

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Tahapan Mentoring dalam Kepemimpinan Kristen

##### 1. Pengertian Mentoring

Dalam pengertian yang sederhana, mentoring dapat dipahami sebagai suatu proses di mana seseorang memberikan bantuan kepada individu lain untuk mempelajari sesuatu, dan apabila proses ini tidak berlangsung, maka pembelajaran yang terjadi akan menjadi tidak optimal, mengalami kelambatan, atau bahkan tidak akan berlangsung sama sekali.<sup>11</sup> Dari pengertian sederhana ini, maka dapat dipahami bahwa mentoring adalah proses membantu orang lain untuk belajar sesuatu. Selain itu, mentoring juga dapat diartikan sebagai suatu proses yang bertujuan untuk memberikan dukungan dan dorongan kepada seseorang dalam mengatur metode belajarnya sehingga dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki, mengembangkan kemampuan dan keterampilan, meningkatkan performansi kerja, serta membantu individu tersebut menjadi pribadi yang diharapkan.<sup>12</sup> Sehingga, mentoring merujuk kepada pemberian dukungan serta motivasi kepada seseorang untuk membentuk dan menciptakan kemampuan, sekaligus potensi yang ada pada dirinya.

---

<sup>11</sup>Togi Simanjuntak, *The Art of Mentoring* (Jakarta: Metanoia Publishing, 2012), 7–8.

<sup>12</sup>Ibid.

Bentuk kemitraan antara mentor (pemberi bimbingan) dan *mentee* (penerima bimbingan) yang didesain khusus untuk membangun rasa percaya diri mentee inilah yang disebut dengan mentoring.<sup>13</sup> Menurut Paul D. Stanley dan Robert Clinton, mentoring didefinisikan sebagai suatu pengalaman relasi dimana seorang individu memberdayakan individu lain melalui pembagian sumber daya atau karunia-karunia yang telah diberikan oleh Allah.<sup>14</sup> Berdasarkan pendapat Robert Clinton, maka diperoleh kesimpulan bahwa mentoring merupakan sebuah pengalaman yang diperoleh melalui relasi dengan memanfaatkan potensi dan karunia yang dimiliki. Di sisi lain, mentoring juga dapat dipahami sebagai bentuk relasi interpersonal yang menunjukkan kepedulian dan memberikan dukungan antara individu yang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas dengan individu lain yang masih memiliki pengalaman terbatas dan pengetahuan yang belum mendalam.<sup>15</sup>

Berdasarkan beberapa definisi dan pengertian mentoring diatas, maka mentoring merupakan proses mentransfer, mengajarkan ilmu dan pengalaman yang telah diperoleh kepada orang lain yang belum berpengalaman dengan memanfaatkan segala sumber daya yang ada, agar melaluinya sang *mentee* bisa memetik dan memperoleh suatu pembelajaran.

---

<sup>13</sup>Kaswan, *Coaching Dan Mentoring*, 1.

<sup>14</sup>Paul D Stanley and Robert Clinton, *Mentor, Anda Perlu Mentor Dan Bersedia Jadi Mentor* (Malang: Gadum Mas, 2004), 49.

<sup>15</sup>Ibid., 13.

## 2. Jenis-jenis Mentoring

Jenis-jenis mentoring terbagi menjadi empat jenis mentoring diantaranya:<sup>16</sup>

- a. Mentoring *hybrid*, yaitu mentoring yang memanfaatkan *platform digital* dalam proses mentoring dimana terjadi pertemuan tatap muka dan pertemuan daring, atau dengan kata lain, mentoring yang digunakan bagi generasi yang lebih menyukai interaksi online dan lebih nyaman berkomunikasi melalui media sosial.
- b. *Peer mentoring* atau mentoring sebaya merupakan model mentoring yang merujuk kepada individu yang memiliki pengetahuan yang setara saling membimbing, mendukung, belajar yang bersifat kolaboratif atau dengan kata lain terjadi kerja sama antara satu dengan yang lainnya. Merujuk pada konteks gereja, peer mentoring cocok diterapkan dengan membentuk kelompok kecil, berbagi pengalaman, mendukung satu sama lain dan belajar secara spiritual.
- c. Mentoring kelompok, mentoring yang terjadi dan menekankan pada pengalaman secara langsung. Sehingga dalam hal ini, seorang mentor harus menjamin bahwa orang yang dibimbing (*mentee*) itu memperoleh perhatian yang cukup dan mendalam, tidak sebatas hadir dalam komunitas. Sesi ini cocok digabungkan dengan sesi

---

<sup>16</sup>Anwar Three Millenium Waruwu, Membimbing Generasi Muda: Mentoring dalam Kepemimpinan Kristen, *Kepemimpinan Kristen Teologi dan Entrepreneurship* 03 No.02 (2024), 39-40.

individu agar perhatian personal dan dukungan komunitas menjadi seimbang.

- d. Mentoring berbasis proyek pelayanan yaitu mentoring yang menekankan pada praktik dan pengalaman langsung melalui pelayanan. Dengan mentoring berbasis proyek pelayanan ini, *mentee* dapat langsung mempraktikkan nilai-nilai kepemimpinan yang dipelajari yang mencakup pelayanan, kerendahan hati dan integritas. Proses ini juga meliputi keterlibatan dalam proyek misi dan pelayanan sosial serta memperoleh dampak nyata melalui pelayanan, yang bisa menumbuhkan karakter seorang pelayan.
- e. E-mentoring, yakni mentoring yang merujuk pada pemanfaatan media digital sebagai salah satu alternative khususnya bagi yang kurang memiliki komitmen pada pertemuan fisik. Adanya media digital akan menjaga hubungan mentor dan *mentee* untuk tetap terjalin dengan baik meskipun di tengah kesibukan dan perjumpaan secara fisik tidak terjadi. Akan tetapi, tantangan utama dari e-mentoring adalah bagaimana menjaga supaya hubungan antara mentor dan *mentee* tetap terjalin tanpa adanya pertemuan langsung. Sehingga, untuk mengatasi hal ini, seorang mentor dituntut untuk lebih proaktif dan terbuka untuk membangun suasana diskusi secara online.

### 3. Tujuan Mentoring

Tujuan utama dari mentoring adalah untuk meningkatkan kesadaran tentang subjek pendampingan sebagai bagian integral dari kepemimpinan. Salah satu metode yang terbukti pada pengembangan pemimpin adalah pendampingan. Hubungan pendampingan menawarkan lebih baik pada pendekatan holistik untuk belajar dan menciptakan lingkungan yang kondusif, melakukan pengembangan yang tepat dalam bidang kepemimpinan. Secara umum, mentoring berfokus pada 3 tujuan pengembangan jangka panjang yaitu sebagai berikut:<sup>17</sup>

- a. Pengembangan kepemimpinan
- b. Pengembangan profesional
- c. Pengembangan pribadi

Berdasarkan ketiga tujuan pengembangan mentoring di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang mentor adalah seseorang yang berpengalaman, orang yang dipercaya yang dapat memberikan arahan dalam hal kepemimpinan, profesional, dan pribadi. Kemudian, seorang mentor juga dapat memotivasi, mendorong, mendukung mentor semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuannya.

---

<sup>17</sup>Roy Lieutenant Daniel Lagace, *"Mentoring Handbook"* (Canadian Defence Academy Press, 2007), 2-5.

#### 4. Langkah-langkah atau Tahapan Mentoring

Adapun langkah-langkah atau tahapan mentoring terbagi menjadi empat bagian diantaranya:<sup>18</sup>

- a. Tahap persiapan (*preparing*), merupakan fase kritis yang menentukan keberhasilan dan kesuksesan dalam pelaksanaan kegiatan mentoring. Fase ini mencakup kondisi awal kerja yang bertujuan menciptakan relasi yang baik diantara pembimbing dan orang yang dibimbing (*mentee*), serta memusatkan perhatian pada kesiapan mentor dalam membangun hubungan dengan orang yang dibimbing dan menjalankan peran barunya.
- b. Tahap negosiasi (*negotiating*), merupakan fase dimana pembimbing dan orang yang dibimbing melakukan dialog dalam memutuskan jadwal melaksanakan kegiatan mentoring.
- c. Tahap kemungkinan (*Enabling*), merupakan fase dimana pembimbing melakukan pengaturan hubungan, serta secara aktif belajar memberikan dukungan, mempertahankan semangat dalam proses pembelajaran melalui mentoring dan evaluasi dengan mendorong keberlanjutan perkembangan dan bergerak dengan cara memberikan bantuan untuk memelihara serta mengevaluasi kemajuan terhadap tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan.

---

<sup>18</sup>Rifaid, "Penerapan Kegiatan Mentoring Untuk Meningkatkan Kemampuan Guru Dalam Merancang Dan Menggunakan Media Pembelajaran Di SMPN 1 BOLO Tahun Pelajaran 2022/2023," 47-48.

- d. Penutup (*Coming to closure*), bagian penutup merupakan komponen yang tidak dapat dipisahkan dalam setiap hubungan mentoring karena mentoring adalah sebuah tujuan yang berorientasi pada proses, yang didorong oleh pencapaian kompetensi yang bersifat profesional.

## 5. Manfaat Mentoring

Mentoring merupakan program yang kaya akan manfaat untuk *mentee* pada tahap pembelajaran. Melalui mentoring bisa memberikan manfaat untuk mentor dan juga *mentee*. Mentor bisa mendapatkan kepuasan yang bersumber dari bantuan yang diberikan terhadap orang lain serta mempunyai waktu luang dalam aktivitas dan memperoleh persetujuan organisasi sehingga prestasi kerjanya meningkat. Perancangan kegiatan mentoring yaitu untuk memberi bantuan terhadap orang lain supaya menuntaskan permasalahan yang dihadapi dan membuat penguatan mekanisme baru yang lebih optimal dalam memulihkan keseimbangan adaptif dan pengendalian diri, sehingga bisa mengusahakan tingkat kemampuan dan kemandirian yang lebih tinggi dalam memutuskan sesuatu dengan mandiri.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup>Wenny Yulastri & Wira Solina Nur Anisah Ramdhany, "Pendidikan Ilmu Sosial Dan Pengabdian Kepada Masyarakat" 1 No. 1 (2021): 34.

## 6. Peran Pendeta selaku Pemimpin dalam Jemaat

Peran pendeta dalam jemaat begitu diperlukan karena pendeta ditetapkan dan dipanggil oleh Allah dalam menggembalakan dan memimpin jemaat. Pendeta memiliki tanggung jawab untuk melayani, melawat, mengajar, memuridkan dan membina para anggota gereja supaya berperan aktif dan tumbuh melalui pelayanan gereja. Pendeta memiliki tugas juga untuk melakukan pengorganisasian pertemuan kelompok, mendelegasikan tugas lewat kelompok yang lebih kecil mengadakan peribadahan untuk membangun rohani yang membawa jiwa-jiwa baru kepada Tuhan Yesus supaya menjadi anggota gerejanya.<sup>20</sup>

Gembala jemaat merupakan orang yang bertanggung jawab dan memimpin kedewasaan serta pertumbuhan dari jemaat. Gereja tanpa adanya sosok pemimpin yang baik, maka gereja tidak akan bertumbuh untuk menjadi dewasa. Peran penting yang dimiliki oleh pendeta yaitu adalah memberikan pertumbuhan rohani untuk semua jemaat.

Mengacu pada proses mentoring, gembala selaku pemimpin atau mentor memiliki beberapa peran agar proses mentoring yang dilakukan dapat berjalan dengan lancar untuk mencapai jemaat yang bertumbuh secara kualitas dan kuantitas. Pelayanan dan pertumbuhan orang lain sebagai prioritas. Gembala tidak hanya memimpin, tetapi juga melayani

---

<sup>20</sup>Beni Candra Purba, "Peranan Pendeta Dalam Meningkatkan Pertumbuhan Gereja Secara Kualitas Dan Kuantitas," *Ilmiah Teologi dan Pendidikan Kristen* 1 No. 2 (2023): 1.

dan membimbing secara pribadi. Peran pedeta selaku gembala dalam jemaat terbagi menjadi tiga yaitu:<sup>21</sup>

a. Sebagai Teladan

Yohanes 13:15 Yesus berkata bahwa Ia telah memberi teladan kepada murid-murid-Nya, dan Ia memerintahkan murid-murid-Nya untuk mengikuti apa yang telah dilakukan. Yesus juga memberi contoh dan teladan kepada murid-murid-Nya dalam pelayanan dan juga tindakan-Nya. Berteladan dari apa yang Yesus lakukan, seorang mentor dalam proses mentoring juga harus dapat menjadi teladan bagi jemaat yang dilayani. Menjadi teladan berarti meneladani Yesus yang adalah teladan sejati bagi semua orang percaya. Gembala selaku pemimpin atau mentor dalam jemaat harus terlebih dahulu melakukan apa yang benar agar jemaat dapat melihat dan kemudian melakukan hal serupa sesuai dengan yang tertulis dalam 1 Timotius 4:12 tentang Paulus menasihati Timotius selaku gembala jemaat di Efesus agar mejadi teladan bagi orang yang digembalakan baik melalui perkataan, tingkah laku, kasih, kesetiaan dan juga kesucian. Hal ini menunjukkan bahwa seorang mentor harus menjadi teladan dalam segala aspek kehidupan.

---

<sup>21</sup>Welikinsi and Sabda Budiman, "Kepemimpinan Mentoring Dalam Meningkatkan Pertumbuhan Gereja," *Teruna Bakti* 6, no. 2 (2024): 246–249.

Gembala memiliki peran penting sebagai mentor dalam memberikan teladan kepada jemaat. Handoku menjelaskan bahwa tanggung jawab seorang gembala sebagai mentor sangat besar, karena melalui proses mentoring gembala harus mengorbankan waktu, tenaga dan finansial untuk memberikan hasil yang diharapkan.<sup>22</sup>

b. Sebagai Pengajar

Seorang gembala tidak hanya berperan sebagai pemimpin jemaat melainkan juga sebagai pengajar atau guru spiritual yang memberikan pengajaran dan bimbingan rohani kepada anggota jemaat. Konsep gembala sebagai pengajar ditegaskan oleh Napitupulu yang menyoroti bahwa seorang gembala perlu memiliki keterampilan serta memberikan pengajaran dan bimbingan rohani kepada jemaat dengan fokus pada nilai-nilai Kristen dan memberikan contoh atau teladan yang positif dalam pembentukan karakter jemaat.<sup>23</sup>

c. Sebagai Pembimbing

Peran seorang mentor sangat vital sebagai pembimbing rohani yang memberikan contoh dan panduan kepada jemaat atau pemuda dalam gereja. Seorang gembala harus memiliki kemampuan untuk memberikan ajaran dan panduan rohani kepada jemaat. Dalam membentuk karakter jemaat, ajaran yang diberikan harus sesuai

---

<sup>22</sup>Yusuf Slamet Handoko and Adventrianis Daeli, "Pengaruh Mentoring Gembala Sidang Kepada Pemuda Terhadap Efektivitas Pelayanan Gereja," *Tumou Tou* 9, no. 1 (2022): 9–18.

<sup>23</sup>Pieter Anggiat Napitupulu, "Konsepsi Gembala Jemaat Sebagai Mentor Dalam Melengkapi Vikaris Menjadi Gembala Jemaat Baru," *Syntax Idea* 2, no. 6 (2020): 94–107.

dengan nilai-nilai Kristen dan memberikan contoh yang baik. Selain itu, gembala juga ditekankan sebagai pembimbing rohani dan memberikan panduan rohani kepada jemaat. Dalam proses mentoring seorang mentor harus dapat melihat potensi dalam individu lain, bersikap toleran terhadap kesalahan, fleksibel dalam menanggapi orang dan situasi, sabar serta memiliki perspektif yang progresif.<sup>24</sup>

## **B. Karakter Pemimpinan**

### **1. Pengertian Karakter dan Pemimpin**

Istilah karakter berasal dari bahasa Yunani "*to mark*" (menandai) dan memfokuskan, mengaplikasikan nilai kebaikan dalam bentuk tindakan atau tingkah laku. Jadi, istilah karakter erat kaitannya dengan personality (kepribadian) seseorang. Seseorang bisa disebut sebagai orang yang berkarakter (*a person of character*) apabila perilakunya sesuai dengan kaidah moral.

Seorang pemimpin adalah individu yang mampu menggerakkan para pengikutnya agar bersedia mengikuti atau melaksanakan apa yang diinginkannya. Berdasarkan pengertian dan definisi tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan karakter pemimpin adalah sikap atau

---

<sup>24</sup>Welikinsi and Budiman, "Kepemimpinan Mentoring Dalam Meningkatkan Pertumbuhan Gereja," 249.

perilaku yang melekat pada diri seorang pemimpin yang mencerminkan kepribadiannya dan sesuai dengan prinsip-prinsip moral serta etika.<sup>25</sup>

Pemimpin adalah orang yang menggerakkan pengikut agar mau mengikuti atau menjalankan apa yang dikehendaki.<sup>26</sup> Berdasarkan pengertian dan definisi di atas, maka karakter pemimpin adalah sikap atau perilaku yang melekat pada diri seorang pemimpin yang menggambarkan kepribadiannya yang sesuai dengan prinsip moral dan etika.

Verah *at all*, menjelaskan bahwa kepemimpinan yang baik dan ideal memiliki delapan karakter diantaranya:<sup>27</sup>

a. Cerdas

Kecerdasan seseorang dapat dilihat dari hasil belajar. Namun kecerdasan tidak hanya dilihat dari hasil belajar melainkan dengan pengalaman yang pernah didapatkan di lingkungan sekitar. Dengan mendapatkan ilmu pengetahuan dan pengalaman pemimpin dapat memahami konflik apa yang sedang terjadi, sehingga dapat cepat tanggap dalam membuat solusi dan konflik akan cepat terselesaikan dengan baik.

---

<sup>25</sup>Zubedi, *Desain Pendidikan Karakter*, 2nd ed. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), 12.

<sup>26</sup>M Sobry Sutikno, *Pemimpin Dan Kepemimpinan: Tips Praktis Menjadi Pemimpin Yang Diidolakan* (Lombok: Holistica Lombok, 2018), 6.

<sup>27</sup>Verah and others, "Karakter Pemimpin Yang Ideal Dalam Sebuah Organisasi," *Riset Mahasiswa Manajemen (JPPI)* 4, no. 2 (2023): 246–249.

b. Bertanggung Jawab

Seorang pemimpin yang diharapkan oleh seluruh anggota organisasi dapat bertanggung jawab atas diri sendiri, dimana keputusan yang telah diambil dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap seluruh anggota organisasi. Karena salah satu kunci keberhasilan sebuah organisasi adalah dalam proses menyelesaikan tanggung jawab serta memastikan bahwa keputusan yang diambil berdampak baik bagi keberlangsungan organisasi.

c. Jujur

Kejujuran seorang pemimpin sangat diperlukan bagi setiap anggotanya. Dengan kejujuran yang dapat terbuka kepada seluruh anggotanya dalam keputusan yang diambil akan lebih baik, dan anggota organisasi akan lebih mampu untuk menerima resikonya. Selain itu, dengan sikap kejujuran mereka akan percaya setiap perkataan maupun tindakan yang diambil oleh pemimpinnya.

d. Dapat dipercaya

Seorang pemimpin harus dapat dipercaya oleh seluruh anggotanya. Hal ini dikarenakan setiap keputusan yang akan diambil tidak akan menimbulkan rasa kecurigaan antara anggota dan pemimpinnya. Kepercayaan ini menjadi faktor untuk organisasi lebih maju.

e. Inisiatif

Seorang pemimpin harus memiliki inisiatif yang tinggi untuk melaksanakan suatu hal. Hal ini dapat dikarenakan kemampuan inisiatif yang telah dimiliki oleh seorang pemimpin akan menimbulkan kemampuan serta menemukan banyak solusi yang baik untuk kemajuan organisasi.

f. Konsisten dan tegas

Sikap konsisten memiliki arti bahwa seorang pemimpin mampu untuk menjalankan setiap aturan maupun kebijakan organisasi. Sedangkan sikap tegas yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk membebaskan seluruh anggota dalam berpendapat namun masih menjadi tanggung jawab seorang pemimpin.

g. Adil

Seorang pemimpin harus memiliki sikap adil kepada seluruh anggotanya, sehingga setiap anggota dapat menjalankan tugas yang sesuai dengan bidangnya dengan baik. Menuntun dan memberi masukan kepada anggotanya khususnya dalam pelaksanaan tugas.

h. Lugas

Seorang pemimpin harus memiliki sikap yang lugas, artinya setiap pertemuan rapat pemimpin dapat menjelaskan setiap plan kegiatan secara *to the point*. Sehingga tidak terjadi miss komunikasi

antara satu dengan yang lain. Selain itu seorang pemimpin dapat membuat kebijakan sendiri namun disetujui oleh seluruh anggota dengan hati nurani yang ikhlas, bersih dan tulus.

Danang Nugroho *at all* menguraikan ada 8 karakter dari seorang pemimpin yakni cerdas, bertanggung jawab, jujur, dapat dipercaya, inisiatif, konsisten dan tegas, adil dan lugas.<sup>28</sup> Hal ini meegaskan bahwa seorang pemimpin perlu memiliki delapan karakter ini khususnya dalam membentuk kepemimpinannya.

Baiturrohma Yuliana dan Isro Ani Widayati menjabarkan ada 9 karakter pemimpin yang secara konsisten menunjukkan ciri-ciri pemimpin yang efektif yaitu rasa tanggung jawab, semangat, kemauan keras, mengambil resiko, orisinalitas, kepercayaan diri, kapasitas untuk menangani tekanan, kapasitas untuk mempengaruhi serta kapasitas untuk mengkoordinasikan upaya dalam mencapai tujuan.<sup>29</sup> Berdasarkan penjabaran karakter seorang pemimpin di atas, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa karakter kepemimpinan yang efektif memiliki peran penting daam keberlangsungan serta keberhasilan sebuah organisasi. Karakter pemimpin yang ideal mencakup aspek moral (jujur, adil, dan dapat dipercaya), aspek

---

<sup>28</sup>Danang Nugroho and others, "Karakter Kepemimpinan Terhadap Keberlangsungan Organisasi," *Kampus Akademik Publishing (Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen)* 2, no. 6 (2024): 10–12.

<sup>29</sup>Baiturrohma Yuliana and Isro Ani Widayati, "Analisis Karakteristik Pemimpin Yang Dikagumi Oleh Bawahan," *IJABI* 2, no. 1 (2018): 211–212.

emosional (semangat, kepercayaan diri, dan kemampuan menangani tekanan), serta aspek fungsional (inisiatif, kemampuan memengaruhi, mengkoordinasi dan mengambil risiko). Dengan kata lain bahwa pemimpin yang berhasil adalah mereka yang memiliki integritas, tanggung jawab, dan kompetensi dalam memimpin serta menggerakkan tim menuju tujuan bersama.