang lebih rinci akan tugas penatua dan pendeta (sebagai pemimpin gerejawi) sebagai seorang gembala di tengah kehidupan umat¹⁵⁷. Hal ini penting untuk dilakukan sebagai modal dasar pengetahuan bagi para pemimpin gereja (baik penatua maupun pendeta) untuk dapat memahami secara tepat akan gaya kepemimpinan yang dianut oleh GKI, sehingga para pemimpin gereja tidak menggunakan gaya kepemimpinan yang mereka pahami sendiri.

Kedua, untuk lingkup Sinode Wilayah, penyusun menyarankan agar dilakukan pembinaan baik kepada calon pendeta (kader) maupun kepada para pendeta aktif tentang: kepemimpinan gembala; membangun komunikasi yang terbuka dan dua arah; serta menjalin kerjasama dalam kebersamaan dengan umat. Hal ini perlu untuk dilakukan agar para calon pendeta dan para pendeta aktif (sebagai salah satu pemimpin gereja) dapat beradaptasi dengan perubahan zaman yang sudah semakin terbuka dalam era semangat demokrasi umat. Melalui pembinaan ini, tentunya diharapkan para calon pendeta dan para pendeta dapat memainkan peran kepemimpinan mereka dengan tidak menyalahgunakan otoritas kepemimpinan yang

¹⁵⁶ Dalam Mukadimah point 11 dan dalam Penjelasan Tentang Mukadimah alinea 11 memang sudah ada sedikit penjelasan tentang sistem presbiterial sinodal sebagai sistem yang dianut oleh GKI. Namun penjelasan tersebut hanya baru mencakup tentang wujud kesatuan GKI yang melaksanakan misi GKI dan lembaga kepemimpinan GKI, tanpa sebuah penjelasan yang cukup memadai akan pemahaman jabatan gerejawi dan aspek kepemimpinannya dalam sebuah sistem presbiterial sinodal (lih. Tata Gereja dan Tata Laksana Gereja Kristen Indonesia, h. 7 & 16).

¹⁵⁷ Dalam Tata Gereja dan Tata Laksana Gereja Kristen Indonesia Bab XX Pasal 83 dan Bab XXIV Pasal 102, disebutkan bahwa salah satu syarat bagi Penatua dan Pendeta adalah memiliki komitmen untuk melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan segenap hati dan dengan kesetiaan dalam peran sebagai gembala. Namun sayangnya tidak ada penjelasan lebih jauh lagi mengenai pemahaman tentang apa dan bagaimana kepemimpinan gembala itu diterapkan (lih. Tata Gereja dan Tata Laksana Gereja Kristen Indonesia, h. 165 & 176).

dimilikinya. Dengan modal pembinaan ini diharapkan mereka dapat menjadi teladan bagi anggota Majelis Jemaat lainnya (para penatua) dalam menyikapi secara tepat semangat demokrasi umat yang semakin berkembang saat ini.

Ketiga, untuk lingkup Klasis, penyusun menyarankan akan dilakukan pembinaan-pembinaan kepada para penatua ataupun pertemuan-pertemuan antar para penatua secara klasikal yang berhubungan dengan kehidupan kepemimpinan di tengah semangat demokrasi umat. Melalui pembinaan-pembinaan dan pertemuan-pertemuan ini diharapkan para penatua dapat lebih memahami bagaimana sebaiknya kepemimpinan diterapkan di tengah semangat demokrasi umat; dan juga para penatua dapat saling bertukar pengalaman konkrit mereka di jemaat masing-masing yang berkaitan dengan hal tersebut, sehingga dapat semakin memperkaya dan memperluas pola pikir serta wawasan mereka sebagai para pemimpin umat.

Keempat, untuk lingkup Jemaat, di satu sisi penyusun menyarankan agar anggota Majelis Jemaat dapat lebih dekat dengan umat dan dapat membangun komunikasi yang terbuka dan dua arah. Setiap anggota Majelis Jemaat, sebagai para pemimpin gereja, perlu memiliki inisiatif aktif untuk memperpendek jarak dengan umat. Pertemuan-pertemuan formal maupun informal perlu terus dilakukan agar umat merasa bahwa para pemimpin peduli dan dekat dengan mereka. Para pemimpin gereja juga perlu lebih terbuka dalam memberi kesempatan bagi umat untuk menyampaikan aspirasi, saran, pikiran dan bahkan kritikan mereka yang positif demi sebuah proses pembangunan jemaat yang lebih baik. Otoritas yang dimiliki oleh para pemimpin hendaknya digunakan dengan bijak dan tepat guna dengan memperhatikan gaya kepemimpinan gembala sehingga semangat demokrasi umat dapat difasilitasi dengan tepat dan benar.

Di sisi lain, bagi umat, penyusun menyarankan agar dapat menggunakan kebebasan dalam semangat demokrasi secara positif, tepat dan dengan tujuan yang benar. Jangan sampai kebebasan demokrasi dalam beraspirasi disalahgunakan untuk kepentingan pribadi atau golongan tertentu. Selain itu, umat juga perlu menyadari bahwa mereka merupakan bagian yang tidak terpisahkan dan ikut bertanggungjawab terhadap kelangsungan hidup bergereja. Oleh karena itu, umat juga diharapkan tidak hanya gencar menyampaikan aspirasi atau kritiknya tetapi juga aktif berpartisipasi dalam menjalin kerjasama dengan Majelis Jemaat demi terciptanya pembangunan jemaat yang lebih baik lagi.

Keenam, untuk semua lingkup, penyusun menyarankan agar penggunaan otoritas kepemimpinan yang sinergis dengan semangat demokrasi umat dapat diterapkan secara konkret (bukan hanya sekedar teori) dalam setiap pengambilan dan pelaksanaan keputusan di setiap lingkungannya; agar proses pembangunan jemaat di setiap lingkungannya dapat terjadi dengan sehat dan optimal.

Daftar Pustaka

- Abineno, J. L. Ch. *Penatua: Jabatan dan Pekerjaannya*. Jakarta: BPK Gunung Mulia. 1992.
- Adams, Arthur M. *Effective Leadership for Today's Church*. Philadelphia: The Westminster Press. 1978.
- Anderson, James D. & Jones, Ezra E. *The Management of Ministry*. San Francisco: Harper & Row Publishers. 1978.
- Aritonang, Jan S. *Berbagai Aliran di Dalam dan di Sekitar Gereja*. Jakarta: BPK Gunung Mulia. 2003.
- Banawiratma, J. B. *Pemberdayaan Diri Jemaat dan Teologi Praktis Melalui Appreciative Inquiry (AI)*. Yogyakarta: Kanisius. 2014.
- Barna, G. *Leaders On Leadership*. USA: Regal Books. 1997.
- Barret, C. K. *The First Epistle to The Corinthians*. London: A & C Black. 1986.
- Batlahjery, Agustinus M. L. & van den End, Th. (peny.). *Ecclesia Reformata Semper Reformanda: Dua Belas Tulisan Mengenai Calvin dan Calvinisme*. Jakarta: BPK Gunung Mulia. 2014.
- Black, Antony. *Political Thought in Europe 1250-1450*. Cambridge: University Press. 1992.
- Brauer, J. C. (ed.). *The Westminster Dictionary of Church History*. Philadelphia: The Westminster Press. 1971.
- Budiardjo, Miriam. *Masalah Kenegaraan*. Jakarta: Gramedia. 1982.
- Calvin, Y. (terj: Th. van den End). *Institutio: Pengajaran Agama Kristen*. Jakarta: BPK Gunung Mulia. 2008.
- Carter, April. (terj: Simamora, Sahat). *Otoritas dan Demokrasi*. Jakarta: Rajawali Pers. 1985.
- D'Souza, Anthony. (terj: Setyayanti, Lilis (ed.)). *Proactive Visionary Leadership*. Jakarta: Trisewu Nagawarsa. 2007.
- Dahl, Robert A. (terj: Simamora, Sahat). *Dilema Demokrasi Pluralis: Antara Otonomi dan Kontrol*. Jakarta: Rajawali Pers. 1985.
- _____. *After the Revolution? Authority in A Good Society*. New Heaven: Yale University Press. 1990.
- _____. *Democracy and its Critics*. London: Yale University Press. 1989.
- Dakin, A. *Calvinism*. Philadelphia: The Westminster Press. 1961.
- Darmaputera, Eka. dkk. *Kepemimpinan Kristiani: Spiritualitas, Etika, dan Teknik-teknik Kepemimpinan dalam Era Penuh Perubahan*. Jakarta: Unit Publikasi & Informasi Sekolah Tinggi Teologi Jakarta. 2003.
- de Jonge, Christiaan. *Apa itu Calvinisme?* Jakarta: BPK Gunung Mulia. 2001.
- Ebenstein, W. & Fogelman, E. (terj: Jemadu, Alex). *Isme-Isme Dewasa Ini*. Jakarta: Airlangga. 1987.
- Eisenstadt, S. N. (ed.). *Max Weber On Charisma and Institution Building*. Chicago: University of Chicago Press. 1968.

- Fatah, R. E. Saefulloh. *Masalah dan Prospek Demokrasi di Indonesia*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 1994.
- Ford, Leightorn. *Transforming Leadership: Jesus Way of Creating Vision, Shaping Values & Empowering Change*. Illinois: Intervarsity Press. 1991.
- Gardner, John W. *The Nature of Leadership: Introductory Considerations*. Washington, D. C.: Independent Sector. 1986.
- Geneen, H. *Managing*. New York: Avon Books. 1984.
- Gerth, H. H. & Mills, C. W. (eds.). *From Max Weber: Essays On Sociology*. London: Routledge & Kegan Paul. 1970.
- Gunawan S., Bondan. *Apa Itu Demokrasi*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan. 2000.
- Haris, Syamsuddin. *Demokrasi di Indonesia: Gagasan dan Pengalaman*. Jakarta: LP3S. 1994.
- Harris, R. Laird. dkk. *Theological Workbook of Old Testament*. Chicago: Moody Press. 1980.
- Hartono, Chris. *Peranan Organisasi Bagi Gereja*. Jakarta: BPK Gunung Mulia. 1978.
- Held, David. (terj: Haris, Abdul). *Models of Democracy*. Jakarta: Akbar Tandjung Institute. 2006.
- _____. *Models of Democracy*. Cambridge: Polity Press. 1992.
- Hendriks, Jan. *Jemaat Vital dan Menarik*. Yogyakarta: Kanisius. 2006.
- Hersey, P. & Blanchard, K. *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. 1982.
- Hicks, Charles B. & Place, Irene. *Office Management*. New York: Allyn and Bacon Inc. 1956.
- Johannessen, Kenneth. dkk. *A Process of Local Church Vitalization*. Illinois: The Center for Parish Development. 1976.
- Johnson, D. P. (terj: Lawang, Robert M. Z.). *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*. Jakarta: Gramedia. 1986.
- Jones, Laurie B. *Jesus CEO: Using Ancient Wisdom for Visionary Leadership*. New York: Hyperion. 1995.
- Keane, J. (ed.). *Civil Society and the State: New European Perspectives*. London: Verso. 1988.
- Kung, Hans. *Theology of the Third Millennium*. New York: Doubleday. 1988.
- Macridis, Roy C. *Contemporary Political Ideologies: Movement and Regims*. Boston: Little, Brown and Company. 1983.
- Mangunhardjana, A. M. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Kanisius. 1976.
- Marshall, Tom. *Understanding Leadership*. Grand Rapids: Baker Books. 2003.
- McGrath, A. E. *Reformation Thought: An Introduction*. Oxford: Basil Blackwell. 1989.
- McNiell, J. T. *The History and Character of Calvinism*. New York: Oxford Univ. Press. 1954.
- Means, James E. *Leadership in Christian Ministry*. Grand Rapids: Baker Book House. 1990.
- Mitchel, G. D. (ed.). *A Dictionary of Sociology*. London: Routledge & Kegan Paul. 1977.

- Moenir, A. S. *Kepemimpinan Kerja: Peranan, Teknik, dan Keberhasilannya*. Jakarta: Bina Aksara. 1988.
- Moltmann, Jürgen. *The Crucified God*. London: SCM. 1974.
- Ranoh, Ayub. *Kepemimpinan Kharismatis: Tinjauan Teologis-Etis atas Kepemimpinan Kharismatis Sukarno*. Jakarta: BPK Gunung Mulia. 2011.
- Sargent, Lyman T. (terj: Sitanggang, A. R. Henry). *Ideologi-Ideologi Politik Kontemporer: Sebuah Analisis Komparatif*. Jakarta: Airlangga. 1987.
- Scott, William G. *Human Relations in Management*. Illinois: Richard D. Irwin Inc. 1962.
- Setiadi, Natanael dan Tim Kompilasi KPT GKI SW Jabar (peny.). *Bergumul Dalam Warisan Tradisi*. Jakarta: KPT GKI SW Jabar. 2009.
- Shriberg, Arthur. dkk. *Practicing Leadership: Principles and Applications*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 2002.
- Sopater, Sularso. dkk. (ed.). *Kepemimpinan dan Pembinaan Warga Gereja*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan. 1998.
- Stoner, James A. F. *Management*. New Jersey: Prentice Hall Inc. 1982.
- Susanto, A. B. *Meneladani Jejak Yesus Sebagai Pemimpin*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia. 1997.
- Suseno, Franz Magnis. dkk. *Agama dan Demokrasi*. Jakarta: P3M dan FNS. 1992.
- Sutedja, Suatami. *Unik & Antiknya GKI SW Jabar: Sebuah Catatan untuk Lebih Mengetahui Pengabdian dan Pelayanan Penatua*. Jakarta: Binawarga. 2009.
- van den End, Th. *Enam Belas Dokumen Dasar Calvinisme*. Jakarta: BPK Gunung Mulia. 2011.
- van Kooij, Rijnardus A. dkk. *Menguak Fakta, Menata Karya Nyata: Sumbangan Teologi Praktis dalam Pencarian Model Pembangunan Jemaat Kontekstual*. Jakarta: BPK Gunung Mulia. 2010.
- Vine, W. E. dkk. *Vine's Complete Expository Dictionary of Old and New Testament Words*. Nashville: Thomas Nelson Publishers. 1985.
- Weber, M. *The Sociology of Religion*. London: Matheuen & Co. 1965.
- _____. *The Theory of Social and Economic Organization*. Edinburgh: William Hodge & Company. 1947.
- _____. *Economy and Society 2*. Berkeley: University of California Press. 1978.
- Wiryoputro, S. *Dasar-dasar Manajemen Kristiani*. Jakarta: BPK Gunung Mulia. 2004.
- Youssef, Michael. *The Leadership Style of Jesus*. USA: Victor Books. 1986.

Sumber Lainnya:

- Buku Kebaktian Peneguhan & Peresmian GKI BATAM*. Jumat, 27 Februari 1998.
- Chandra, Robby I. *Bahan Bakar Pemimpin: Sikap, Skil, Sensitivitas, Pendekatan Sistem dan Spiritualitas*, [CD-ROM]. Jakarta: Bina Warga. 2003.

<http://xa.yimg.com/kq/groups/12068534/1184381957/name/KEPEMIMPINAN+MODEL+GEMBALA.doc>. Diakses pada tanggal 5 Mei 2015.

Jurnal Teologi Stulos. Juni 2005.

Majalah Gema Duta Wacana. No. 44, tahun 1992.

Penuntun: Buletin Gereja dan Teologi, Vol. 1 No. 1 (Oktober-Desember 1994).

Penuntun: Buletin Gereja dan Teologi, Vol. 1 No. 3 (April-Juni 1995).

Tata Gereja dan Tata Laksana Kristen Indonesia. Jakarta: Badan Pekerja Majelis Sinode Gereja Kristen Indonesia. 2009.

Tim Peneliti Proyek Peningkatan Pendidikan Agama Protestan. *Laporan Penelitian: Penelitian Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan Gembala Sidang terhadap Pertumbuhan Jemaat Gereja-gereja Kristen (Protestan) se-Kotamadya Yogyakarta*. Yogyakarta: Proyek Peningkatan Pendidikan Agama Protestan pada Perguruan Tinggi Tahun Anggaran 1994/1995. 1995.

@UKDWN