

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pemimpin dan Kepemimpinan Kristen

Banyak definisi terkait dengan pemimpin. Dari setiap definisi yang ada pada dasarnya hendak menggambarkan tentang orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan orang lain dalam suatu komunitas untuk mencapai tujuan bersama. Melihat definisi seperti itu maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses mempengaruhi, menggerakkan, serta mengarahkan setiap orang dalam komunitas untuk mencapai sebuah tujuan bersama.

Pemimpin Kristen merupakan pemimpin yang proses kepemimpinannya dimotivasi oleh belas kasih dan melalui motivasi tersebut sang pemimpin sedang dipersiapkan untuk melayani. Kepemimpinan Kristen sendiri merupakan proses yang berorientasi khusus pada pelayanan. Dalam kepemimpinan Kristen, sang pemimpin menyerahkan semua proses yang ia kerjakan kepada Kristus yakni secara khusus dalam hal kekuasaan dan teladan dari Kristus. Pemimpin Kristen ialah pemimpin yang mampu menampilkan sifat penuh dedikasi tanpa pamrih, sikap berani, memiliki ketegasan, dan belas kasih dalam proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan dan orang yang dipimpinnya.¹⁰

¹⁰ Purnama Pasande, *Pemimpin & Kepemimpinan Kristen. Memahami Substansi Kepemimpinan Kristen*, ed. Oskar Sopang et al. (Sulawesi Tengah: Pustaka STAR'S LUB, 2020), Hlm. 26.

1. Visi dan Misi Pemimpin Kristen

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki visi yang jelas yang akan dicapai dalam proses kepemimpinannya. Visi dalam kepemimpinan dapat dimaknai sebagai pandangan jauh ke depan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang terkait dengan tujuan yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Visi merupakan gambaran aspirasi masa depan untuk mencapai goal atau tujuan yang ingin dicapai oleh setiap komunitas. Efektif atau tidaknya sebuah visi yang dibangun oleh pemimpin, itu akan terlihat dalam inspirasi yang dibangkitkan oleh visi tersebut.¹¹ sangat penting sang pemimpin memiliki visi. Untuk membangun sebuah visi maka pemimpin perlu menggunakan imajinasinya. Imajinasi yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan menolongnya untuk membayangkan apa yang akan ia capai bersama organisasinya di masa yang akan datang.¹² Dalam kepemimpinan Kristen, visi merupakan sebuah konsep yang bersifat alkitabiah. Harus bersifat alkitabiah karena alkitab merupakan sebuah dokumen tertua yang memuat sekaligus mengajarkan tentang visi yang eksplisit. Alkitab sebagai penunjuk arah bagi para pemimpin-pemimpin Kristen. Ketika pemimpin Kristen memiliki visi seperti

¹¹ *Ibid*, 28.

¹² Reza A. A. Wattimena, *Menjadi Pemimpin Sejati* (Jakarta: PT. Evolitera, 2012), Hlm.10.

itu maka tentu Gereja dan organisasi Kristen yang lain akan menjadi organisasi yang lebih baik dari organisasi yang lain.¹³

Untuk mencapai sebuah visi maka ada misi yang harus dikerjakan. Dalam kepemimpinan Kristen, misi dipahami sebagai sebuah pengutusan yang mana Allah sendirilah yang menjadi sumber dari pengutusan itu. Misi itu berfokus kepada sebuah aktivitas penyelamatan manusia yang berada dalam dosa lalu menghadirkan kerajaan Allah bagi mereka. Sebab itu Sang pemimpin dalam mengerjakan misinya harus terlibat dalam berbagai realitas hidup dan hadir pula dalam berbagai macam konteks hidup bermasyarakat di mana ia berada. Dengan tuntutan tersebut maka seorang pemimpin kristen missioner penting untuk memperhitungkan realitas dan konteks dimana ia berada. Misi dalam kepemimpinan Kristen haruslah dipahami sebagai suatu usaha yang dikerjakan oleh pemimpin dalam membangkitkan perubahan demi perubahan secara khusus membawa dan menghadirkan berita keselamatan melalui Yesus Kristus. Dengan pemahaman tersebut maka jelas bahwa pemimpin kristen yang missioner adalah pemimpin yang memberitakan atau membagi kabar baik bagi semua orang yakni kabar tentang Yesus Kristus sendiri. Dengan demikian orientasi dari kepemimpinan kristen itu ialah pertobatan dan melahirkan komitmen untuk menjadi murid Kristus.¹⁴

¹³ Pasande, *Pemimpin & Kepemimpinan Kristen. Memahami Substansi Kepemimpinan Kristen*, Hlm,30.

¹⁴ Ibid, Hlm 45.

2. Model Kepemimpinan Kristen

Dalam penerapannya, Kepemimpinan Kristen menerapkan keteladanan dari kepemimpinan yang dicontohkan oleh Yesus Kristus. Model dari kepemimpinan Yesus Kristus itu lebih menekankan tentang nilai Kerajaan Allah. Adapun model kepemimpinan yang dikerjakan oleh Yesus yang dapat juga menjadi contoh kepada kepemimpinan masa kini ialah:

- a. Kepemimpinan Hamba. Model kepemimpinan ini biasa juga dikenal sebagai model kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan (*servant Leadership*). Model kepemimpinan pelayan didasarkan pada belas kasih, ketulusan atau kerelaan, melayani, membimbing, mengarahkan, pemenuhan kebutuhan, kerendahan hati, dll. Dalam proses Kepemimpinan Pelayan, sang pemimpin selalu memiliki hasrat serta kerelaan untuk selalu melayani mereka yang ia pimpin demi mencapai tujuan dalam organisasi.¹⁵ Dalam model ini, sang pemimpin akan bertindak untuk memberikan pengaruh kepada orang yang ia pimpin untuk melakukan kehendak Tuhan. Pengaruh yang diberikan oleh seorang pemimpin akan dinampakkan melalui keteladanan dari setiap pemimpin/pelayan Tuhan.¹⁶
- b. Kepemimpinan Gembala. Dalam model ini sang pemimpin memiliki tanggung jawab penuh dalam hal menjaga dan menjamin keselamatan

¹⁵ Agus Purwanto, "Kepemimpinan Yesus Kristus Sebagai Model Kepemimpinan Kristen," *Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen* 1, no. 2 (2020): 131–146, Hlm 143.

¹⁶ Hamnas and Rinawaty, "Kepemimpinan Hamba Tuhan Menurut Matius 20:25-28," *Jurnal Teologi Injili dan Pembinaan Warga Jemaat* 3, no. 2 (2019): 207–223, Hlm 221.

orang-orang yang dipimpinnya. Melalui tanggung jawab yang diemban oleh seorang pemimpin maka sang pemimpin harus berani menunjukkan sikap rela berkorban bahkan mengorbankan nyawa sekalipun, memberi perhatian dalam hal menuntun, membimbing dan juga mengarahkan. Dalam model ini seorang pemimpin dituntut untuk memiliki hubungan yang erat dengan mereka yang dipimpinnya. Hubungan erat yang dimaksud ialah hubungan persahabatan dan persaudaraan. Dengan adanya hubungan tersebut maka itu akan membangkitkan sikap saling menghormati dan menghargai. Sikap seperti itu akan membangkitkan motivasi antara pemimpin dan orang dipimpin dalam semangat meraih tujuan bersama.¹⁷ Dalam model kepemimpinan ini sangat diperlukan pengembangan kepemimpinan dari seorang pemimpin yang berhati gembala. Pengembangan nilai tersebut didasarkan pada teladan Yesus Kristus sendiri yang telah Ia teladankan lewat pengajaran dan kehidupan-Nya ketika Ia di dunia. Nilai itu dinampakkan pada kebaikan, ketulusan, kecakapan, dan kebenaran.¹⁸

3. Teologi dan Etika Kepemimpinan Kristen

Kepemimpinan Kristen merupakan kepemimpinan yang dikerjakan oleh orang yang telah diberi mandat dan tanggung jawab dari Allah dalam

¹⁷ Purwanto, "Kepemimpinan Yesus Kristus Sebagai Model Kepemimpinan Kristen, Hlm 144."

¹⁸ Daniel Ronda, "Kepemimpinan Model Gembala," *Jurnal Jaffray* 7, no. 2 (2009): 56–63, Hlm 61.

berbagai bentuk kapasitasnya. Kapasitas itu merupakan tugas yang Allah beri kepada seorang pemimpin untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan kelompok umat Allah dalam hal menjalankan kehendak Allah sendiri. Tanggung jawab seperti itu dipahami sebagai inisiatif dari Tuhan dalam panggilan kepemimpinan. Panggilan itu berfungsi untuk menghadirkan tujuan Allah melalui manusia. Kejadian 1:26 menjelaskan bahwa manusia diciptakan untuk berkuasa atas alam, dan itu dapat dipahami bahwa manusia memang diciptakan oleh Tuhan Allah dengan sebuah materi kepemimpinan. Arti dari kata “berkuasa” dalam teks tersebut diterjemahkan dalam bahasa Ibrani sebagai “*radah*” yang memiliki arti “menaklukkan”. Berdasarkan pemahaman seperti itu maka dapat dilihat bahwa tujuan dari penciptaan manusia ialah untuk memerintah, menguasai, dan memimpin atas bumi dan segala isinya. Allah menetapkan tugas Kepemimpinan Kristen kepada manusia yang Ia ciptakan dan dengan demikian pemimpin-pemimpin itu memiliki tanggung jawab kepada Allah yang memberi tugas itu. Motif dari Kepemimpinan Kristen juga dapat dipahami secara khusus Perjanjian Baru sebagai sebuah hubungan yang dibangun oleh pemimpin dengan orang yang dipimpinnya (Mrk. 3:13-19; Mat 10:1-4; Luk 6:12-16).

Istilah pemimpin dalam Perjanjian Lama ialah “*Sare*” yang merupakan bentuk kata benda maskulin jamak dan muncul dari akar kata *Sar* yang data diartikan sebagai pejabat atau pemimpin pangeran. Selain itu

pemimpin juga dapat dipahami dalam Perjanjian Lama sebagai “*Nesi’e*” yang memiliki arti sebagai pemuka, kepala, raja. Istilah tersebut sangat dekat dengan istilah *Seret* (melayani).

Selain itu istilah pemimpin dapat dipahami melalui bahasa Yunani yaitu *Hedegos* yang berarti pemimpin, penuntun, dan juga pembimbing. Kata *Hedegos* itu merupakan kata benda. Bentuk kata kerja yang dipakai ialah *Hedegein* yaitu yang memiliki arti memimpin, menuntun dan membimbing.¹⁹

Penerapan dari prinsip-prinsip dalam Kepemimpinan Kristen yang Alkitabiah sebagaimana dijelaskan di atas, merupakan sebuah ekspresi dari spritualitas Kristen yang memiliki hubungan dalam kaitan praktik iman Kristen yang ada dalam kepemimpinan itu. Praktik iman yang seperti itu menunjukkan bahwa proses Kepemimpinan Kristen bukanlah sebuah wacana *dualism* belaka yang memisahkan antara “pekerjaan sekuler” dan “pelayanan rohani”. Kepemimpinan Kristen menunjukkan sebuah lingkup tanggung jawab pelayanan yang berupaya mewujudkan nilai iman kristen yang orientasinya kepada hal Kerjaan Allah melalui dunia kerja.²⁰

Berdasarkan penjelasan sebelumnya maka dapat dilihat bahwa dengan kepemimpinan yang Alkitabiah akan menolong pemimpin Kristen untuk menjalankan kepemimpinan yang beretika. Kepemimpinan Kristen

¹⁹ Pasande, *Pemimpin & Kepemimpinan Kristen. Memahami Substansi Kepemimpinan Kristen*, Hlm 49.

²⁰ Yosep Belay, Yanto Paulus Hermanto, and Rivosa Rivosa, “Spritualitas Alkitabiah Sebagai Hakikat Kepemimpinan Kristen Masa Kini,” *Fidei: Jurnal Teologi Sistematis dan Praktika* 4, no. 2 (2021): 183–205, Hlm 202.

yang beretika dapat dilihat melalui pola seorang pemimpin. Pemimpin Kristen yang beretika ialah pemimpin yang bersikap bijak dalam proses yang ia kerjakan dan dalam proses itu ia berorientasi kepada pengaruh positif yang juga akan membawa akibat positif dalam kepemimpinannya. Perilaku positif seorang pemimpin akan terlihat melalui pengaruh positif yang menyentuh dan menggerakkan setiap orang yang ada disekitarnya. Dengan orientasi pada hal positif akan menolong pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan karena mereka akan merasa termotivasi dari faktor positif dalam mempengaruhi mereka. Dalam proses seperti itu maka yang akan menjadi tanggung jawab seorang pemimpin ialah membuktikan dan menunjukkan upaya kepemimpinan secara positif dengan dampak dan hasil yang juga positif. Pemimpin Kristen yang beretika ialah pemimpin yang memiliki kesadaran akan tanggung jawab menjaga hati dan dirinya. Pemimpin yang menjaga hati dan dirinya merupakan pemimpin yang sedang mempersiapkan kepemimpinannya untuk memberi pengaruh positif.²¹

B. Gereja dan Kepemimpinan

1. Hakikat Gereja

“Gereja” secara etimologi berasal dari bahasa Portugis yakni *Igreja* dan juga dari bahasa Yunani yaitu *Ekklesia* yang kemudian diartikan sebagai

²¹ Sarman Parhusip Nainggolan and Ribkah Femmy Tamibaha, “Etika Kepemimpinan Dalam Gereja Sebagai Role Model Keberhasilan Menata Organisasi,” *EULOGIA: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristiani* 2, no. 2 (2022): 84–94, Hlm 92.

yang dipanggil keluar (*Ek* = Keluar, *Klesia* = *kaleo* = mereka yang dipanggil keluar). Mereka yang menerima panggilan untuk keluar itu ialah orang-orang merdeka (bukan budak). Berdasar pada hal tersebut maka gereja dapat dimaknai sebagai perkumpulan orang-orang yang dipanggil keluar dan panggilan itu ialah panggilan untuk berhimpun menghadap Allah.²²

Dalam sebuah buku manajemen gereja yang ditulis oleh Andres Untung Wiyono dan Sukardi, mendefinisikan gereja sebagai persekutuan orang percaya yang di dalamnya terdapat sebuah kehidupan bersama yang berasal dari sekelompok orang yang ada dalam persekutuan itu. Gereja dipahami sebagai perhimpunan atau organisasi. Gereja yang hadir sebagai organisasi berpusat kepada Yesus Kristus yang diyakini sebagai Tuhan dan Juruselamat. Gereja sebagai kehidupan bersama merupakan sebuah karya Allah yang Ia ciptakan dalam rangka mencapai keselamatan manusia dan dunia ciptaan-Nya.²³ Berdasarkan pandangan seperti itu maka gereja dipahami sebagai persekutuan orang-orang percaya yang mendasarkan seluruh hidupnya kepada otoritas Allah di dalam Yesus Kristus dan dalam persekutuan itu diyakini bahwa Allah sendiri yang akan berkarya untuk menopang umat dalam upaya mencapai tujuan dari kehidupan persekutuan itu.

²² Resky Rannu, "Perjamuan Kudus dan Anak" (Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Toraja, 2021), Hlm 8.

²³ Andres Untung Wijoyo and Sukardi, *Manajemen Gereja* (Bandung: Bina Media Informasi, 2020), Hlm 23.

Adrianus Parenden dalam buku *the Invisible hand* memaparkan pemahamannya tentang gereja yang kelihatan dan yang tidak kelihatan. Menurutnya bahwa pada latar depan, itulah gereja yang kelihatan dan pada latar belakang, itulah gereja yang tidak kelihatan. Lebih lanjut ia memberikan penjelasan bahwa pada latar belakang gereja, Allah berkarya melalui Yesus Kristus demi keselamatan umat manusia dan karya itu tidak kelihatan oleh mata manusia sedangkan pada latar depan gereja terdapat respon dari manusia atas keselamatan yang telah Allah karyakan. Respon itu menghasilkan hal-hal yang dapat dilihat oleh mata seperti gedung gereja, ibadah-ibadah, hukum gereja, ajaran gereja, dll.²⁴

I Made Priana dalam sebuah karya ilmiah yang ia susun menggambarkan tentang hakikat dari gereja dan menurutnya bahwa untuk melihat hakikat dari gereja maka sangat perlu untuk dipahami melalui cara hidup para murid Yesus. Ada beberapa kisah yang menunjukkan hakikat gereja yaitu sebagai berikut;

- a. Kisah tentang Yesus memanggil para murid yang pertama. Melalui kisah tersebut tampak jelas bahwa yang pertama memanggil ialah Tuhan Yesus sendiri dan tidak ada hak para murid atas panggilan itu. Pemanggilan Tuhan Yesus itu memiliki tujuan utama yakni agar para murid dapat hidup bersama dengan Yesus.

²⁴ Adrianus Parenden, *The Invisible Hand; Menelusuri Dan Menyimak Jejak-Jejak Tuhan Lewat Perjalanan Seorang Anak Guru*, Edisi Revi. (Yogyakarta: Penerbit Gunung Sopai Yogyakarta, 2015), Hlm 440.

- b. Kisah tentang nasib para murid yang diutus. Dalam pengutusan murid-murid, yang menjadi bagian mereka ialah tantangan dan penderitaan. Untuk dapat bertahan dalam tantangan dan penderitaan seperti itu maka yang menjadi bekal para murid ialah pengalaman mereka dengan Yesus menjadi hal yang mutlak dan penting. Jaminan yang mereka peroleh dalam perutusan itu ialah Yesus Kristus sendiri. dalam konteks gereja pun demikian, gereja sebagai murid dipanggil dan diutus untuk rela berkorban sehingga dari proses seperti itu akan menghadirkan Kerajaan Allah bagi dunia.
- c. Kisah tentang pengakuan Petrus. Belajar dari pengakuan Petrus kepada Yesus bahwa rupanya gereja adalah sebuah persekutuan yang Allah kehendaki berdasarkan pengakuan umat bahwa Yesus Kristus adalah Mesias. Pengakuan yang termuat dalam persekutuan itu berisi sebuah tanggung jawab oleh Yesus untuk menopang dan menuntun umat manusia kepada suasana Kerajaan Sorga.
- d. Kisah tentang perumpamaan penggarap kebun anggur. Melalui kisah itu dapat dipahami bahwa gereja merupakan suatu komunitas yang dipanggil Allah dalam rangka mewujudkan tanda serta karakter dari kerajaan Allah itu. Melalui kisah itu juga dipahami bahwa gereja adalah sebuah komunitas yang terus-menerus menghayati nilai-nilai kerajaan Allah.

Melalui beberapa kisah di atas maka gereja dapat dimaknai dalam sebuah pengertian bahwa gereja itu merupakan sebuah persekutuan dari orang-orang yang memberi jawab 'ya' terhadap pemanggilan Yesus dalam rangka menjadikan manusia untuk hidup bersama Kristus serta diutus oleh Kristus. Gereja dalam arti yang demikian adalah orang yang telah mengalami sendiri bagaimana hidup bersama Kristus serta selalu menempatkan segala sesuatu atas dasar kepentingan misi Kristus dalam dunia yakni menjadikan dunia berada dalam suasana pemerintahan dan otoritas Allah.²⁵

2. Adaptasi Pelayanan Gereja

Adaptasi pelayanan gereja dapat dilihat secara khusus dalam praktik pelayanan gereja mula-mula seperti yang dicatat melalui kitab Kisah Para Rasul. Peristiwa pencurahan Roh Kudus atau yang dikenal dengan istilah *Pentakosta* yang diceritakan dalam kitab Kisah Para Rasul memberi penggambaran tentang bagaimana karya pelayanan para rasul yang penuh keberanian bersaksi tentang Kristus di depan banyak orang, bahkan diceritakan bahwa setelah peristiwa itu terdapat tiga ribu jiwa orang yang bertobat (Kis. 2:41). Bertitik tolak dari peristiwa tersebut maka gereja mula-mula hadir dan perpegang teguh dalam pengajaran yang disampaikan oleh para rasul dan termasuk juga dalam hal persekutuan *koinonia*. Dari

²⁵ I Made Priana, "Misi Gereja Menghadirkan Kerajaan Allah di Bumi," *Jurnal Teologi SANCTUM DOMINE* 4, no. 1 (2016): 12–27, Hlm 26.

pengajaran dan persekutuan yang dibangun itu maka hal tersebut menunjukkan bahwa itulah cara hidup jemaat yang pertama sebagaimana disampaikan melalui Kisah Para rasul 2:41-47. Selain itu dalam perjalanan pelayanan gereja, ada berbagai macam penganiayaan yang hebat yang dialami oleh gereja dan melalui penganiayaan itu maka para rasul harus tersebar ke seluruh Yudea dan Samaria (Kis. 8:1). Adaptasi pelayanan gereja mula-mula yakni dalam penganiayaan yang ditemui, memaksa para rasul termasuk rasul Paulus ketika bertobat untuk menyebar ke seluruh Israel untuk memberitakan injil. Adaptasi pelayanan gereja di tengah penganiayaan terlihat ketika Para Rasul memilih untuk pergi ke tempat-tempat baru yang tentunya tidak terlepas dari tantangan (tantangan dari pihak Romawi dan Yahudi) dan memberitakan injil di sana.

Adaptasi pelayanan juga dimiliki oleh seorang Rasul Paulus dalam pelayanannya yakni ketika ia menjumpai berbagai masalah pada setiap jemaat yang ia kunjungi. Rasul Paulus diperhadapkan dengan berbagai tantangan dan masalah mulai dari pemerintah Romawi, Yahudi, Filsafat-filsafat yang berkembang, maraknya penyembahan berhala, dll. Dalam adaptasinya rasul Paulus terus mengerjakan pelayanannya dengan menggunakan berbagai pendekatan. Rasul Paulus beradaptasi dengan setiap keadaan yang ia jumpai dan ia tidak fokus kepada masalah/tantangan melainkan tetap fokus dalam mengerjakan pelayanannya. Ia memanfaatkan potensi melalui setiap surat-surat kiriman kepada jemaat-jemaat dalam

rangka pemberitaan kabar baik. Sikap adaptasi seperti yang dimiliki oleh Paulus itu sangat penting dimiliki sehingga pelayanan pemberitaan Injil terus terlaksana dengan baik meskipun banyak tantangan dan masalah yang dijumpai.

Adaptasi pelayanan gereja seperti itu merupakan sebuah bentuk penyesuaian diri dari berbagai masalah, hambatan, atau tantangan yang dijumpai oleh gereja dalam proses pelayanannya. Meskipun banyak masalah dan tantangan dalam berbagai bentuk dijumpai oleh gereja, tapi ketika gereja tetap melakukan adaptasi pelayanan yang baik maka gereja akan terus hidup serta berkembang dalam pelayanan yang dikerjakan.²⁶

3. Ekklesiologi dan Kepemimpinan

Menurut Soleman Batti' dalam sebuah tulisannya tentang "Ekklesiologi dan kepemimpinan gereja", memberikan gambaran bahwa dalam menentukan sebuah model kepemimpinan gereja, itu sangat dipengaruhi oleh rumusan ekklesiologi dari terminologi tentang gereja. menurutnya bahwa ada 3 terminologi tentang gereja yakni: umat Allah dan domba gembalaan, Tubuh Kristus, dan Keluarga Allah. Ia berpendapat bahwa bentuk kepemimpinan yang tepat untuk gereja berdasarkan ekklesiologi ialah tentang gereja sebagai keluarga Allah.

²⁶ Yovianus Epan, "Adaptasi Pelayanan Gereja Masa Pandemi," *Jurnal Teologi Kontekstual dan Pelayanan Kristiani* 1, no. 2 (2021): 94–110, Hlm 104.

Berdasarkan pandangan itu dapat dipahami bahwa orang yang percaya kepada Kristus akan menjadi keluarga Allah oleh karena karya Yesus Kristus sendiri melalui pengorbanan-Nya. Manusia dipersekutukan melalui darah dan tubuh Kristus yang diikat dengan cinta kasih. Karena didasarkan pada cinta kasih maka model kepemimpinan yang cocok untuk diterapkan ialah kepemimpinan sahabat. Model kepemimpinan itu cocok untuk diterapkan sebab kepemimpinan itu menekankan kebersamaan, kesejajaran, serta keharmonisan. Kebersamaan penting sebab didalamnya manusia dapat menemukan kelebihanannya untuk menutupi kekurangan orang lain. Pentingnya kesejajaran ialah menjadikan semua peran memiliki harga dan nilai yang sama walaupun mungkin bobot dan kapasitas berbeda. Dengan Keharmonisan maka semua orang dapat menghargai dengan tinggi peran apapun dari setiap anggota dalam komunitasnya.²⁷

Dalam ekklesiologi, kepemimpinan merupakan sebuah faktor yang menggerakkan relasi persahabatan. Kepemimpinan hadir sebagai bagian dari ekklesiologi. Dalam sebuah tatanan gerejawi, kepemimpinan menjadi bagian yang penting sebab kepemimpinan akan menolong jemaat untuk masuk dalam sebuah partisipasi yang ada dalam sebuah gereja.²⁸

Carmichael dan Summers dalam sebuah konstruksi teologi persahabatan yang mereka bangun, mereka kemudian mencoba

²⁷ Soleman Batti', *The Invisible Hand: Menelusuri Dan Menyimak Jejak-Jejak Tuhan Lewat Perjalanan Seorang Anak Guru*, Edisi Revi. (Yogyakarta: Penerbit Gunung Sopai Yogyakarta, 2015), Hlm 431.

²⁸ J Hendriks, *Jemaat Vital & Menarik* (Yogyakarta: Kanisius, 2002), Hlm 66.

menempatkan konsep teologi tersebut dalam bingkai yang lebih praktis. Carmichael dan Summers memberi penekanan khusus terkait faktor praktis dari sosok pemimpin yang berdampak kepada tinjauan ilmiah-teologis mereka terkait konsep persahabatan kristen. Dari konsep yang mereka bangun rupanya ada sebuah upaya implementasi yang berkaitan dengan seorang pemimpin yang memimpin dengan menggunakan pendekatan persahabatan. Konsep persahabatan yang dibangun Carmichael dan Summer tersebut merupakan sebuah teologi yang dinamis dan sangat terbuka untuk diaplikasikan dalam kehidupan ekklesiologis. Melalui konsep persahabatan itu maka dalam sebuah proses kepemimpinan akan tercipta relasionalitas. Bagi Carmichael dan Summer, gerak persahabatan sangat dipengaruhi oleh pemimpin baik secara pribadi maupun ekklesiologis.²⁹

C. Pendekatan *Appreciative Inquiry*

1. Pengertian *Appreciative Inquiry*

Appreciative Inquiry dapat dimengerti melalui kata kerja yaitu “to appreciate” yang dapat diartikan sebagai “menghargai” dan “to inquire” yang memiliki arti meneliti, menyelidiki, menemukan. Melalui dua kata tersebut maka *Appreciative Inquiry* merupakan suatu usaha untuk menyelidiki, meneliti dan menemukan potensi-potensi yang positif yang dimiliki oleh

²⁹ Alvia Apriano, “Model Kepemimpinan Kristiani Berbasis Teologi Persahabatan,” *Jurnal Teologi Kristen* 2, no. 2 (2020): 103–115, Hlm 110.

organisasi atau kelompok lalu menyatakan penghargaan atas potensi-potensi tersebut.

Pendekatan *Appreciative Inquiry* merupakan sebuah proses pengembangan organisasi yang bertujuan untuk membentuk serta mengubah sebuah tata kelola dalam organisasi yang kemudian memberi dampak pada transformasi organisasional. Upaya dalam pendekatan tersebut merupakan pencarian yang kooperatif dengan tujuan menemukan dan mengapresiasi hal yang terbaik yang dimiliki oleh organisasi bahkan dunia sekalipun. Upaya AI dilakukan secara sistematis sehingga dapat ditemukan hal apa saja yang dapat membangkitkan dan menghidupkan sebuah sistem yang ada dalam organisasi atau komunitas sehingga sistem itu dapat berfungsi dengan efektif. *Appreciative Inquiry* merupakan pendekatan yang dikerjakan untuk menemukan sebuah inti perubahan yang positif.³⁰ Pendekatan ini dapat dipahami dengan jelas ketika dibandingkan dengan pendekatan sebelumnya yakni pendekatan *Problem Solving*. Perbedaan *Appreciative Inquiry* dengan *Problem Solving* dapat dilihat pada table berikut:³¹

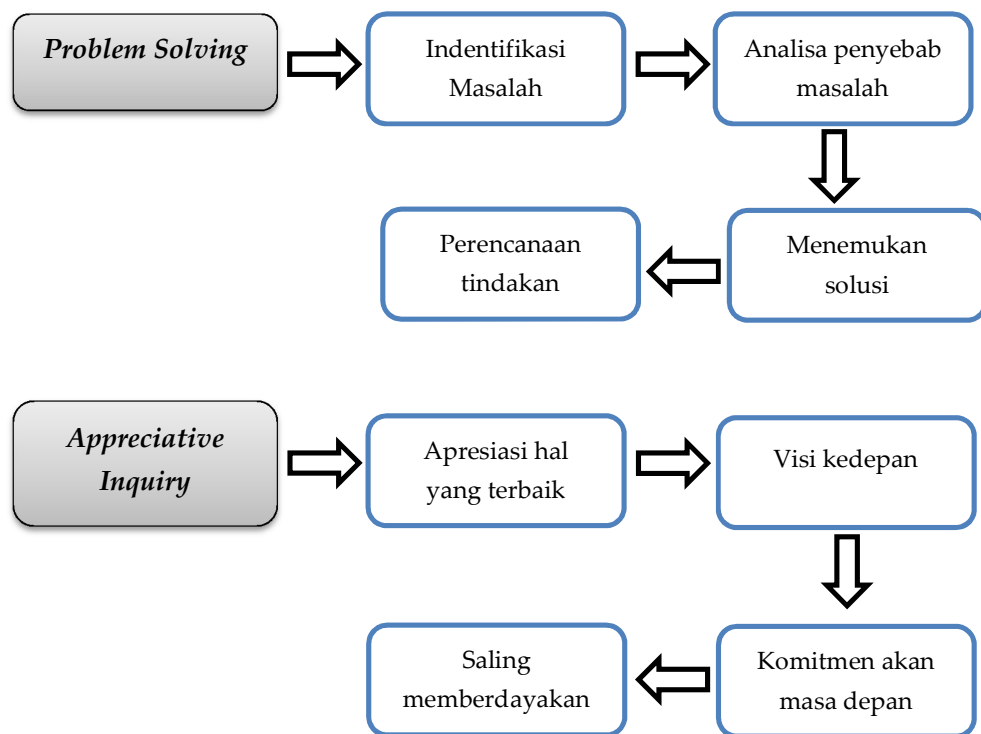
³⁰ J.B. Banawiratma, *Pemberdayaan Diri Jemaat Dan Teologi Praktis Melalui Appreciative Inquiry (AI)* (Yogyakarta: PT. Kanisius, 2014), Hlm 3.

³¹ Banawiratma, "Proses Teologi Praktis Melalui Appreciative Inquiry.", Hlm 128.

Faktor	Pendekatan <i>Problem Solving</i>	Pendekatan <i>Appreciative Inquiry</i>
Asumsi	Bermula dari kelemahan	Bermula dari kekuatan
Fokus	Hal yang salah	Hal yang terbaik
Pendekatan	Adaptif/reaktif	Generatif/Kreatif
Peningkatan Kapasitas	Dikerjakan bersama kelompok	Peneguhan serta pemberdayaan kelompok
Asumsi Teologis	Manusia jatuh dan berdosa lemah	Berkat, <i>imago dei</i> , manusia berkreativitas secara individu dan kolektif bersama Tuhan Allah,

Pendekatan *Problem Solving* melihat sebuah komunitas atau organisasi sebagai kelompok yang perlu untuk diperbaiki/dibenahi/dibetulkan. Hal tersebut terlihat ketika pertanyaan utama yang muncul mempertanyakan tentang “apa yang salah” atau “apa masalahnya”. Dengan pertanyaan utama itu dapat dipahami bahwa pendekatan *Problem Solving* dalam pengelolaan komunitas berangkat dari sebuah masalah dan kemudian berupaya untuk mencari solusi atau jalan keluar dari masalah yang ada. Berbeda dengan pendekatan *Appreciative Inquiry*, pertanyaan utamanya ialah “apa yang terbaik yang dimiliki?”. Pendekatan *Appreciative Inquiry* berfokus dan berpangkal pada potensi yang ada dan kemudian

dijadikan sebagai kekuatan. Fokus dari *Appreciative Inquiry* yaitu tentang apa yang terbaik yang dimiliki oleh sebuah organisasi atau komunitas. Dengan titik tolak seperti itu maka jelas bahwa kedua pendekatan tersebut sangatlah berbeda. Perbedaan dari keduanya juga dapat dilihat melalui skema berikut.³²



³² Aponno., "Berteologi Kontekstual Dari Mitos Air Tukang Dengan Pendekatan Appreciative Inquiry.", Hlm 99

Dengan skema di atas, maka terlihat bagaimana perbedaan dari kedua pendekatan tersebut. Pendekatan *Problem Solving* dimulai dengan melihat apa yang salah atau apa masalah yang sedang terjadi lalu menganalisis apa penyebab sehingga masalah itu ada dan setelah mengetahui penyebabnya barulah dicarikan solusi untuk penyelesaian masalah tersebut. Pendekatan *Appreciative Inquiry* berangkat dari sebuah penghargaan terhadap sebuah potensi yang dimiliki oleh setiap komunitas. Penghargaan itu kemudian menjadikan orang merasa optimis dan bersemangat. Tujuan akhir pendekatan *Appreciative Inquiry* ialah mewujudkan suatu perubahan positif yang dikerjakan secara bersama-sama dalam sebuah komunitas. Pendekatan AI juga telah mentransformasi analisis SWOT menjadi SOAR. Analisis SWOT ialah; *Strength* = Kekuatan, *Weakness* = Kelemahan, *Opportunities* = Peluang, *Threats* = Ancaman. Sedangkan SOAR ialah; *Strength* = Kekuatan, *Opportunities* = Peluang, *Aspirations* = Aspirasi-aspirasi, *Results* = hasil.³³

2. Sejarah Perkembangan *Appreciative Inquiry*

Pendekatan *Appreciative Inquiry* bermula pada tahun 1980-an. Pendekatan ini ditemukan oleh seorang mahasiswa doctoral di Amerika yang bernama David Cooperrider. David menemukan pendekatan *Appreciative Inquiry* ketika ia sedang mengerjakan sebuah proyek tentang perubahan organisasi bersama dengan mentornya yang bernama Suresh

³³ Ibid, Hlm 99.

Srivastva. Pada proyek yang mereka kerjakan mereka menemukan sebuah pendekatan dalam perubahan organisasi yang kemudian berkembang menjadi pendekatan *Appreciative Inquiry*.³⁴ David Cooperrider dalam proyek yang sedang dikerjakan bermaksud untuk mempelajari kepemimpinan dokter di salah satu pusat kesehatan paling terkemuka yang ada di Amerika Serikat. Dalam proyek itu, mereka meminta para dokter untuk menceritakan kisah keberhasilan dan kegagalan mereka dan melalui kisah itu ia kagum dengan tingkat kerja sama yang positif, inovasi, serta tata kelola paling efektif. Hal tersebut mengarahkan Cooperrider dan mentornya untuk fokus pada data terbaik tentang organisasi lalu berhipotesis bahwa penyelidikan yang menanyakan pertanyaan tentang keberhasilan dan kekuatan akan bersifat transformasional berdasarkan premis bahwa organisasi akan bergerak maju menuju apa yang diharapkan.³⁵

Appreciative Inquiry telah berkembang dari apa yang awalnya dilihat sebagai sebuah upaya untuk membangun teori yang bersifat akademis menjadi sebuah proses yang praktis dan juga kuat untuk diterapkan melalui sebuah organisasi dalam upaya mentransformasi proses dan sistem yang ada dalam sebuah organisasi. Pada pertengahan tahun 1980 penerapan pendekatan *Appreciative Inquiry* telah banyak digunakan pada organisasi-organisasi di berbagai tempat di Amerika Serikat. Dalam perkembangannya

³⁴ Banawiratma, "Proses Teologi Praktis Melalui Appreciative Inquiry, Hlm 124. "

³⁵ Fiona Cram, "Appreciative Inquiry," *Mai Review* 3, no. 1 (2010): 1-13, Hlm 1.

ada banyak artikel dan buku yang diterbitkan serta berbagai lokakarya yang difokuskan pada pendekatan AI lalu ditawarkan ke seluruh dunia untuk dijadikan panduan oleh organisasi-organisasi yang ada. Teori dan praktik *Appreciative Inquiry* kemudian berkembang menjadi sebuah pendekatan dalam tata kelola sebuah organisasi. Pada tahun 1990 para praktisi *Appreciative Inquiry* mendirikan pusat pelatihan bagi organisasi-organisasi, konsultan, pendidik, dan para pemimpin-pemimpin organisasi lainnya. pusat pelatihan tersebut dikenal dengan Taos Institute. Pada tahun yang sama muncul sebuah inisiatif akan keunggulan global dalam sebuah manajemen yang dimulai dengan pendanaan dari badan pembangunan di AS yakni Badan Pembangunan Internasional untuk terlibat dalam upaya mempromosikan keunggulan organisasi melalui organisasi pembangunan di Amerika Serikat dan juga di luar negeri sekalipun. Promosi tersebut berisi upaya mendorong pembangunan *Appreciative Inquiry* yang inovatif melalui bidang pembangunan internasional. Pada pertengahan tahun 1990 itu diadakan sebuah konferensi internasional yang berbasis *Appreciative Inquiry*. Konferensi itu menawarkan kesempatan bagi para peserta untuk membangun sebuah kemitraan antara perusahaan, yayasan, organisasi-organisasi di berbagai negara. Persatuan Agama juga mulai menggunakan pendekatan *Appreciative Inquiry* dalam rangka menyatukan dunia agama yang mendukung adanya perdamaian. Pada tahun tersebut David Cooperrider diminta untuk membawa penyelidikan apresiasi terhadap

program perdamaian dunia. Kemudian pada tahun 2000 dikembangkan berbagai sarana untuk menyebarkan informasi terkait *Appreciative Inquiry* yang didirikan termasuk melalui konferensi tahunan bulletin elektronik dan berbagai sarana yang lain.³⁶

3. Asumsi dan Prinsip *Appreciative Inquiry*

Appreciative Inquiry merupakan pendekatan yang lebih memperhatikan potensi yang baik dan positif yang ada dalam sebuah organisasi. Potensi yang baik dan positif merupakan sebuah hal yang esensial dari organisasi. AI dapat diterapkan dalam sebuah organisasi karena pendekatannya dapat menolong untuk memperlakukan orang dalam organisasi selayaknya manusia dan tidak memperlakukan manusia seperti mesin. Asumsi-asumsi yang melandasi pendekatan *Appreciative Inquiry*, yaitu:

- a. Pada setiap komunitas terdapat potensi yang dapat difungsikan dengan baik
- b. Apa yang menjadi fokus dalam komunitas diyakini akan terwujud dalam suatu kenyataan
- c. Realitas tercipta pada suatu saat dan ada banyak kenyataan-kenyataan yang terjadi

³⁶ Anne T. Coghlan, Hallie Preskill, and Tessie Tzavaras Catsambas, "An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation," *New directions for evaluation* 2003, no. 100 (2003): 5–22, Hlm 7.

- d. Tindakan bertanya kepada organisasi akan memberi pengaruh kepada setiap kelompok dalam beberapa hal
- e. Jika melihat realitas pada masa lalu, maka yang dibawa ke masa depan ialah hal-hal yang terbaik dan positif di masa lalu
- f. Dalam melakukan perjalanan ke depan, orang akan merasa lebih nyaman dan lebih percaya diri ketika hal positif dibawa dari masa lalu
- g. Menghargai perbedaan merupakan hal yang sangat penting
- h. Dalam komunitas, organisasi atau orang merupakan sesuatu yang bekerja³⁷

Prinsip-prinsip *Appreciative Inquiry* telah berkembang menjadi 8 prinsip, yaitu:

a. *Constructionist Principle*

Bahasa yang digunakan akan menciptakan dunia. Bahasa yang digunakan akan menunjukkan sebuah realitas komunitas. *Appreciative Inquiry* sebagai pendekatan dalam sebuah komunitas didasarkan pada sebuah kekuatan kata-kata yang akan menciptakan dunia.

Constructionist Principle berupaya menempatkan komunikasi serta bahasa manusia sebagai pusat pengorganisasian dan perubahan manusia. Makna dapat ditemukan melalui percakapan, realitas dapat ditemukan melalui komunikasi, dan pengetahuan dapat ditemukan

³⁷ A.B. Susanto et al., *Appreciative Inquiry: Application in Change Performance & Talent Management*, ed. Himawan Wijanarko (Jakarta: The Jakarta Consulting Group, 2007), Hlm 60.

melalui interaksi social. Dalam *Constructionist Principle*, bahasa bukanlah alat individu melainkan sebagai sarana bagi sebuah komunitas untuk menemukan pengetahuan dan menciptakan sebuah makna. Pengetahuan yang bermakna merupakan kesepakatan social yang tercipta diantara orang-orang melalui komunikasi yang dilakukan.³⁸

b. *Simultaneity Principle*

Perubahan dimulai dari suatu pertanyaan yang diajukan. Pertanyaan-pertanyaan itu merupakan bentuk penyelidikan yang dilakukan dengan tujuan untuk menciptakan suatu perubahan. Dalam prinsip ini diyakini bahwa realitas diciptakan dalam suatu waktu dan didalamnya ada banyak realitas yang tercipta. Penyelidikan bersifat simultan (pada waktu yang bersamaan/serentak). Dengan pertanyaan yang diajukan (baik kepada diri sendiri maupun pada orang lain) akan menciptakan identitas serta memberi sebuah harapan yang belum ada sebelumnya. Pertanyaan yang diajukan akan mendorong ide, inovasi-inovasi serta penemuan-penemuan yang baru yang positif. Pertanyaan juga mengembangkan pengetahuan dan teori yang baru.³⁹

Realitas yang tercipta sangat dipengaruhi oleh penyelidikan yang dilakukan. Karena penyelidikan mempengaruhi realitas maka penyelidikan itu harus memiliki sifat yang baik dan positif. Pertanyaan

³⁸ Ibid, 62.

³⁹ Ibid, 63.

dalam penyelidikan sangat menentukan apa yang akan orang temukan lalu mereka belajar untuk membangun masa depan mereka.

c. *Poetic Principle*

Sebuah organisasi, ibarat sebuah buku yang terbuka dan kisahnya ditulis bersama secara terus menerus oleh para anggotanya dan orang-orang yang berinteraksi dengan mereka. Anggota bebas memilih cerita mana yang akan mereka pelajari atau ditanyakan tentang masalah serta kebutuhannya, atau momen kreativitas atau kegembiraannya.⁴⁰

Organisasi atau komunitas seperti hasil karya seni dan karena itu komunitas dilihat sebagai sumber pelajaran, sumber inspirasi, dan interpretasi. Komunitas yang dilihat seperti hasil karya seni seperti puisi dapat diceritakan dan diinterpretasikan berulang kali. Terkait dengan apa yang akan dipelajari, manusia bebas untuk memilih apa saja yang akan dipelajarinya. Topik-topik yang memiliki kaitan dengan pengorganisasian manusia, kepuasan dan ketidakpuasan, kenyamanan, dapat dipelajari oleh manusia. Topik-topik yang kita pilih akan memberi dampak ketika di dalamnya ada metafora yang juga kita ciptakan untuk menggambarkan pengorganisasian manusia. Contoh metafora yang menggambarkan pengorganisasian manusia misalnya dengan mengatakan bahwa komunitas itu seperti mesin, keluarga, medan

⁴⁰ Coghlan, Preskill, and Catsambas, "An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation.", Hlm 9.

pertempuran, ekosistem alami, dll. Setiap metafora tersebut akan secara cepat menstimulasi atau memberi rangsangan akan gambaran-gambaran yang hidup. Metafora itu dilihat sebagai suatu analogi bagi pengorganisasian yang ada.⁴¹

d. *Anticipatory Principle*

Tindakan yang ada sangat dipengaruhi oleh citra. Sesuatu yang menjadi fokus akan menjadi sebuah realitas. Citra yang sifatnya positif akan melahirkan tindakan yang juga positif. Apa yang menjadi fokus seseorang sangat menentukan apa yang akan ia dapat. Sukses atau gagal bergantung kepada gambaran tentang masa depan yang dibangun oleh setiap pribadi. Gambaran masa depan yang dibangun atas dasar ketakutan akan menciptakan kepanikan serta rasa pesimis yang meluas sedangkan gambaran masa depan yang dibangun atas dasar memotivasi akan menciptakan tindakan yang berpengaruh, positif dan juga kolektif. Citra merupakan merupakan gambaran yang menjelaskan tentang suatu potensi yang bersifat mengelaborasi kemungkinan dan berisi penjelasan-penjelasan terkait apa yang tidak kita ketahui. Gambaran-gambaran masa depan dapat dilukiskan secara visual dan juga dapat dijelaskan dalam bentuk visi. Gambaran tentang masa depan adalah cerita yang disampaikan oleh diri sendiri tentang diri sendiri. Gambaran akan lahir

⁴¹ Susanto et al., *Appreciative Inquiry: Application in Change Performance & Talent Management*, Hlm 63.

dari percakapan dan akan tertanam melalui dialog baik secara individu maupun sekelompok orang.

e. Positive Principle

Setiap individu ditarik menuju hal-hal yang baik dan positif. Setiap orang tidak akan termotivasi dengan adanya ketakutan terhadap persoalan kematian dibandingkan dengan adanya harapan untuk memperoleh hidup yang sehat dan bahagia. Emosi ketakutan akan kematian akan menjebak munculnya perilaku yang tidak sehat. Emosi yang melahirkan semangat untuk hidup sehat akan menginspirasi untuk hidup dalam melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan kearah yang lebih baik. Pertanyaan yang positif akan menciptakan perubahan yang positif pula. Pertanyaan yang positif melahirkan hal yang terbaik serta menginspirasi tindakan yang positif yang kemudian menghasilkan peluang untuk meraih masa depan yang positif pula. Antusiasme lahir dari pertanyaan yang positif dan pertanyaan itu akan mengembangkan perubahan positif dalam sistem manusia. pertanyaan positif akan memperkuat sebuah inti yang positif dan juga memperbesar esensi organisasi pada saat berada dalam keadaan terbaiknya. Harapan dan semangat akan tercipta melalui mimpi masa depan.

f. The wholeness principle / prinsip keutuhan

Hal yang terbaik bagi individu dan organisasi dilahirkan dari sebuah keutuhan. Keutuhan itu akan muncul ketika individu dan

kelompok mampu untuk mendengarkan, menyaksikan serta memahami setiap pandangan, perspektif dan juga interpretasi yang berbeda dari setiap realitas yang terjadi. Prinsip keutuhan akan mengarahkan setiap individu dan juga kelompok untuk melampaui hal-hal yang umum dari setiap realitas. Keutuhan akan ditemukan melalui kemampuan untuk memahami dan menerima serta kemampuan untuk menikmati setiap perbedaan yang ada.

g. *The Enactment Principle/Prinsip Pemberlakuan*

Untuk menciptakan setiap perubahan maka setiap individu harus “menjadi perubahan yang ingin dilihatnya”. Perubahan-perubahan yang bersifat positif akan terjadi apabila proses yang digunakan merupakan serangkaian model yang hidup dan berorientasi ke masa depan yang lebih ideal.

h. *The Free Choice Power / kekuatan pilihan bebas*

Pilihan bebas akan membebaskan setiap kekuatan. Setiap individu akan menjadi lebih baik apabila mereka diberi kebebasan untuk memilih tentang kontribusi yang akan diberi. Memperlakukan setiap individu dan kelompok dengan memberi sebuah kebebasan untuk memilih cara untuk berkontribusi berdasarkan apa yang diinginkannya. Perlakuan seperti itu merupakan cara untuk menciptakan lapangan kerja yang bersifat demokratis melalui proses untuk memilih cara dan waktu untuk berkontribusi sesuai dengan kekuatan, minat, harapan-harapan, serta

impian yang dimiliki. Kebebasan untuk memilih akan melahirkan antusiasme dan juga komitmen bagi setiap organisasi dalam mendorong kinerja yang baik dan positif. Prinsip kebebasan ini mengajarkan sikap konsisten dalam menciptakan peluang, memberi opsi kepada orang lain serta memberi dorongan untuk memilih pekerjaan berdasarkan minat, kekuatan, dan juga berdasarkan panggilan dari dalam hati nurani.⁴²

4. Metode Alternatif *Appreciative Inquiry* : Langkah 4-D

a. *Discovery (Penemuan)*

Tahap ini merupakan tahap pencarian tentang hal yang positif (terbaik) dan apa yang telah dikerjakan dalam sebuah organisasi. *Discovery* akan menolong untuk menemukan suatu gambaran yang kaya terhadap inti positif dari sebuah komunitas. Dengan adanya tahap ini maka organisasi dapat mengidentifikasi serta mengapresiasi apa yang terbaik dari segala yang ada. Segala yang dianggap bernilai yang ada dalam sebuah pekerjaan, komunitas, organisasi, dan lain-lain dapat ditemukan melalui tahap *discovery*. Ada beberapa langkah-langkah yang dapat dikerjakan melalui tahap ini ialah;

- 1) Merancang pertanyaan-pertanyaan *Appreciative Inquiry*. Pertanyaan wawancara apresiatif dilakukan dengan harapan bahwa dengan wawancara itu akan mengungkapkan tentang siapa dan apa

⁴² Ibid, Hlm 64.

organisasi pada saat berada dalam kondisi terbaik. Petanyaan itu akan mendorong imajinasi dalam berbagai variasi yang kreatif.

- 2) Merancang panduan wawancara.
- 3) Menyiapkan rencana wawancara. Ditentukan bahwa siapa yang akan menjadi informan, siapa yang akan melakukan wawancara, bagaimana melibatkan banyak orang dengan karakteristik yang berbeda, dll.
- 4) Mengkomunikasikan strategi *inquiry*. Komunikasi akan mendorong untuk meningkatkan keterlibatan, komitmen dan proses. AI akan berjalan dengan semestinya ketika ada komunikasi yang baik
- 5) Pelatihan pewawancara. Membekali setiap organisasi dengan keterampilan yang penting seperti mendengar, merangkum ide-ide, berbagi cerita, dan membangkitkan hal positif dari orang lain.
- 6) Melakukan wawancara apresiatif. Menggali nilai positif yang dimiliki
- 7) Menyebarkan praktek yang terbaik. Mengumpulkan cerita melalui proses AI dan dijadikan sebagai sarana pembelajaran bagi setiap anggota organisasi
- 8) Memberikan makna. Mendorong organisasi untuk membuka jalan bagi kemungkinan-kemungkinan yang positif baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.⁴³

⁴³ Ibid, Hlm 148.

Menurut Cooperrider, tahap *discovery* merupakan tahap dimana orang-orang akan berbagi cerita tentang apa yang mereka hargai di dalam sebuah organisasi dan adanya kerinduan untuk mewujudkannya di masa yang akan datang. Melalui wawancara apresiatif yang dilakukan, orang-orang akan mengidentifikasi tema-tema yang mereka rasa memiliki hubungan dengan keyakinan dan nilai-nilai yang mereka pegang.⁴⁴

b. *Dream (Mimpi)*

Pada tahap ini, organisasi akan memimpikan apa yang akan terjadi pada masa depan. Melalui tahap ini setiap individu dimungkinkan untuk bermimpi tentang masa depan mereka. Adapun langkah-langkah dalam tahap *dream* ini ialah:

- 1) Refleksi pada pertanyaan yang bersifat lokal. Menciptakan sebuah fokus yakni yang bersifat imajinatif yang kemudian melahirkan inspirasi yang futuristis (terarah ke masa depan) dan yang dapat mendorong *dream dialog* yang kreatif dan hidup.
- 2) Terlibat dalam *dream dialog*. Berbagi hal-hal yang didapatkan dan dipelajari dari orang lain dan berbagi tentang apa yang diharapkan atau dimimpikan melalui refleksi pribadi.

⁴⁴ Laurika van Straaten, "An Appreciative Inquiry of Selected Elements of Staff Well-Being at a Higher Education Institution" (UNIVERSITY OF THE FREE STATE, 2014), Hlm 68.

- 3) Klarifikasi mimpi kolektif. Dorongan orang lain untuk mengartikulasikan rincian impian hidup yang terkait status masa depan.
- 4) Kreatif dalam memainkan peran yang ada dalam mimpi.
- 5) Mendiskusikan tema-tema yang disepakati dari peran-peran yang ada lalu memberikan makna yang terkait dengan masa depan.⁴⁵

Pada fase mimpi para individu akan mengidentifikasi kisah dan memulai untuk menghargai apa yang terbaik dari apa yang ada dalam organisasi. Tahap *dream*, berpangkal pada hal-hal yang bersifat positif yang telah ditemukan. Hal-hal itu kemudian dibayangkan tentang apa yang mungkin terjadi di masa depan berdasarkan kerinduan dan harapan terdalam serta sebuah aspirasi yang tinggi. Dalam tahap ini menggunakan cerita-cerita yang berkembang pada tahap sebelumnya (discovery) lalu cerita itu dapat ditarik tema-tema kunci berdasarkan pengalaman positif yang telah ditemukan sebelumnya.⁴⁶

c. *Design*

Pada tahap ini semua ikut mengkonstruksikan arsitektur organisasional. Tahap ini bertujuan untuk mengoptimalkan setiap inti

⁴⁵ Susanto et al., *Appreciative Inquiry: Application in Change Performance & Talent Management*, Hlm 154.

⁴⁶ Banawiratma, "Proses Teologi Praktis Melalui Appreciative Inquiry.", Hlm 127.

positif yang ditemukan dalam organisasi. Langkah-langkah *design* ialah sebagai berikut:

- 1) Identifikasi arsitektur social. Arsitektur social organisasi mencakup visi, tujuan, strategi, struktur, kepemimpinan, pengambilan keputusan, komunikasi, system, hubungan, peranan, manajemen, pengetahuan, kebijakan, dll.
- 2) Memilih elemen rancangan yang strategis dan juga relevan yakni rancangan yang mampu membangkitkan daya positif dan juga mampu mengarahkan untuk mencapai terciptanya realitas mimpi yang ada.
- 3) Identifikasi preferensi rancangan organisasi. Preferensi yang dimaksud merupakan hal yang menjelaskan secara spesifik tentang kualitas, sifat, dan juga jenis elemen rancangan yang diinginkan.
- 4) Menyusun proposisi proaktif. Tahap ini bermaksud untuk merumuskan kembali segala hal yang telah diidentifikasi menjadi preferensi organisasi menjadi sebuah pernyataan yang afirmatif (menguatkan dan mengesahkan).⁴⁷

Setelah anggota organisasi telah menyuarakan dan memimpikan harapan-harapannya maka mereka perlu untuk merancang arsitektur sosial. Dalam tahap ini, sangat penting untuk memberi penekanan

⁴⁷ Susanto et al., *Appreciative Inquiry: Application in Change Performance & Talent Management*, Hlm 157.

untuk menciptakan sebuah konteks inklusif yang mendukung percakapan dan kreasi yang dilakukan dalam tahap desain.⁴⁸

d. *Destiny*

Tahap *destiny* adalah tahap yang berisi sebuah proses untuk merancang rencana-rencana tindakan yang akan dilakukan dalam rangka mentransformasi ke dalam organisasi yang telah disuarakan dan diimpikan pada tahap *discovery* dan *dream* dan juga berdasarkan apa yang telah disusun dalam tahap *design*. Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam tahap ini ialah sebagai berikut:

- 1) Mengkaji, mengkomunikasikan, dan merayakan keberhasilan pencapaian. Dalam tahap *destiny* akan merefleksikan apa yang sudah berubah setelah melalui berbagai proses, membagikan keberhasilan yang dialami, dan menghargai serta mengakui orang-orang yang telah berkontribusi secara sukarela dalam melakukan upaya-upaya.
- 2) Menghasilkan gagasan-gagasan untuk bertindak. Proses ini mempertimbangkan berbagai cara yang kreatif terkait kondisi-kondisi yang ideal yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 3) Pengorganisasian diri untuk melakukan tindakan. Tahap ini berupaya untuk membentuk tim inovasi. Tim yang dibentuk berisi sekelompok orang-orang yang bekerja secara sukarela dalam upaya

⁴⁸ Straaten, "An Appreciative Inquiry of Selected Elements of Staff Well-Being at a Higher Education Institution.", Hlm 72.

untuk menjalankan setiap proyek yang menggerakkan setiap organisasi untuk berjalan menuju *dream* dan *design*.

- 4) Membangun infrastruktur penunjang. Hal yang dimaksud meliputi integrasi, komunikasi, *coaching*, sumber daya, serta pengakuan-pengakuan dari seluruh organisasi. Tujuan dari setiap infrastruktur penunjang ialah untuk memberi kepastian kepada tim inovasi untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan bersama serta menghasilkan kontribusi yang positif bagi masa depan organisasi.
- 5) Memperluas aplikasi dari pendekatan *appreciative inquiry*. Aplikasi AI mencakup perancangan setiap proses inti yang dilakukan, perancangan struktur. Perancangan itu dilakukan agar organisasi dapat konsisten terhadap berbagai inti yang positif, impian, serta rancangan-rancangan masa depan.⁴⁹

Tahap *destiny* akan tercapai melalui inovasi serta aksi yang kolektif. Semua memberdayakan, belajar, berupaya membangun kapasitas, serta berupaya membangun masa depan yang positif.⁵⁰

D. *Appreciative Inquiry*: Kepemimpinan Gereja Transformasional

1. Pemimpin adalah agen perubahan yang positif

Kepemimpinan Kristen yang Alkitabiah ialah kepemimpinan yang berasal dari Tuhan. Para pemimpin alkitabiah merupakan hamba Allah.

⁴⁹ Ibid, Hlm 159.

⁵⁰ Banawiratma, "Proses Teologi Praktis Melalui Appreciative Inquiry.", Hlm 127.

kepemimpinan alkitabiah dipanggil oleh Allah untuk menjadi agen perubahan. Perubahan yang diharapkan dinyatakan oleh seorang pemimpin kristen ialah perubahan yang berarti berdasarkan firman Tuhan.⁵¹

Pemimpin gereja yang transformatif ialah pemimpin yang menggiring komunitas gereja dalam bentuk pengembangan-pengembangan potensi yang positif kearah yang positif pula. Pemimpin gereja tentu akan memotori berbagai perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi gereja. Perilaku yang muncul dari seorang pemimpin gereja yang transformasional akan mengajak seluruh warga gereja untuk keluar dari jurang ketidakbaikan (negatif) dan nilai moral yang rendah menuju kehidupan yang lebih baik dan positif serta berbasis nilai dan moral yang tinggi. Pemimpin gereja yang transformatif akan bersifat konsisten dalam upaya penerapan kesesuaian antara perkataan, perbuatan/perilaku, dan juga fakta organisasi yang bertujuan untuk menemukan suatu momentum yang tepat dalam upaya pengembangan organisasi gereja yang lebih positif. Perubahan yang paling efektif terjadi ketika para pemimpin gereja memiliki nilai, keyakinan, dan komitmen yang tinggi pada organisasi gereja secara mutlak.⁵² Hal tersebut sejalan dengan konsep *Appreciative Inquiry* bahwa untuk mewujudkan sebuah perubahan maka perlu seorang pemimpin gereja

⁵¹ The Paw Liang, *National Conference 8 Core Values for Christian Leadership* (Internasional Leadership Institute (ILI), 2015), Hlm 57.

⁵² Sarman Parhusip, Alvonce Poluan, and Steven Tommy Dalekes, "Kepemimpinan Yang Transformatif Terhadap Organisasi Gereja Masa Kini," *Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen* 1, no. 1 (2022): 29–35, Hlm 34..

untuk lebih dulu menyadari setiap potensi lalu membangkitkan sebuah komitmen akan keyakninan dan nilai baik yang dimiliki oleh setiap individu dan komunitas atau organisasi gereja yang dipimpinnya.

2. Perilaku- Perilaku Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan yang transformasional merupakan kepemimpinan yang memotivasi para pengikut untuk maju dalam pekerjaan mereka dan memiliki visi organisasi. Berdasarkan sudut pandang Alkitab, pemimpin yang sejati ialah pemimpin yang transformasional. Pemimpin yang transformasional telah diteladankan oleh Paulus yakni untuk membangun setiap individu dengan tujuan untuk membangun secara keseluruhan tubuh Kristus sehingga semua “seperti Dia” (Ef. 4:11-13). Avolio dan Bass menggambarkan beberapa perilaku kepemimpinan yang transformasional berdasarkan alkitab:

- a. Pemimpin mempertimbangkan para individu dalam komunitas. Yesus meneladankan melalui perhatian-Nya kepada kedua belas murid dengan mempersiapkan mereka untuk memimpin komunitas yang bertumbuh. Sebagai bentuk perhatian-Nya, Yesus meluangkan waktu khusus untuk Petrus, Yakobus, dan Yohanes untuk mempersiapkan mereka lebih lanjut dalam pekerjaan pelayanan yang akan mereka kerjakan.
- b. Stimulasi Intelektual. Pemimpin yang transformasional ialah pemimpin yang berupaya untuk mendorong dan membangkitkan

ide-ide yang baru. Paulus meneladkannya ketika ia terus berinteraksi dalam hubungannya dengan Timotius, Titus dan orang-orang lain yang menjadi rekan sekerjanya dalam pelayanan.

- c. Motivasi Inspirasional. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk meraih visi dan tujuan. Hal itu diteladankan oleh Nehemia ketika ia terus memotivasi orang Israel untuk membangun kembali tembok kota Yerusalem
- d. Memimpin dengan teladan. Seorang pemimpin yang transformasional akan menjadi teladan bagi semua orang yang ada dalam komunitasnya. Menjadi teladan berarti menampakkan keyakinan akan visi yang akan dicapai, memiliki rasa percaya pada tim dalam komunitasnya, dan penuh semangat dalam pekerjaan misinya. Yesus memberikan sebuah teladan yang luar biasa yakni ketika Ia merendahkan diri-Nya lalu membasuh kaki para murid.⁵³

3. Pengembangan dan pelibatan warga gereja

Salah satu kunci pertumbuhan organisasi gereja ialah pengembangan dan pelibatan semua komponen warga gereja dalam berbagai ruang pelayanan gereja. Umat Allah diperlengkapi berbagai macam karunia (potensi) dengan tujuan untuk membangun tubuh Kristus. Karunia-karunia

⁵³ Liang, *National Conference 8 Core Values for Christian Leadership*, Hlm 61.

itu diberikan oleh Allah agar manusia turut terlibat serta memiliki tanggung jawab dalam pekerjaan misi Kristus.

Gereja merupakan milik Allah yang Ia percayakan kepada umat-Nya untuk dikelola berdasarkan tanggung jawab kepada Allah sendiri. Setiap warga gereja bertanggung jawab penuh kepada Allah atas peran yang mereka kerjakan di dalam pelayanan. Sesungguhnya setiap manusia sedang memainkan masing-masing peran yang spesifik yang Allah berikan kepada mereka. Berdasarkan pandangan tersebut dapat dilihat bahwa setiap umat dipanggil oleh Allah untuk melayani berdasarkan potensi atau karunia yang ada pada mereka.⁵⁴

Pekerjaan pelayanan dalam gereja adalah tanggung jawab yang mutlak dan bukanlah sebuah pilihan bagi setiap warga gereja. Sumber daya manusia (SDM) merupakan potensi manusia yang tentunya dapat dikembangkan dalam pelayanan gereja. Dalam diri setiap orang terdapat banyak hal baik dan besar yang sangat perlu untuk diapresiasi serta dikembangkan dengan maksimal sehingga hal-hal baik itu akan menjadi potensi yang lebih efektif dan efisien. Sumber daya tersebut menjadi aset yang sangat penting sehingga perlu untuk diberdayakan secara profesional.⁵⁵ Pemberdayaan yang dilakukan dalam setiap komunitas atau organisasi mestinya dilakukan dengan efektif. Pemberdayaan yang

⁵⁴ Ron Jenson and Jim Stevens, *Dinamika Pertumbuhan Gereja* (Malang: Gandum Mas, 2000), Hlm 170.

⁵⁵ Th. Kobong, *Seri Membangun Bangsa: Kepemimpinan Dan Pembinaan Warga Gereja* (Jakarta: Sinar Harapan, 1998), Hlm 71.

diupayakan tersebut akan memberikan sebuah perspektif yang baru demi terwujudnya pengkaderan yang efektif. Hal yang demikian akan membuka ruang kepada setiap orang untuk tampil dan menemukan potensi-potensi yang mereka miliki lalu mereka memiliki keberanian untuk mengaktualisasikan setiap potensi diri secara maksimal.⁵⁶ Pemberdayaan yang dikerjakan dalam sebuah organisasi akan menolong setiap pemimpin organisasi untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien sehingga pelayanan yang dikerjakan berhasil dengan maksimal. Pemberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi berkenan dengan bagaimana cara seorang pemimpin dalam merekrut, mengembangkan serta mendayagunakan setiap tenaga yang ada dengan selektif dan seefisien mungkin sehingga upaya kerja sama akan tercapai dengan hasil yang maksimal.⁵⁷

Pengembangan dan pelibatan warga gereja dalam berbagai bentuk sumber daya merupakan bentuk pendayagunaan gereja yang berorientasi pada sebuah prinsip penting yang berkenan dengan pemanfaatan potensi-potensi yang ada pada diri warga gereja. Hal tersebut didasarkan pada kesadaran bahwa gereja sebagai wadah persekutuan umat Allah diperlengkapi dengan potensi-potensi yang positif.⁵⁸

⁵⁶ Patricia Patton, *EQ-Keterampilan Kepemimpinan* (Jakarta: Mitra Media, 2002).

⁵⁷ Yakob Tomatala, *Penatalayanan Gereja Yang Efektif Di Dunia Modern* (Malang: Gandum Mas, 1993), Hlm 311.

⁵⁸ Welly Octavianus, "Strategi Optimalisasi Kinerja Kepemimpinan Gereja Lokal," *INTEGRITAS: Jurnal Teologi* 2, no. 1 (2020): 77–94, Hlm 90.

