

Siapa yang berpikir untuk mengubah dunia, tetapi tak seorang yang berpikir untuk menyadari dirinya

(Lataf)

Kerendahan diri mungkin sebagai langkah awal dalam menemukan jati diri



## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan topik yang selalu menarik untuk diperbincangkan dan tidak akan pernah habis dibahas. Masalah kepemimpinan akan selalu hidup dan digali setiap masa dari generasi ke generasi, guna mencari formulasi sistem kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan pada masanya. Hal ini menandakan bahwa paradigma kepemimpinan adalah sesuatu yang sangat dinamis dan memiliki kompleksitas yang tinggi.<sup>3</sup>

Kepemimpinan adalah konsekuensi yang lahir dari perilaku dan budaya manusia sebagai individu yang memiliki hubungan sosial untuk berbagai kebutuhan. Abraham Maslow mengidentifikasi adanya 5 tingkat kebutuhan manusia antara lain<sup>4</sup>:

1. Kebutuhan biologis
2. Kebutuhan rasa aman
3. Kebutuhan untuk diterima dan dihormati oleh orang lain
4. Kebutuhan untuk memiliki citra yang baik
5. Kebutuhan untuk menunjukkan prestasi yang baik.

Dalam upaya memenuhi kebutuhan tersebut, manusia menyusun perangkat organisasi dari yang kecil sampai yang berskala besar, sebagai media untuk memenuhi kebutuhan serta menjaga berbagai kepentingan. Pada awalnya, organisasi terbentuk dari kelompok kecil yang berkembang hingga menjadi suatu bangsa.

---

<sup>3</sup> A.B. Susanto. *Op.Cit.* hlm. 1-3.

<sup>4</sup> Semuil Tjiharjadi, dkk. (eds) *"To Be A Great Leader"*. (Yogyakarta: ANDI, 2007, cet-1)

Dalam konteks inilah, sebagaimana yang diutarakan Plato dalam filsafat negara menyebutnya sebagai awal lahirnya kontrak sosial pemimpin atau kepemimpinan.<sup>5</sup>

### **1. Pengertian Pemimpin, Memimpin dan Kepemimpinan**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia pemimpin diartikan sebagai penghulu, pemuka, pelopor, pembina, penuntun, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua dan sebagainya. Istilah kepemimpinan, pemimpin dan memimpin merupakan kata yang memiliki kata dasar yang sama yakni pimpin namun ketiganya digunakan dalam konteks yang berbeda.<sup>6 7</sup>

Berbicara mengenai kepemimpinan, maka hal itu tidak dapat dipisahkan dengan pemimpin dan yang dipimpin. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kepemimpinan diartikan sebagai “Perihal memimpin” sedangkan memimpin diartikan sebagai memandu, melatih, mendidik, mengajari, mengetahui, mengepalai suatu pertemuan.<sup>7</sup>

Kepemimpinan diartikan sebagai hubungan erat antara seseorang (pemimpin) dengan sekelompok manusia (yang dipimpin) karena adanya kepentingan yang ditandai oleh tingkah laku yang tertuju dan terbimbing pada manusia atau pemimpin sedangkan kelompok manusia yang mengikutinya disebut dipimpin.<sup>8</sup>

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka nampak bahwa terdapat beberapa unsur dalam kepemimpinan yaitu, Pemimpin yang dipimpin (hubungan antara

---

<sup>5</sup> Semui! Tjiharjadi, dkk “*7b Be A Great Leader*” (Yogyakarta: Penerbit Andi Cet. I, 2007), hlm.

<sup>6</sup> Semui! Tjiharjadi, *Ibid.* hlm

<sup>7</sup> Tim Penyusun Kamus Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi Pertama (Jakarta: Balai Pustaka, Cet. 1, 1998),

<sup>8</sup> Hasan Shadily dkk, *Ensiklopedi Umum, “Kepemimpinan”* (Yayasan Kanisius, 1973).

pemimpin dengan yang dipimpin), adanya kepentingan bersama, tingkah-laku dan tindakan menggalang/memengaruhi, mengontrol dan membimbing. Hal ini menandakan bahwa kepemimpinan dalam hidup manusia itu ada.

## **2. Model-Model Kepemimpinan<sup>9</sup>**

Para pemimpin masa kini, telah berusaha keras menerapkan berbagai model atau gaya kepemimpinan yang tepat saat memimpin agar dapat mencapai tujuan-tujuan organisasi serta mampu menghadapi lingkungan yang terus berubah. Pada pembahasan di bagian ini, fokus utama diarahkan pada model-model kepemimpinan yang dikembangkan oleh para pemimpin, sesuai dengan situasi dan pendekatannya yang merupakan kesatuan dari kontigensi.

### **a. Kepemimpinan Karismatik**

Karismatik berasal dari kata “*charisma*” (Bahasa; Yunani) yang berarti “anugerah”. Selanjutnya, istilah Karisma lebih dikenal dengan sebutan Karismatik.

Adapun ciri kepemimpinan Karismatik sebagai berikut:<sup>10</sup>

1. Memiliki pendirian yang teguh-memiliki komitmen yang tinggi terhadap visi.
2. Percaya diri
3. Bertindak berdasarkan krisis
4. Mengambil resiko
5. Pembuat perubahan
6. Mengkomunikasikan visi
7. Mengembangkan pemikiran visioner
8. Memiliki kualitas yang luar biasa
9. Dipersepsikan sebagai agen perubahan yang radikal

---

<sup>9</sup> Semuil; Tjiharjadi, *Op Cit*, hlm. 18-24

<sup>10</sup> /Wrf.hlm. 18-21

Pemimpin Karismatik seringkali dikenal sebagai seorang “pahlawan”. Figur atau sosok pemimpin karismatik dalam organisasi sangatlah kuat. Banyak orang yang menyukai model kepemimpinan seperti ini, jika figur pemimpin karismatik hilang maka organisasi akan mengalami krisis kepemimpinan.

### **b. Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional**

Istilah kepemimpinan transaksional (*transaccional leadership*) dan kepemimpinan transformasional (*transforming leadership*) pertama kali diperkenalkan oleh James Macgregor Burns yang sudah memberikan perhatian mendalam dan berusaha mengembangkan teori kepemimpinan secara serius. Terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional, antara lain dapat dilihat dalam tabel berikut:<sup>11</sup>

<b>Kepemimpinan Transaksional</b>	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>
Bekerja dalam situasi	Mengubah situasi
Menerima keterbatasan	Mengubah apa yang bisa dilakukan
Patuh pada peraturan dan nilai Organisasinya	Berbicara tentang tujuan yang luhur
Timbal balik dan tawar-menawar	Memiliki acuan nilai kebebasan keadilan dan kesamaan.

<sup>11</sup> Semuil; Tjiharjadi, *Ibid*, hlm. 18-21

Berdasarkan perbedaan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional pada tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih cocok diterapkan pada masa sekarang ini.

Menurut, R. Chandra karakteristik kepemimpinan transformasional antara lain:<sup>12</sup>

1. Inspiring: memunculkan kegairahan
2. Stimulating: memunculkan minat terhadap hal baru
3. Coaching: memberikan bimbingan satu per satu.
4. Team building: bekerja melalui kelompok kerja.

### c. Kepemimpinan yang Melayani

Kepemimpinan yang melayani merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang sangat membantu para pemimpin di dalam memimpin. Di bawah ini, disajikan indikator-indikator kehadiran pemimpin yang melayani menurut Spears antara lain:<sup>13</sup>

1. Kesiediaan untuk menyimak
2. Kuat dalam empati
3. Melakukan pemulihan-pemulihan
4. Mampu membuat perkiraan yang tepat
5. Penatalayanan baik
6. Memiliki komitmen untuk menghasilkan proses pembelajaran
7. Serius dalam upaya pembentukan dan pengembangan komunitas.
8. Memiliki sikap persuasif
9. Mampu membuat konsep

### 3. Kepemimpinan Menurut Pandangan Para Ahli di Bidang Kepemimpinan

Berikut akan dipaparkan beberapa definisi mengenai kepemimpinan menurut para pakar yang memberikan perhatian mendalam pada bidang kepemimpinan di antaranya:

<sup>12</sup> Semuil. *Ibid*, hlm. 18-21

<sup>13</sup> W, hlm. 18-21

- a. **Y. Tomatala**, mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni penggalangan yang diwujudkan melalui kemampuan memadukan gagasan orang, benda, waktu dan iman untuk melaksanakan pekerjaan/tugas mencapai sasaran yang ditetapkan sebelumnya.<sup>14</sup>
- b. **John C. Maxwell dan Richard L. Hughes**, Kepemimpinan adalah pengaruh tidak lebih tidak kurang dalam arti bahwa kepemimpinan yang dimaksudkan mempunyai arti tertentu yang sarat dengan makna.<sup>15</sup>
- c. **WalDock dan Kelly** menyatakan bahwa “pengaruh” adalah jantung kepemimpinan. Selanjutnya kepemimpinan tidak dihubungkan dengan posisi atau jabatan tertentu, tetapi dihubungkan dan melekat pada kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain.<sup>16</sup>
- d. **Werren Bennis**, menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kapasitas untuk menerjemahkan visi ke dalam realita yang berarti bahwa turut melibatkan orang lain dan lebih mengutamakan visi di atas segalanya, baru kemudian pada langkah pelaksanaannya”.<sup>17</sup>
- e. **J. Donald Walters dan James G. Clowson**, menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu seni tersendiri yang dipelajari dan diterapkan dengan hati yang meliputi, Kemampuan memengaruhi orang lain, Keinginan memengaruhi orang lain, Kemampuan memengaruhi berdasarkan cara menanggapi yang disukai orang lain.<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> Y. Tomatala, *Kepemimpinan Yang Dinamis*, (Malang: Gandum Mas, 1997) hlm. 33

<sup>15</sup> Jhon C. Maxwell, *21 Hukum Kepemimpinan Sejati*, (Jakarta: Imanuel, 2008, cet-1), hal. 25.

<sup>16</sup> Semuil. *Op. Cit*, hal. 9-10.

<sup>17</sup> *Ibid*

<sup>18</sup> *Ibid*

- f. **Philip Crosby dan Stephen R. Covey**, menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses melihat, bertindak/melakukan dan menjadi sehingga timbul dorongan untuk menyelesaikan tujuan. Defenisi ini bermaksud untuk mendeskripsikan bahwa kepemimpinan itu adalah penyebab dari berbagai tindakan yang digerakkan secara cermat dengan cara terencana yang bertujuan menyelesaikan agenda pemimpin.<sup>19</sup>

Berdasarkan berbagai defenisi kepemimpinan menurut para pakar kepemimpinan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa: kepemimpinan harus meliputi beberapa hal penting berikut:

1. Seni dan ilmu yang dinamis dan bersifat situasional yang dapat dipelajari
2. Kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) memengaruhi orang lain.
3. Keinginan memengaruhi orang lain.
4. Kemampuan menggerakkan orang lain berdasarkan cara-cara yang disukai.
5. Membantu orang untuk menemukan nilai dan potensi mereka dengan memberikan inspirasi sehingga mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dan menemukannya dalam diri mereka.

#### **4. Pandangan Alkitab Mengenai Kepemimpinan dan Pengkaderan**

Menurut kesaksian Alkitab, pemimpin adalah pelayan. Seorang yang tampil sebagai pemimpin berarti sedang melayani. Keberhasilan pemimpin bukan ditentukan oleh berapa banyak orang yang dipimpin atau berapa banyak uang yang dikumpulkan tetapi keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh berapa banyak

<sup>19</sup>*Ibid*

orang yang dilayani. Dengan melayani sesama manusia berarti ia sedang memanusiaikan manusia.

Menurut Yesus, pemimpin itu harus bersedia turun ke bawah menjumpai dan melayani orang-orang yang dipimpin. Untuk turun ke bawah, melayani dan terus melayani diperlukan “kerendahan hati”. Yesus yang adalah Allah telah turun ke dunia mengosongkan diri-Nya sendiri dan mengambil rupa seorang “hamba” dan menjadi sama dengan manusia (bnd. Flp 2:7). Ia bahkan bersedia turun membasuh kaki murid-murid-Nya (bnd. Yoh 13:5). Selanjutnya menurut Yesus kalau seorang mau menjadi pemimpin berarti harus bersedia menjadi gembala. Gembala itu selalu bekerja untuk kepentingan domba-domba-Nya dan bukan domba untuk gembalnya. Gembala harus berlari ke kanan dan kiri, ke depan dan belakang kawanan dombanya apabila ada ancaman dari luar, diserang musuh.

Itulah tugas berat dalam perjalanan seorang pemimpin yang bersedia jadi gembala. Bagi Tuhan pemimpin adalah gembala dan domba yang melayani.<sup>20</sup> Berikut akan dipaparkan mengenai tokoh-tokoh pemimpin yang melakukan pengkaderan dalam prespektif Alkitab.

## **B. Tokoh Tokoh dalam Alkitab yang Melakukan Pengkaderan**

### **1. Perjanjian Lama (PL)**

Tokoh-tokoh dalam Perjanjian Lama yang melakukan pengkaderan antara lain:

---

<sup>20</sup> Simon P. Suripatty, Orasi Ilmiah pada Wisuda STAK.N- TORAJA, *"Mencari Sosok Pemimpin Yang Mampu Memimpin dan Melayani"*.

a. **Musa**

Lukisan dalam Alkitab yang paling dikenal mengenai prinsip penyerahan tanggung-jawab dan wewenang adalah nasehat Yitro kepada menantunya, Musa (bnd. Keluaran 18:1-27). Musa berhasil membawa Bangsa Israel keluar dari Mesir ke padang belantara. Selanjutnya mereka akan menghadap Allah di Gunung Sinai untuk menerima Hukum Taurat. Bangsa Israel merupakan sekelompok budak yang tidak teorganisir di Tanah Mesir.

Pada saat itu timbullah rasa kebangsaan dalam diri mereka untuk menjadi suatu bangsa yang terorganisir dan memiliki bentuk pemerintahan. Musa kemudian menjadi pemimpin pertama Bangsa Israel, memikul tanggung-jawab untuk melayani lebih dari 600.000 orang.<sup>21</sup> Mertua Musa, Yitro datang berkunjung dan melihat Musa dari pagi sampai malam duduk di kelilingi orang banyak. Mereka meminta pertimbangan atas hal-hal penting melalui Musa.

Musa mendengar dan mengadili pula persoalan-persoalan yang tidak ada habisnya, yang timbul dari keadaan baru ini, Musa dibebani dengan tugas yang menuntut keputusan-keputusannya untuk diterima Bangsa Israel, sebagai jawaban Allah.

Yitro dengan bijaksana memperlihatkan bahwa kepemimpinan Musa kurang efisien. Yitro melihat bahwa Musa tidak akan selamanya, dapat menanggung beban ini dengan mengemukakan beberapa alasan *Pertama*, “Engkau akan sangat lelah, . . . sebab pekerjaan itu terlalu berat bagimu,

---

<sup>21</sup> Gottfried Osei-Mensah, Model Kepemimpinan Kristiani, "*Dicari Pemimpin yang Menjadi Pelayan*" Edisi ke-4 (Jakarta: Yayasan Komunikasi Bina Kasih/OMF, 2006). hlm. 19-20

takkan sanggup engkau melakukan seorang diri saja” (ayat 18). Kekuatan tubuh dan otak ada batasnya, dan di luar batas itu tidak baik untuk diteruskan. *Kedua*, strategi Musa terlalu lambat sehingga bangsa Israel merasa tidak puas, karena mereka tidak mendapat perhatian yang mereka perlukan. Membagi tanggung-jawab akan mempercepat keputusan hukum dan seluruh bangsa ini akan pulang dengan puas, senang ke tempatnya (bnd. ayat 23).

Yitro menyarankan supaya Musa mengajarkan hukum-hukum dan ketepatan-ketepatan Allah kepada semua orang, supaya mereka sendiri belajar menghargai tujuan dan rencana Allah bagi mereka. Ia tahu, kalau Musa mencari dengan sungguh-sungguh, Ia akan menemukan orang-orang yang berbakat menjadi pimpinan yang baik. Seharusnya Musa menyeleksi orang-orang yang mempunyai kebolehan, saleh dan dapat dipercaya serta mendelegasikan sebagian dari tanggung-jawabnya kepada mereka. Beberapa dari antara mereka akan mampu menjadi pemimpin atas 1.000 orang, yang lain atas 50 orang dan yang lain lagi atas 10 orang (bnd. Kel. 18:25).

Yitro kemudian mengajukan dua usul tindakan. Musa harus terus bertindak sebagai wakil Allah, mengajarkan prinsip-prinsip rohani menjalankan tugas-tugasnya. Dialah yang wajib membawa persoalan-persoalan yang sulit kepada Tuhan (bnd. ayat 16; 19-20).

Ia harus menyerahkan tugas untuk mengadili, yang sampai saat itu dijalankan olehnya. Kepada orang-orang yang cakap mengadili, sehingga dapat meringankan bebannya yang berat itu. Ini adalah nasihat yang bijaksana, karena sekiranya Musa tetap menjalankan tugas-tugas itu seorang diri, maka ia tidak akan mempunyai orang-orang yang berpengalaman dan terlatih untuk

menjalankan wewenang dan mengambil tanggung-jawab sebagai penggantinya. Dengan pembagian tugas Musa memperoleh beberapa manfaat karena mendengar nasihat Yitro. Solusi yang dapat ia peroleh yakni memusatkan pikiran pada aspek-aspek dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam jabatannya. *Kedua* talenta yang terpendam dan tidak disangka-sangka dari para bawahannya ditemukan. Orang-orang yang berbakat ini, yang mungkin menjadi pengeritik terhadap dia sekiranya ia terus memegang tugas-tugas itu ditangannya sendiri, dapat dikembangkan melalui beban jabatan mereka yang dipercayakan kepada mereka.

Patut dihargai kelembutan Musa mengindahkan nasehat mertuanya, tidak banyak orang yang berbuat seperti itu. Musa mulai mencari di antara bangsanya, menemukan orang-orang yang cocok untuk tujuan itu, mengajar mereka, lalu menyerahkan tanggung-jawabnya kepada mereka sebagai hasilnya, karunia-karunia pemimpin umat Allah dapat dimanfaatkan lebih optimal. Beban tanggung-jawab dibagi rata sehingga menjadi mudah, dan umat Allah mendapat pelayanan yang lebih efektif (bnd. Kel. 18:22, 33) mereka tidak lagi harus antri dari pagi sampai malam sebelum kasus mereka dapat ditangani. Dengan demikian, Musa telah mempersiapkan kepemimpinan yang efektif bagi bangsa Israel setelah nanti Ia meninggal.

**b. Yosua Bin Nun**

Sukar untuk membayangkan kecemasan dan keputusasaan yang dialami Bangsa Israel ketika kemudi pimpinan akan beralih kepada Yosua.

Selama empat puluh tahun seluruh kehidupan bangsa Israel berpusatkan pada Musa dan dialah yang menjelaskan kehendak Allah kepada mereka. Kalau mereka mengira bahwa ia tidak dapat digantikan orang lain. Memang benar, ada tujuh puluh orang, yang membantunya, tetapi mereka tidak melihat orang yang sama seperti Musa. Kenyataannya bahwa kematiannya, justru terjadi pada saat mereka hendak memasuki Kanaan menyebabkan krisis itu bertambah parah, mengenai siapa yang akan menggantikan Musa. Mereka tidak percaya bahwa Allah mempunyai pengganti yang paling tepat untuk mengatasi krisis yang dialami Bangsa Israel. Allah telah lama mempersiapkan Yosua. Krisis itu hanyalah untuk menampilkan dia.

Yosua merupakan abdi Musa yang telah dipersiapkan oleh Allah menjadi pemimpin. Ia merupakan pemimpin yang dipilih langsung oleh Allah untuk menggantikan sosok Musa, suatu proses pengalihan tugas yang berlangsung lancar (mengenai ketiga tokoh itu yaitu: Musa (Kel. 3:10-11); Daud (1 Sam 16:13); Yosua (Ul. 31:7-8; 34:9) masing-masing pemimpin tersebut mengalami pembinaan, entah itu langsung oleh Tuhan sendiri atau oleh pemimpin yang akan menggantikannya.

Mereka dipersiapkan dari satu pengalaman ke pengalaman yang lain untuk tugas-tugas yang lebih berat. Seorang pemimpin tidak langsung diterjunkan ke kancah perjuangan hidup. Secara spiritual atau mental ia dipersiapkan, supaya bila ia menghadapi hambatan-hambatan Ia sudah sanggup mengatasinya. Masa persiapan atau latihan penting artinya. Pada

waktu ia diperhadapkan dengan kemungkinan-kemungkinan yang bisa terjadi dalam menjalankan tugasnya dan ia diberikan semangat dan keberanian sebagai bekal pula (bnd. Kel. 4:15; UI. 30:2; 31:23) juga roh Tuhan sendiri yang memimpin mereka (bnd.1 Sam 16:13).

Pergeseran seorang pemimpin yang kuat dan berkuasa menyebabkan munculnya dan berkembangnya pemimpin yang baru. Seringkali di jumpai bahwa seseorang yang sebelumnya berada pada kedudukan lebih rendah mengembangkan sifat-sifat yang sama sekali tidak diduga sebelumnya, ketika ia disertai beban tanggung-jawab, kekuatan dan kecakapan terpendam yang tidak pernah diduga orang akan timbul.

Keadaan semacam ini berulang terus-menerus di dalam sejarah, dan setiap generasi harus mempelajari pelajaran yang sama untuk mereka sendiri. Kehilangan seorang pemimpin yang terkemuka selalu menimbulkan keraguan dan ketakutan, tetapi kalau ditinjau kembali biasanya akan kelihatan bahwa yang nampaknya seperti kesedihan sebenarnya ternyata adalah kebaikan untuk pekerjaan itu. Kebesaran Musa dalam arti yang sebenarnya baru dilihat oleh orang Israel setelah ia meninggal.

Sebaliknya, penggantian seorang pemimpin dapat menempatkan dia pada proporsi yang sebenarnya dalam hubungannya dengan pekerjaan Allah. Betapa besar hasil yang telah dicapainya, di mana sumbangannya yang khusus tidak lagi merupakan sesuatu yang diperlukan. Pemimpin yang paling berbakat sekalipun mempunyai kekurangan-kekurangan yang akan nampak

dengan jelas hanyalah setelah karunia-karunia tambahan orang yang menggantikannya mengembangkan pekerjaan itu menurut pola yang tidak dapat dikerjakan oleh pemimpin sebelumnya. Seringkali orang yang kurang berarti mempunyai karunia-karunia lain, yang dapat mengembangkan suatu pekerjaan dengan cara yang lebih efektif daripada pemimpin yang mendahuluinya. Musa mungkin tidak dapat menaklukkan pembagian tanah Kanaan semampu dan sebaik Yosua. Pada hakikatnya kesanggupan untuk memimpin adalah suatu pemberian Tuhan, Dialah yang membuka kesempatan, memanggil si bakal pemimpin, memberi arah sejarah di mana manusia sampai pada pengakuan bahwa Dialah yang Maha Besar. Seorang pemimpin tidak habis-habisnya belajar dan belajar dari pengalaman. Walaupun Musa adalah pemimpin tunggal, tetapi ia dinasehati untuk membagi kewenangannya kepada orang lain yang cakap, maka terciptalah suatu kepemimpinan bersama atau kolektif (bnd. Kel. 18:17-26). Hal yang perlu dicontohi dari peristiwa di atas adalah bahwa pemimpin yang baik, tahu mempercayakan pelaksanaan sebagian tugasnya kepada orang-orang tertentu yang mempunyai bakat dan kesanggupan. Ia tidak perlu takut kehilangan wibawa. Justru dalam pendelegasian tugas kepemimpinan itu wibawanya akan lebih nyata karena kelancaran penyelesaian tugas.

Partisipasi dari sebanyak mungkin orang dalam tugas kepemimpinan<sup>22</sup> membangkitkan rasa tanggung-jawab bersama demi suatu tujuan bersama dan memberi kemungkinan yang wajar dalam suatu peralihan kepemimpinan. Yosua tidak akan pernah menjadi pemimpin yang menonjol seperti yang terbukti kemudian, seandainya ia tetap menjadi “abdi Musa”.

## **2. Perjanjian Baru (PB)**

### **a. Yesus Kristus**

Yesus Kristus adalah sosok yang mampu memberi teladan melalui

pengajaran kepada murid-murid-Nya. Kepemimpinan yang bagaimana yang harus menjadi ciri mereka apabila kelak mereka menjadi pemimpin. Mula-mula ia merujuk kepada gaya kepemimpinan duniawi pada zaman itu yang (sama seperti zaman sekarang) mengutamakan status dominasi dan kekuasaan. Gaya kepemimpinan demikian jelas sangat ditolak oleh Yesus, dan Ia gariskan dengan tegas bahwa kepemimpinan kristiani harus ditandai oleh pelayanan yang rendah hati.

Sepanjang pelayanan-Nya dan khususnya dalam hubungan-Nya dengan murid-murid-Nya, Yesus konsisten mempraktikkan model kepemimpinan yang melayani ini, yang diharap-Nya akan menjadi jati diri pengikut-Nya, “sama seperti anak manusia datang bukan untuk dilayani, melainkan untuk melayani”. (Mat. 20:28). "... Aku telah memberikan

---

<sup>22</sup> O. E. Ch. Wuwungan, *Bina Warga, Bunga Rampai Pembinaan Warga Gereja, edisi ke-3* (Jakarta: BPK Gunung Mulia, 1997), hal. 145-147

sesuatu teladan kepada kamu, supaya kamu berbuat sama seperti yang telah kuperbuat kepadamu”.

Ketika Yesus membasuh kaki para murid, Ia gamblang menunjukkan prinsip bahwa pelayanan dengan rendah hati sekali-kali tidak bertentangan dengan harkat dan martabat suatu jabatan. Dan melalui perbuatan-Nya itu, ia juga menunjukkan peranan yang diperuntukkan Tuhan bagi Gereja yaitu di dalam melayani satu dengan yang lain. Selama tiga tahun Ia mengabdikan diri-Nya dalam pelayanan untuk membentuk dan mendisiplinkan rohani para murid-Nya. Juga memperlengkapi murid-murid-Nya dengan kemampuan-kemampuan yang luar biasa untuk memenuhi amanat panggilan-Nya. Pertama-tama Ia memberikan jaminan bahwa Ia akan senantiasa menyertai mereka (Mat. 28:20) Ia pula memperlengkapi mereka dengan kemampuan untuk melakukan tanda-tanda yang mengherankan (Mrk. 16:17-18) dan Ia sendiri meneguhkan apa yang dilakukan mereka (Mrk. 16:20). Dan yang amat penting yang harus diterima mereka ialah “Kekuasaan dari tempat tinggi (Luk. 24:49). Mereka tidak diperkenankan untuk langsung terjun menunaikan panggilan yang meliputi segala bangsa dan seluruh dunia tanpa menerima lebih dulu perlengkapan-perengkapan memadai semangat tidaklah cukup juga sarana-sarana penunjang lainnya, kalau Tuhan belum mengaruniakan kuasa itu, yang ternyata adalah Roh Kudus (Kis. 1:8).

Yang digaris bawahi dalam pola kepemimpinan Yesus di tengah-tengah murid-murid-Nya bahwa ihwal saling melayani dengan rendah hati merupakan tujuan utama Tuhan untuk menetapkan jabatan-jabatan dalam Gereja-Nya. Dan itulah juga alasan utama bagi Dia untuk membagikan karunia-karunia dan talenta-talenta khusus kepada setiap anggota tubuh-Nya. Kita diberitahukan bahwa Dia memanggil rasul-rasul, nabi-nabi, pemberita injil, gembala, dan pengajar untuk memperlengkapi umat Allah bagi pekerjaan pelayanan, sampai seluruh tubuh Kristus mengalami pembangunan (Ef. 4:1-16).

Karunia-karunia itu adalah untuk melayani umat Allah, untuk

mengabdikan kepada mereka. Karunia-karunia bukanlah pertanda kebesaran yang dapat disombongkan atau yang dapat dipakai untuk menopang superioritas di tengah-tengah umat Allah. Peranan pemimpin adalah untuk menolong umat Allah menemukan karunia-karunianya untuk dapat dikembangkan dan dipakai untuk pertumbuhan tubuh Kristus. Karunia-karunia itu pula diperuntukkan bagi pelayanan.

Keistimewaan yang diperlihatkan Yesus sebagai Pemimpin adalah “Menjadi pelayan” dalam kata dan karya. Ia memperlihatkan apa yang akan terjadi, bila seorang pemimpin berpijak atas asas “melayani” ia akan menghadapi cemooh, tantangan dan ancaman, tetapi pada pihak lain ia akan mengalami persekutuan yang menandakan bahwa kepemimpinan

<sup>23</sup> Gotfried Soei-Mensah. *Op. Cit.* hlm. 10-14

bukan untuk kehormatan diri sendiri tetapi demi kebahagiaan sesama.

Yesus tidak mencari untuk dipuja dan dipuji orang, tetapi Ia menuntun ke suatu persekutuan di mana masing-masing sudi saling melayani dengan kasih yang tulus. Seorang pemimpin bukanlah orang yang pandai berbicara dan mempunyai pengetahuan yang luas, ataupun yang mempunyai pengalaman-pengalaman banyak, melainkan dia yang punya kerelaan untuk melayani. Hal inilah yang inginkan Yesus kepada murid-murid-Nya, ketika ia berkata: barangsiapa ingin menjadi besar diantara kamu hendaklah ia menjadi pelayanmu, dan barangsiapa ingin menjadi yang terkemuka diantara kamu, hendaklah ia menjadi hamba untuk semuanya.” (bnd. Mrk. 10:43; 44) Oleh sebab itu, kalau ditanya tentang: citra yang hakiki seorang pemimpin, dapat dijawab singkat “Pelayan”.

**b. Rasul Paulus**

Pergantian kepemimpinan juga memberikan kesempatan untuk memperlihatkan kuasa Allah dan menyesuaikan sarana dengan sasaran. Sumber-sumber Allah dalam setiap pekerjaan yang dimulai oleh-Nya tidak pernah habis. Jika ada orang yang memiliki banyak bakat tetapi tidak mau menyerahkannya untuk melayani Allah, maka Allah tidak akan putus asa. Ia akan mengambil orang lain yang mungkin kurang berbakat yang siap untuk dipakai oleh-Nya dan melengkapi dia dengan kuasa-Nya

sendiri yang besar. Salah satu contohnya yaitu: Saulus yang kemudian berubah nama menjadi Paulus. Karena lewat panggilan-Nya Paulus dipilih Allah untuk melayani umat-Nya.

Rasul Paulus adalah teladan yang baik dari seorang pemimpin yang sambil melayani dengan rendah hati, juga terus-menerus membina pemimpin-pemimpin baru yang lebih muda. Surat-suratnya penuh dengan unjukan kepada mereka yang disebutnya “teman sekerja”, “teman sepelayananku” dan “teman prajuritku”.

Lukas sendiri, yang adalah: kawan seperjalanan Paulus, memberikan daftar mengesankan dari orang-orang yang terhisab dalam Rombongan Paulus: Sopater dari Berea, Aristarkhus dan sekundus dari Tesalonika, Gayus dari Derbe, Timotius dari Listra dan Tikhikus serta Trofimus dari Asia Kecil (Kis. 20: 4,5). Semuanya orang muda yang berpotensi.

Paulus menemukan mereka di Gereja-Gereja yang Ia dirikan, dan melalui pemuridan mereka dipersiapkan untuk pelayanan Kristiani yang lainnya, yang namanya pernah kita dengar adalah Titus, Prastus, Cresen, Epaphras dan Epaphroditus. Sementara mereka menyaksikan kegiatan-kegiatan Paulus dan oleh Paulus diutus untuk memikul tanggung jawab diberbagai tempat mereka dididik sekaligus mempelajari cara dia menangani masalah dan menanggulangi penderitaan selama dalam pelayanan mereka.

Pemikiran ini tersirat dalam pernyataan Paulus kepada orang-orang di Korintus yang pandai “ingat saja, saudara-saudara bagaimana keadaan kamu, ketika kamu dipanggil. Menurut ukuran manusia tidak banyak orang yang bijak, tidak banyak orang yang berpengaruh, tidak banyak orang yang terpandang. Tetapi apa yang bodoh bagi dunia, dipilih Allah untuk memalukan orang-orang yang berhikmat, dan apa yang lemah bagi dunia, dipilih Allah untuk memalukan apa yang kuat dan yang tidak terpandang dan yang hina bagi dunia, dipilih Allah, bahkan apa yang tidak berarti, dipilih Allah untuk meniadakan apa yang berarti, supaya jangan ada seorang manusia pun yang memegahkan diri di hadapan Allah”. (1 Kor 1:26-29).

Dikemudian hari Paulus dapat menulis kepada Timotius “Engkau telah mengikuti ajaranku, cara kehidupanku, pendirianku, imanku, kesabaranku, kasihku dan ketekunanku... Apa yang telah engkau dengar dariku di depan banyak saksi, percayakanlah itu kepada orang-orang yang dapat dipercayai, yang juga pandai mengajar orang lain” (2 Tim. 3:10; 2:2). Bagi Paulus begitulah caranya melatih calon-calon pemimpin untuk Gereja. Pemimpin-pemimpin yang berpengalaman melakukan pengkaderan atas mereka yang lebih muda, dengan cara membangkitkan semangat mereka, mempercayakan kepada mereka tanggung-jawab, memberikan penyuluhan kepada mereka, mengunjungi mereka dan menyurati mereka.

Betapa besar berkatnya seandainya kita tetap mengikuti pola yang telah dirintis oleh Paulus.

Bukannya Allah tidak ingin memakai orang-orang yang berbakat istimewa, tetapi hanya sedikit diantara mereka yang seperti Paulus rela menyerahkan bakat-bakat mereka tanpa syarat untuk dipakai Allah. Jika orang-orang seperti itu tidak lagi bersandar pada kekuatan dan hikmat mereka sendiri dan bergantung kepada Allah, maka Allah dapat memakai mereka tanpa batas untuk kemuliaan-Nya.<sup>24</sup>

Gereja masa kini membutuhkan pemimpin-pemimpin, yang mampu mengkader pemimpin-pemimpin muda dan mempersiapkan mereka, bukan saja pemimpin-pemimpin masa depan, tetapi juga pelayan-pelayan Tuhan.<sup>25</sup>

### C. Pengertian Pengkaderan

Pengkaderan adalah proses, cara perbuatan mendidik atau membentuk seseorang menjadi kader untuk mengembangkan kesenian.<sup>26</sup> Pengkaderan itu penting terutama bagi generasi muda dalam lingkup organisasi Gereja. Oleh karena itu perlu untuk membina mereka terutama pada generasi muda karena pada usia ini adalah masa yang penuh potensi dan kreatifitas untuk berkembang. Masa muda adalah masa yang penuh dengan pengalaman-pengalaman baru. Pada masa muda, seseorang dibentuk (kata lama Gerejawi: di “rupa” - kan) oleh didikan di rumah, di sekolah

<sup>24</sup> J. Oswald Sander, *Ibid.* hlm. 145-146

<sup>25</sup> Gottfried Osei-Mensah. *OpCit.* hlm. 85-89

<sup>26</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia, Edisi ketiga, (Jakarta: Balai Pustaka, 2007)

serta lingkungan. Misalnya yang dimaksudkan pemuda yang dapat menjadi anggota gerakan pemuda adalah mereka yang berumur 15-35 tahun. Itu suatu jangka waktu yang lambat laun menjadi matang dalam pengalaman. Sebutan “muda” berarti “baru” atau “hijau” (belum banyak pengalaman). Jadi masih perlu untuk dibina, diberi arahan dan oleh sebab itu perlu ditempa dan dibentuk. Karena ciri “hijau” artinya masih muda.

Pada masa itu, dalam pengalaman maupun dalam pengetahuan, sering seorang muda merasa bebas untuk berlaku sekehendaknya. Ia tidak menghiraukan akibat-akibat tindakannya dan menganggap ada orang lain yang akan bertanggung jawab atas kelakuannya, baik orang tua atau walinya atau siapa saja yang menjadi pelindungnya. Apa ia sadar atau tidak, masyarakat menganggapnya sudah akil-balik atau dewasa pada umur 21 tahun artinya bahwa seorang pada umur itu dapat dimintakan pertanggungjawabannya. Ia dapat dihadapkan pada pengadilan umur itu malah akan diturunkan sampai 18 tahun.

Poerwardarminta mendefinisikan dewasa sebagai mereka yang berumur 15 tahun ke atas (kamus umum bahasa Indonesia, 1976) dewasa berarti: bahwa dari seseorang pada tingkat umur itu, dapat dimintakan pertanggungjawaban atas tindakan-tindakannya. Apa itu “tanggung-jawab” apabila seseorang melakukan sesuatu tindakan, orang lain dapat menanyakan apa sebab ia melakukannya. Dalam memberikan alasan-alasan tindakannya, ia menjawab pertanyaan yang diajukan kepadanya. Jawabannya itu adalah tanggungjawab si penanya. Bila tindakannya itu

<sup>27</sup> Gottfried Osei. *Op.Cit.* hlm. 88

berakibat buruk, merugikan sesamanya, ia dapat dituntut, ia dapat dipersalahkan. Kesadaran bahwa ia akan menanggung akibat perbuatannya itu adalah rasa tanggung-jawab. Bahwa seseorang bangun pagi, datang tepat pada waktunya di tempat pekerjaannya dan melaksanakan tugasnya dengan baik, itu juga terkandung dalam tanggung jawab. Tanggung jawab adalah: kesadaran dalam kaitannya dengan orang lain, dan dari sudut iman kristen, juga dengan Sang pencipta. Manusia diciptakan sebagai makhluk bebas, namun ada syarat-syarat Sang Pencipta yang perlu dipatuhinya. Ia bebas, tetapi juga terikat pada Allah.<sup>28</sup>

Dalam ilmu kepemimpinan pengkaderan dikenal dengan istilah mentoring. Mentoring sendiri dipandang sebagai sebuah proses mengembangkan pengikut atau orang yang bersama-sama dengan kita. Hal ini berarti bahwa; mentoring sebagai sebuah proses yang membutuhkan suatu komitmen dan penyediaan waktu. Mentoring juga membutuhkan proses yang berpusat pada suatu hal yang luhur, di mana kita menularkan kebijaksanaan sebagai pemimpin yang didapatkan dari berbagai pengalaman nyata dan teladan gaya hidup pemimpin serta berbagai keterampilan kepemimpinan kepada orang lain. Aspek yang penting juga dipahami dalam mentoring, bahwa mentoring merupakan suatu pengalaman berdasarkan sikap saling percaya yang bersifat informal dan menyenangkan, serta menghasilkan pembelajaran maupun hubungan persahabatan.

### **1. Sejarah Mentoring**

Kata mentor berasal dari Kisah *The Odyssey*, yang ditulis oleh Homer, seorang sastrawan Yunani. Ketika Ulysses bersiap untuk berperang melawan

<sup>28</sup> O.E.Ch Wuwungan Dth. *Op.Cit.* hlm. 140

Troya, ia menyadari bahwa ia akan meninggalkan satu-satunya ahli waris kerajaan. Ulysses memperkirakan bahwa peperangan ini akan memakan waktu sedikitnya lima tahun. Ia menyadari bahwa putranya butuh waktu untuk belajar dan dilatih mengenai bagaimana memerintah sebuah negara ketika ayahnya pergi ke medan perang. Maka ia mempekerjakan seorang kerabat keluarga yang dapat dipercayainya untuk menjadi pembimbing anaknya. Orang itu bernama Mentor. Mentor adalah seorang yang bukan hanya penuh kebijaksanaan namun juga handal dalam menangani orang lain.

Di dalam sejarah budaya Yunani Kuno, praktek mentoring dikenal secara umum, misalnya, Sokrates menjadi mentor Plato. Plato sendiri menjadi mentor dari Aristoteles dan kemudian, Aristoteles menjadi mentor Alexander Agung. Fitur yang menonjol dalam metode Mentoring Yunani terletak pada sangat ditekankannya teori, berorientasi pada suasana belajar akademis, dan adanya posisi mentee (orang yang dibina) yang pasif, sebagai bandingannya, dalam model lain di Timur Tengah misalnya, di tengah orang Yahudi, mentoring lebih bersifat relasional, berbasis uji coba dan dalam bentuk pelatihan praktek kerja nyata (dapat dibandingkan dalam proses pemuridan yang dilakukan oleh Yesus kepada murid-murid-Nya) di Indonesia, mentoring dilakukan di dalam pesantren, perguruan silat, dan komunitas persekutuan agama, di sana pada umumnya proses mentoring dilaksanakan secara intuitif.<sup>29</sup>

Secara umum, terdapat empat jenis hubungan mentoring:

---

<sup>29</sup> Robby I Chandra, *Pemimpin dan Mentoring dalam Organisasi* (Jakarta: Generasi Informedia Cet. 1). hlm. 3-8

- a. Mentoring jangka pendek dan spontan dengan hubungan yang tidak terstruktur misalnya: suatu kesempatan tertentu atau suatu konseling pendek antara seorang pemimpin dengan seorang pengikutnya.
- b. Mentoring berjangka pendek dan spontan dengan hubungan yang sangat terstruktur misalnya seorang staf yang baru diberikan pengarahan dan kesempatan praktek bersama pimpinannya atau seorang staf yang sudah mahir selama 4 bulan.
- c. Mentoring jangka panjang dengan struktur hubungan yang longgar. Misalnya mentoring dari seseorang pemimpin yang senantiasa menyediakan diri ketika dibutuhkan untuk mendiskusikan masalah-masalah yang rumit dan yang pernah ia alami. Mentoring serupa ini biasanya juga berupa suatu hubungan persahabatan.
- d. Mentoring yang sangat terstruktur dan merupakan hubungan jangka panjang, misalnya, proses persiapan penggantian suatu jabatan atau proses untuk menguasai suatu bidang pekerjaan yang membutuhkan sikap dan keterampilan.

## **2. Memulai Proses Mentoring**

Di dalam konteks organisasi, proses mentoring dimulai dengan seseorang yang memiliki suatu hubungan. Orang ini bertemu dengan seorang pemimpin atau yang lebih berpengalaman dan memiliki sesuatu yang dapat disumbangkannya untuk memenuhi akan seorang pemimpin generasi pelanjut tersebut. Selanjutnya, mereka membuat kesepakatan untuk membangun suatu hubungan mentoring. Artinya, orang yang lebih berpengalaman tadi (pemimpin) akan membagikan apa yang telah dialami atau dipelajarinya dari hidup ini selama ia memimpin kepada yang ia kader (mentee).

Dengan menyerap apa yang dibagikan atau yang dipelajarinya dari mentornya. Hal inilah yang merupakan inti proses mentoring.<sup>30</sup> Agar dapat berhasil dalam proses pengkaderan untuk mencetak para pemimpin generasi pelanjut berikut langkah-langkah yang dilakukan. Menurut Leighton Ford ada beberapa langkah yang dijadikan pegangan agar dapat berhasil membentuk pemimpin-pemimpin baru.<sup>31 32</sup>

- a. Sementara memimpin, gunakanlah cara kepemimpinan kolektif, bagikanlah tugas dan wewenang kepada orang yang anda kader itu.
- b. Berikanlah kepada kader, kepercayaan untuk merencanakan, melaksanakan, dan melaporkan hasil kerjanya secara terbuka.
- c. Hargailah setiap usaha (prestasi) yang dilakukan oleh orang yang anda kader itu secara wajar. Bimbing dan berilah petunjuk sekiranya terjadi kekeliruan saat orang yang anda kader itu, mengambil keputusan.
- d. Berilah peran yang semakin meningkat, bila orang yang dikader itu berhasil tambahkan wewenang dan tanggung-jawab untuk sebuah tugas tertentu.
- e. Serahkanlah kepemimpinan kepada pemimpin baru dengan kerelaan. Tunjanglah serta bantulah pemimpin yang baru itu.

Berikut ini adalah contoh dalam rangka pengkaderan menurut James M.

Kouzes dan Barry Z. Posner memberikan lima praktek kepemimpinan yang sangat

baik kepada para pemimpin. Kelima praktik tersebut meliputi :

- a. Para pemimpin harus mampu menjadi model bertindak

---

<sup>30</sup> Robby I Chandra, *Ibid.* hlm. 9-11

<sup>31</sup> Jonathan Willy S, Lead By Heart, “*Kepemimpinan Handal yang Menggunakan Hati*” (Yogyakarta: Andi, 2009). hlm. 124

<sup>32</sup> Semuil Tjiharjadi, Op.Cit hlm. 18-21

- b. Para pemimpin harus mampu memberikan inspirasi pada suatu visi yang dibagikan.
- c. Para pemimpin harus mampu menghadapi proses
- d. Para pemimpin harus memampukan orang lain untuk bertindak
- e. Para pemimpin harus mampu mendorong hati atau semangat.

Kelima praktek tersebut mampu bekerja untuk memobilisasikan orang lain agar bisa meraih berbagai hal yang luar biasa dan menakjubkan.

#### **D. Tujuan Mentoring**

Proses mentoring itu penting sebab dibutuhkan oleh regenerasi selanjutnya untuk memperoleh ilmu (belajar) pada orang yang telah berpengalaman dalam organisasi sehingga dapat dikembangkan khususnya dalam lingkup organisasi gerejawi maupun lingkup yang lebih luas seperti masyarakat untuk diterapkan agar kepemimpinan ke depannya banyak generasi muda akan berkembang maju. Juga mengamati tentang keadaan sekarang, perubahan zaman yang terus berubah mengharuskan generasi penerus untuk mengoptimalkan wawasan ilmu pengetahuan baik diperoleh secara ilmu pendidikan (formal) maupun pembelajaran secara otodidak (informal) hal ini akan bermanfaat bagi mereka ke depannya sehingga dapat mengetahui lebih mendalam tentang ilmu kepemimpinan. Adapun manfaat bagi pemimpin itu yakni dapat membagi ilmu yang telah diperoleh sehingga dapat berhasil guna bagi orang lain.

Dengan demikian ada sisi positif timbal-balik yang diperoleh apabila selanjutnya, selaku pemimpin dapat membagi ilmu kepada penerus kita, juga selaku orang yang mendapat pembinaan ilmu kepemimpinan tersebut dapat mengoptimalkannya untuk diterapkan dan kelak akan ditularkan kembali kepada generasi selanjutnya.