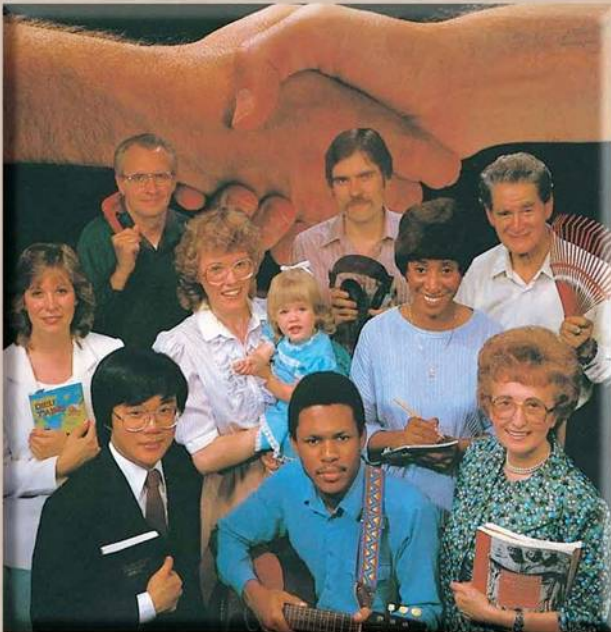


Manusia, Tugas dan Tujuan



Manusia, Tugas dan Tujuan

PELAJARAN TENTANG KEPEMIMPINAN KRISTEN

oleh
Billie Davis

BUKU PEGANGAN UNTUK BELAJAR SENDIRI

*Disusun dengan kerjasama oleh
Staf Kantor ICI Pusat*



**LEMBAGA KURSUS TERTULIS INTERNASIONAL
DI INDONESIA**

Buku Asli
PEOPLE, TASKS & GOALS

Hak Pengarang
International Correspondence Institute
Brussels, Belgium
D/1985/2145/72



PENERBIT GANDUM MAS
KOTAK POS 46 — MALANG, JATIM

Daftar Isi

Halaman

Kata pengantar	5
----------------------	---

UNIT I: MANUSIA — *Orang macam apa yang menjadi pemimpin dan bagaimana ia menanggapi orang lain*

Pasal

1 Orang yang Memimpin dan Orang yang Mengikuti	14
2 Pemimpin Menghargai Orang	38
3 Pemimpin Bertumbuh Terus dan Membantu Orang Lain Bertumbuh	62

UNIT II: TUGAS — *Apa yang dilakukan oleh pemimpin dan bagaimana mereka membimbing orang lain dalam pekerjaannya*

4 Pemimpin Menyusun Rencana dan Mengorganisir	90
5 Pemimpin Berkomunikasi	116
6 Pemimpin Memecahkan Persoalan dan Mengambil Keputusan .	142

UNIT III: TUJUAN — *Bagaimana pemimpin menetapkan sasaran-sasaran dan bekerja dengan orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan gereja*

7 Pemimpin Menerima Tanggung Jawab	172
8 Pemimpin Berupaya Mencapai Sasaran	196
9 Pemimpin Memiliki Motivasi dan Memotivasi Orang Lain ...	222

Tambahan	253
----------------	-----

Jawaban Soal-soal untuk Menguji Diri	267
--	-----

PROGRAM PELAYANAN KRISTEN LKTI



Buku pegangan ini adalah salah satu dari delapanbelas buku pelajaran Program Pelayanan Kristen Lembaga Kursus Tertulis Internasional. Lambang di sebelah kiri merupakan petunjuk untuk urutan pelajaran dalam seri ini, yang terdiri dari tiga unit dan tiap unit mempunyai enam buku. *Manusia, Tugas dan Tujuan: Pelajaran tentang Kepemimpinan Kristen* adalah mata pelajaran keenam dalam Unit II. Saudara akan mendapat manfaat lebih besar, kalau mengikuti pelajaran-pelajaran ini menurut urutan yang ditetapkan

Bahan pelajaran dalam Program Pelayanan Kristen ini direncanakan dalam bentuk untuk belajar sendiri, khusus untuk pekerja-pekerja Kristen. Para peserta akan memperoleh pengetahuan Alkitab dan ketrampilan yang perlu bagi pelayanan Kristen yang praktis. Saudara boleh mengikutinya untuk menerima ijazah atau untuk perkembangan pribadi.

PERHATIAN

Bacalah Kata Pengantar dengan saksama. Penting sekali saudara mengikuti petunjuk-petunjuk ini supaya dapat mencapai tujuan pelajaran ini dan mempersiapkan diri untuk mengerjakan Catatan Siswa.

Alamatkan semua surat kepada pembimbing saudara pada alamat yang tercantum di bawah ini:

International Correspondence Institute
Chaussee de Waterloo, 45
1640 Rhode-Saint-Genese
(Brussels) Belgium

Kata Pengantar

Sebagian besar dari apa yang kita belajar biasanya kita peroleh dengan dua cara: dari *pola* (contoh) dan dari *prinsip*. Di dalam buku pelajaran ini saudara akan belajar mengenai kepemimpinan dengan kedua cara ini. Saudara akan meneliti pola atau contohnya seperti diberikan oleh beberapa pemimpin yang dipilih oleh Allah. Saudara akan mendapat bimbingan untuk menganalisa prinsip-prinsip yang menjadikan kepemimpinan mereka begitu efektif. Saudara akan mendapat kesempatan untuk mempelajari Alkitab dari suatu sudut pandangan yang baru — dengan tema kepemimpinan. Saudara juga akan belajar mengenai teori-teori termmodern mengenai pengembangan dan kepemimpinan manusia dan bagaimana caranya menerapkan teori-teori ini sesuai dengan iman dan praktek Kristen.

Kebenaran dasar mata pelajaran ini adalah bahwa kepemimpinan merupakan metode dan alat yang digunakan Allah untuk melaksanakan rencana dan maksud-Nya untuk dunia dan manusia. Buku pelajaran ini terbagi dalam tiga unit untuk menandakan tiga faktor utama dalam kepemimpinan: yaitu MANUSIA (baik para pemimpin maupun mereka yang dipimpin), TUGAS yang harus dikerjakan, dan TUJUAN yang harus dicapai. Kepemimpinan yang baik memerlukan perhatian yang seimbang kepada ketiga faktor ini. Karena itu, tiga sifat kepemimpinan utama yang hendak dikembangkan dalam diri saudara melalui mata pelajaran ini adalah: EMPATI, agar saudara dapat bekerja sama dengan orang-orang lain; KEMAMPUAN, agar saudara dapat mengerjakan tugas dengan efektif; dan suatu kesadaran mengenai PANGGILAN Tuhan, sehingga saudara dapat mencapai tujuan dan sasaran.

Penjelasan Mata Pelajaran

Buku yang berjudul *Manusia, Tugas, dan Tujuan: Pelajaran tentang Kepemimpinan Kristen* ini adalah mata pelajaran tentang dasar-dasar alkitabiah tentang kepemimpinan. Saudara akan mulai mempelajari teori dan praktek kepemimpinan dan mendapat bimbingan bagaimana caranya menerapkan prinsip-prinsip alkitabiah maupun yang teoretis itu. Bahan pelajaran ini cocok, baik untuk pemimpin awam dan hamba Tuhan yang baru maupun yang sudah berpengalaman, demikian juga untuk orang yang ingin melatih orang lain di dalam kepemimpinan Kristen. Yang terutama ditekankan adalah bagaimana karunia dan kemampuan serta hubungan antar-pribadi dapat diperkembangkan di kalangan para pemimpin dan pengikutnya.

Tujuan Mata Pelajaran

Sesudah menyelesaikan pelajaran ini, saudara seharusnya dapat:

1. Menerangkan konsepsi alkitabiah mengenai kepemimpinan dan memberikan contoh-contoh.
2. Menjelaskan pola *manusia, tugas, dan tujuan* untuk kepemimpinan Kristen.
3. Mengenali dan mengevaluasi bakat-bakat dan kecakapan kepemimpinan dalam diri saudara sendiri maupun diri orang lain.
4. Menunjukkan ketrampilan, kemampuan, dan sikap-sikap kepemimpinan khusus dan membantu mengembangkan hal ini dalam diri orang lain.
5. Menerima serta menghargai peranan dan tanggung jawab saudara sehubungan dengan para pemimpin dan pengikut lain, demi mencapai tujuan Kristen.

Buku Pegangan

Saudara akan mempergunakan buku *Manusia, Tugas, dan Tujuan: Pelajaran tentang Kepemimpinan Kristen* karangan Billie Davis ini sebagai buku pelajaran dan buku pembimbing untuk mata pelajaran ini. Selain dari buku ini, saudara juga membutuhkan sebuah Alkitab.

Waktu yang Dipakai untuk Belajar

Banyaknya waktu yang saudara butuhkan untuk mempelajari tiap pelajaran, tergantung kepada pengetahuan saudara tentang pokok pelajaran dan ketrampilan belajar saudara sebelum saudara mempelajari mata pelajaran ini. Waktu yang saudara pakai juga tergantung kepada sejauh mana saudara menu-ruti petunjuk-petunjuk, dan mengembangkan ketrampilan yang diperlukan untuk belajar sendiri. Karena itu, rencanakanlah jadwal dan waktu belajar saudara, sehingga saudara mempergunakan cukup waktu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan oleh pengarang mata pelajaran ini dan juga tujuan-tujuan pribadi saudara.

Susunan Pelajaran dan Pola Belajar

Tiap pelajaran disusun sebagai berikut: 1) judul pasal; 2) pendahuluan pasal; 3) ikhtisar pasal; 4) tujuan pasal; 5) kegiatan belajar; 6) uraian pasal, termasuk pertanyaan-pertanyaannya; 7) soal-soal untuk menguji diri (pada akhir uraian pasal); 8) jawaban pertanyaan dalam uraian pasal.

Ikhtisar dan tujuan pasal akan memberikan saudara gambaran umum tentang pokok yang dibahas, menolong saudara untuk memusatkan perhatian pada bagian-bagian yang penting selama belajar, dan menunjukkan apa yang harus saudara pelajari.

Kebanyakan pertanyaan dalam uraian pasal dapat dijawab pada tempat yang telah disediakan di dalam buku pelajaran saudara. Jawaban-jawaban yang lebih panjang hendaknya ditulis di sebuah buku catatan. Pada waktu menulis jawaban di dalam buku catatan saudara, jangan lupa mencatat nomor dan judul pasal. Hal ini akan menolong saudara bila saudara meninjau kembali pelajaran untuk catatan siswa.

Jangan melihat jawaban-jawaban sampai saudara sendiri telah menjawab pertanyaan-pertanyaan itu lebih dahulu. Kalau saudara sendiri menemukan jawaban-jawaban tersebut, maka saudara akan lebih mudah mengingat apa yang telah saudara belajar itu. Sesudah menjawab pertanyaan-pertanyaan penelaahan dalam uraian pasal, cocokkanlah jawaban-jawaban saudara dengan jawaban-jawaban yang terdapat pada bagian penutup pasal. Tandailah jawaban saudara yang tidak tepat, kemudian tulislah jawaban yang tepat.

Pertanyaan-pertanyaan ini amat penting dan akan menolong saudara mengingat gagasan-gagasan utama yang dikemukakan dalam pasal itu serta menerapkan prinsip-prinsip yang telah saudara pelajari.

Bagaimana Menjawab Pertanyaan-pertanyaan

Ada berbagai macam pertanyaan dan soal-soal untuk menguji diri dalam buku pembimbing ini. Di bawah ini adalah beberapa contoh dan bagaimana caranya pertanyaan itu harus dijawab. Keterangan khusus akan diberikan bagi jenis-jenis pertanyaan lain yang mungkin timbul.

Pertanyaan *PILIHAN GANDA* meminta saudara memilih salah satu dari jawaban-jawaban yang sudah disediakan.

Contoh Pertanyaan Pilihan Ganda

1 Alkitab mempunyai sejumlah

- a) 100 kitab.
- b) 66 kitab.
- c) 27 kitab.

Jawaban yang benar adalah *b) 66 kitab*. Lingkarilah jawaban *b)* di dalam buku pembimbing, seperti berikut ini:

1 Alkitab mempunyai sejumlah

a) 100 kitab.

☒ b) 66 kitab.

c) 27 kitab.

(Kadang-kadang bagi pertanyaan pilihan ganda ini ada lebih dari satu jawaban yang benar. Dalam hal itu, saudara harus melingkari huruf di depan setiap jawaban yang benar.)

Pertanyaan *BENAR-SALAH* meminta saudara memilih pertanyaan yang BENAR dan antara beberapa pernyataan.

Contoh Pertanyaan Benar-Salah

2 Yang manakah yang BENAR dari pernyataan-pernyataan di bawah ini.

a Alkitab mempunyai sejumlah 120 buku.

☒ b Alkitab adalah berita bagi orang-orang percaya sekarang ini.

c Semua penulis Alkitab menuliskan dalam bahasa Ibrani.

☒ d Roh Kudus mengilhami penulis-penulis Alkitab.

Pertanyaan **b** dan **d** benar. Saudara harus melingkari kedua huruf itu untuk menunjukkan pilihan saudara, seperti yang terlihat di atas.

Pertanyaan *MENCOCOKKAN* meminta saudara mencocokkan hal-hal yang sesuai, misalnya nama dicocokkan dengan uraiannya, atau kitab dengan penulisnya.

Contoh Pertanyaan Mencocokkan

3 Tulislah nomor nama pemimpin di depan kalimat yang menguraikan apa yang dilakukannya oleh pemimpin itu.

1. a Menerima Hukum Taurat di Gunung Sinai

1) Musa

2. b Memimpin umat Israel menyeberangi Sungai Yordan

2) Yosua

3. c Berbaris mengelilingi Yerikho.

4. d Diam di istana Firaon.

Kalimat **a** dan **d** berhubungan dengan Musa, sedangkan kalimat **b** dan **c** berhubungan dengan Yosua. Saudara harus menuliskan **1** di depan **a** dan **d**, dan **2** di depan **b** dan **c**, seperti yang terlihat di atas.

Cara-cara Mempelajari Mata Pelajaran Ini

Jika saudara mempelajari mata pelajaran ini seorang diri, maka pekerjaan saudara seluruhnya dapat diselesaikan melalui Pos. Walaupun LKTI menyusun mata pelajaran ini agar dapat saudara pelajari seorang diri, saudara juga dapat mempelajarinya dalam kelompok atau dalam kelas. Jika demikian, guru saudara mungkin akan memberikan petunjuk-petunjuk tambahan selain yang sudah ada di dalam buku ini. Jika demikian, saudara harus menuruti petunjuk-petunjuknya.

Kemungkinan saudara berminat untuk mempergunakan mata pelajaran ini dalam kelompok penelaahan Alkitab di rumah, dalam salah satu kelas di gereja atau di Sekolah Alkitab. Saudara akan menemukan bahwa isi pelajaran maupun metode belajarnya sangat baik untuk maksud ini.

Catatan Siswa

Jika saudara mempelajari mata pelajaran ini seorang diri, saudara akan menerima catatan siswa bersama-sama dengan mata pelajaran ini. Jika saudara belajar bersama dalam suatu kelompok atau dalam kelas mungkin saudara akan menerima bahan yang sama. Catatan siswa harus diselesaikan sesuai dengan petunjuk-petunjuk yang terdapat dalam buku, dan petunjuk-petunjuk dalam catatan siswa sendiri. Saudara harus menyelesaikan dan mengirimkan setiap catatan siswa kepada pembimbing saudara untuk dikoreksi dan untuk mendapatkan saran-saran mengenai pelajaran saudara.

Tanda Tamat Belajar

Sesudah saudara berhasil menyelesaikan mata pelajaran ini dan sesudah pembimbing saudara memberikan nilai akhir terhadap catatan siswa, maka saudara akan menerima Tanda Tamat. Setelah menyelesaikan 18 buku dalam Program *Pelayanan Kristen* ini, saudara akan menerima suatu ijazah yang menarik. Atau, jika saudara lebih suka, saudara dapat mempelajari mata pelajaran ini untuk memperkaya kerohanian saudara sendiri tanpa mendapat sertifikat.

Pengarang Buku Ini

Nyonya Billie Davis, Doktor dalam Ilmu Pendidikan, telah mendapat pendidikan dan pengalaman di bidang pengelolaan dan manajemen organisasi-organisasi gereja, sekolah dan pemerintahan. Beliau memiliki gelar di bidang sosiologi dan pendidikan. Dewasa ini beliau menjabat sebagai profesor pembantu bidang Ilmu-Ilmu Sosial (Perilaku) di Evangel College di kota Springfield, Missouri, A.S. Beliau telah menulis banyak buku untuk guru-guru dan pemimpin Kristen dalam dua bahasa berlainan, dan juga telah mengadakan seminar-seminar di berbagai negara. Beliau seorang pendeta Kristen yang telah ditahbiskan dan suaminya pun seorang hamba Tuhan.

Pembimbing Saudara di LKTI

Pembimbing saudara dengan senang hati akan menolong dengan cara apapun yang mungkin. Jika saudara mempunyai pertanyaan tentang mata pelajaran ini, jangan segan-segan bertanya kepadanya. Jika beberapa orang ingin mempelajari mata pelajaran ini bersama-sama, tanyakanlah Pembimbing saudara tentang persiapan-persiapan khusus untuk studi kelompok

Kiranya Allah memberkati saudara sementara saudara mulai mempelajari *Manusia, Tugas, dan Tujuan: Pelajaran tentang Kepemimpinan Kristen*. Semoga pelajaran ini akan memperkaya kehidupan dan pelayanan Kristen saudara dan menolong saudara untuk menunaikan secara efektif bagian saudara di dalam tubuh Kristus.

Unit 1

MANUSIA

ORANG MACAM APA
YANG MENJADI PEMIMPIN
DAN BAGAIMANA IA
MENANGGAPI ORANG LAIN



Pasal 1

Orang yang Memimpin dan Orang yang Mengikuti

“Saya senang untuk mengumumkan bahwa kami telah memilih seorang pemimpin bagi kaum muda,” demikian kata gembala jemaat. “Saya ingin agar kegiatan kita meningkat. Begitu banyak kaum muda yang harus dilayani. Saya tidak mungkin melakukannya sendiri, dan kini Tuhan telah menyediakan seorang pembantu yang baik sekali untuk kita. Perkenalkan, Sdr. Dono Muksin.”

Dono dengan tersenyum berjalan ke bagian depan ruangan. “Terima kasih,” ujarnya, “Saya merasa Allah telah membimbing saya untuk menerima jabatan ini. Saya minta bantuan doa saudara-saudara, supaya saya bisa menjadi seorang pemimpin yang baik.”

Sungguh suatu saat yang indah bagi Dono. Ia dilahirkan dalam suatu keluarga Kristen dan sejak kecil sudah berbakti kepada Tuhan. Ia berkeyakinan bahwa pada suatu waktu kelak Allah akan menempatkan dia dalam suatu jabatan kepemimpinan. “Aku akan menjadi seorang pemimpin,” tuturnya pada suatu hari kepada kakak-kakaknya. “Siapa tahu, nanti ada anggota keluarga sendiri yang termasuk di antara para pengikutku.”

Ia ditertawakan oleh saudara-saudaranya. “Hebat benar jika kau menjadi pemimpin!” ejek mereka. Bahkan orang tuanya pun memberi peringatan padanya. “Jangan terlalu sok, nak,” kata ayahnya.

Tetapi sekarang impiannya telah menjadi kenyataan. Ia terpilih sebagai pemimpin dari antara kakak-kakaknya dan orang-orang lain di gereja itu. “Akan kubuktikan kepada saudara-saudaraku,” begitu ia berkata dalam hatinya. “Aku akan menunjukkan kepada semua orang betapa baiknya aku sebagai pemimpin. Aku akan melakukan perencanaan yang cermat dan memberikan petunjuk-petunjuk jelas kepada semua kaum muda. Aku akan mengatur agar segala sesuatu dilakukan dengan baik, sehingga pekerjaan Tuhan akan maju.”



"Saya merasa Allah telah membimbing saya..."

Bagaimana pendapat saudara mengenai Dono? Mengertikah ia apa yang dimaksudkan dengan kepemimpinan? Apakah ia bisa menjadi pemimpin yang baik? Dalam pasal ini kita akan mempelajari contoh yang diberikan oleh salah seorang pemimpin pilihan Allah. Akan bermanfaat bagi kita apabila pertanyaan-pertanyaan ini diperbincangkan. Ini akan membantu kita untuk mulai pelajaran ini mengenai apa dan bagaimana sebenarnya pemimpin Kristen itu dan bagaimana mereka bekerja bersama orang-orang lain untuk melaksanakan kehendak Allah.

ikhtisar pasal

Kepemimpinan dalam Pola Rencana Allah
Sebuah Contoh Alkitabiah — Yusuf
Ciri-ciri Khas Kepemimpinan

tujuan pasal

Sesudah menyelesaikan pelajaran ini, saudara seharusnya dapat:

- Menguraikan peranan kepemimpinan dalam rencana Allah.
- Menuliskan ciri-ciri khas orang-orang yang berhasil dalam jabatan pemimpin.

- **Mengenal**i contoh-contoh mengenai ciri-ciri pemimpin dalam Alkitab dan dalam situasi hidup sehari-hari.

kegiatan belajar

1. Bacalah dengan saksama kata pengantar dalam buku pelajaran ini. Di dalamnya saudara akan mendapat contoh-contoh pertanyaan yang dipakai dalam buku ini dan bagaimana caranya menjawab tiap pertanyaan tersebut.
2. Bacalah dengan saksama halaman-halaman pertama pasal ini dan ikhtisar yang diberikan. Baca juga tujuan-tujuan pasalnya, baik tujuan pasal yang diuraikan pada awal pasal maupun tujuan yang diberikan di dalam seluruh pasal itu. Tujuan-tujuan ini menunjukkan kepada saudara apa yang seharusnya saudara mampu lakukan sehabis mempelajari pasal itu. Pertanyaan-pertanyaan pelajaran dan soal-soal untuk menguji diri didasarkan atas tujuan-tujuan tersebut.
3. Bacalah pasal ini dan kerjakan latihan-latihan dalam uraian pasal. Usahakan untuk benar-benar membaca bagian-bagian Alkitab seperti yang ditugaskan. Ini penting untuk dapat mengerti sepenuhnya bahan pasal itu. Tulislah jawaban saudara untuk pertanyaan-pertanyaan di buku ini di tempat yang disediakan. Apabila diperlukan jawaban yang lebih panjang lebar, tuliskan dalam sebuah buku tulis. Saudara akan memperoleh manfaat yang lebih besar dari kursus ini, jika saudara membiasakan diri untuk menulis pendapat saudara sendiri sebelum langsung memeriksa jawabannya yang betul. Cocokkan jawaban saudara dengan jawaban yang terdapat pada akhir tiap pasal.
4. Kerjakan soal-soal untuk menguji diri pada akhir pasal. Cocokkan jawaban saudara dengan jawaban yang diberikan pada akhir buku ini.

uraian pasal

KEPEMIMPINAN DALAM POLA RENCANA ALLAH

Sebelum kita kembali kepada persoalan Dono Muksin itu, mari kita bahas dulu pertanyaan pokok, yaitu mengapa kita berminat akan persoalan kepemimpinan ini. Mengapa ada pemimpin? Jika dipikir lebih lama, maka saudara akan mulai menyadari bahwa semacam kepemimpinan pasti akan ada di mana dua orang atau lebih melakukan sesuatu bersama-sama. “Kamu pegang sana dan saya akan pegang yang ini,” begitu saudara mungkin berkata, apabila bersama seorang lain mengangkat sebuah peti yang berat atau sebuah balok kayu. Orang yang lain itu menyetujui saran saudara, dan tanpa terduga saudara telah menjadi pemimpin. Pada waktu anggota-anggota keluarga bekerja sama, kepemimpinan diperlukan. Baik di lapangan maupun di tempat kerja terdapat pemimpin. Di sekolah dan di gereja pun ada orang-orang yang memimpin dan orang-orang yang mengikuti. Mengapa demikian? Alasan apa yang dapat saudara berikan?

1 Beri lingkaran pada huruf di depan jawaban yang menurut saudara merupakan pelengkap yang paling tepat untuk kalimat berikut: Sebab utama kepemimpinan dibutuhkan adalah untuk

- a) mengorganisir orang-orang ke dalam kelompok-kelompok.
- b) menunjuk orang-orang yang lebih mampu agar mengatur orang-orang lain.
- c) melaksanakan suatu tujuan.

Definisi Kepemimpinan

Tujuan 1. *Jelaskan apa artinya ungkapan: pola rencana Allah.*

Kepemimpinan dibutuhkan untuk melaksanakan suatu tujuan — untuk mengerjakan sesuatu. Gagasan kepemimpinan Kristen itu timbul oleh karena Allah mempunyai suatu tujuan. Ada sesuatu yang Ia ingin agar dilakukan. Ia ingin menyatakan cinta dan belas kasihan-Nya kepada semua bangsa di dunia, dan Ia ingin dicintai dan disembah oleh mereka. Allah mempunyai suatu rencana yang pasti dengan mana Ia akan melaksanakan hal ini. Karena itu, apabila kita membicarakan *rencana Allah*, yang kita maksudkan adalah bahwa Allah mempunyai suatu cara yang pasti dan tertentu dengan mana Ia akan mencapai tujuan-Nya. Kehendak-Nya tidak dilakukan secara asal jadi, secara kebetulan. Allah mempunyai suatu rencana. Ia sudah mengetahui sebelumnya apa tujuan-Nya itu dan bagaimana caranya Ia akan bertindak untuk mencapai tujuan tersebut.

Suatu bagian penting rencana Allah ialah bahwa pekerjaan-Nya akan dilakukan oleh orang-orang yang dibimbing dan diberi kuasa oleh Roh Kudus.

Allah memilih orang-orang, kemudian memberi kepada mereka tugas-tugas tertentu yang harus dilakukan, untuk melaksanakan tujuan-Nya.

2 Cocokkan kalimat di sebelah kiri dengan kalimat sebelah kanan yang paling tepat menggambarkan keadaan.

- | | | |
|--------|---|---|
| a | Pemimpin menganjurkan semua orang untuk membawa teman mereka ke gereja. | 1) Si pemimpin mempunyai suatu rencana. |
| b | Pemimpin mengatakan, "Sasaran kita ialah supaya 200 orang hadir minggu depan." | 2) Si pemimpin tidak mempunyai rencana. |
| c | Pemimpin memberi tiap pekerja suatu daftar nama orang-orang yang perlu dikunjungi minggu ini. | 3) Si pemimpin mempunyai suatu tujuan. |

3 Berikan lingkaran di depan *tiap* pelengkap kalimat yang tepat bagi pernyataan berikut: Bila kita mengatakan Allah mempunyai suatu rencana, maksud kita adalah bahwa

- Allah selalu bekerja dengan cara yang sama.
- Allah mempunyai suatu cara tertentu untuk melaksanakan maksud-Nya.
- Allah melakukan pekerjaan-Nya tanpa melibatkan orang-orang.
- Allah sudah mengetahui sebelumnya apa yang akan dilakukan-Nya.

Bukti-bukti Adanya Kepemimpinan

Tujuan 2. *Mengenali bukti bahwa kepemimpinan merupakan sebagian dari rencana Allah.*

Catatan Sejarah

Tiada kesangsian bahwa konsepsi atau prinsip kepemimpinan merupakan sebagian dari rencana Allah. Kita tahu ini setelah mempelajari catatan Alkitab yang menceritakan hubungan Allah dengan umat manusia. Apabila kita membaca dalam Alkitab mengenai peristiwa-peristiwa yang terjadi, kita dapati bahwa belum pernah Allah melaksanakan tujuan-Nya dengan memberi perintah yang sama atau serupa kepada semua orang yang kehidupannya terpengaruh oleh suatu amanat atau suatu rencana tindakan Allah. Cara Allah adalah bekerja melalui perorangan; mereka inilah yang selanjutnya menyampaikan kepada orang lain dan melibatkan orang-orang lain sesuai dengan apa yang telah mereka terima dari Tuhan. Allah menuntut dari orang-orang tertentu agar mereka bertanggung jawab untuk mengatur supaya rencana-rencana-Nya terlaksana. Akibatnya, orang-orang yang bertanggung jawab ini menjadi pemimpin dan sering kali mulai mengorganisir kelompok-kelompok yang mereka bimbing dan arahkan menuju sasaran yang dikehendaki Tuhan. Oleh karena itu, kita dapat mengatakan bahwa salah satu bukti bahwa kepemimpinan merupakan sebagian

dari rencana Allah adalah bukti dari *catatan sejarah*. Beberapa catatan sejarah tersebut diuraikan dalam mata pelajaran ini.

Panggilan dan Perintah Langsung

Di dalam sejumlah peristiwa yang direkam dalam Alkitab diperlihatkan bahwa Allah langsung memanggil hamba-Nya. Allah memberitahukan orang-orang tertentu bahwa mereka telah dipilih oleh-Nya untuk melaksanakan rencana-rencana-Nya. Dalam beberapa kasus Ia memberikan perintah-perintah secara terperinci kepada mereka. Maka, suatu bukti lain mengenai perlunya kepemimpinan dalam rencana Allah adalah bukti adanya *panggilan dan perintah secara langsung*. Salah satu contoh ialah panggilan rasul Paulus, yang akan kita selidiki di Pasal 3.

Karunia-karunia Pelayanan

Para penulis Alkitab di bawah ilham Roh Kudus menyatakan bahwa Allah *mengaruniakan* kepada gereja orang-orang yang akan menempati jabatan-jabatan tertentu. Orang-orang ini disebut rasul, nabi, pemberita Injil, gembala, dan pengajar (Efesus 4:11-16; Roma 12:6-8). Sudah tentu orang-orang seperti itu menjabat kedudukan kepemimpinan. Selain itu, Allah mengaruniakan kepada gereja kemampuan-kemampuan serta kegiatan-kegiatan yang menuntut adanya pemimpin, misalnya karunia kepengurusan atau kepemimpinan dan karunia pertolongan. Sarjana-sarjana Alkitab menamakan orang-orang dan kegiatan-kegiatan seperti itu sebagai *karunia-karunia pelayanan*. Karunia-karunia rohani ini merupakan bukti tentang pentingnya kepemimpinan dalam rencana Allah.

Persyaratan dan Tanggung Jawab

Suatu bukti lain yang menunjukkan bahwa dalam rencana Allah termasuk juga segi kepemimpinan ialah adanya daftar dan uraian terperinci mengenai *persyaratan dan tanggung jawab* kepemimpinan dalam Alkitab. Dalam Perjanjian Lama kita mendapati uraian terperinci mengenai para imam dan raja. Dalam Perjanjian Baru persyaratan bagi para pemimpin gereja diberitahukan dengan jelas. Para rasul menganggap sangat penting bahwa orang-orang yang menempati kedudukan kepemimpinan benar-benar memenuhi persyaratan spiritual, moral, dan mental.

Dalam pasal-pasal kemudian kita akan membahas secara lebih terperinci tentang panggilan Allah, karunia-karunia rohani, dan persyaratan Alkitabiah untuk pemimpin. Kita akan mempelajari contoh-contoh di Alkitab. Kami menyebut hal-hal itu sekarang, sekedar untuk membuktikan bahwa kepemimpinan merupakan sebagian dari rencana Allah.

Organisasi-organisasi gereja yang sudah lazim bagi kita didirikan atas dasar keyakinan manusia bahwa Allah memanggil pemimpin-pemimpin dan membimbing mereka untuk melaksanakan rencana-Nya di dunia. Adanya organisasi gereja dan banyaknya macam pelayanan Kristen di seluruh dunia membuktikan bahwa Allah memakai pemimpin-pemimpin.

4 Berikut ini ada beberapa kutipan singkat dari Alkitab. Bacalah kutipan-kutipan ini dengan saksama. Jika saudara menginginkan pengertian yang lebih sempurna, saudara dapat langsung membuka Alkitab dan membaca seluruh bagian sekitar ayat tersebut. Selanjutnya, cocokkanlah tiap ayat yang dikutip itu dengan jenis bukti yang terdaftar di bawah ini.

- 1) Catatan sejarah
- 2) Karunia-karunia pelayanan
- 3) Panggilan dan perintah langsung
- 4) Persyaratan dan tanggung jawab

- **a** “Pergilah dan jadikanlah semua bangsa murid-Ku” (Matius 28:19).
- **b** “Musa memilih orang-orang cakap dan mengangkat mereka menjadi kepala atas bangsa itu . . . pemimpin . . . orang” (Keluaran 18:25).
- **c** “Diaken haruslah . . . mengurus anak-anaknya dan keluarganya dengan baik” (I Timotius 3:12).
- **d** “Ialah yang memberikan baik rasul-rasul maupun nabi-nabi, baik pemberita-pemberita Injil maupun gembala-gembala dan pengajar-pengajar” (Efesus 4:11).
- **e** “Gembalakanlah kawanan domba Allah yang ada padamu” (I Petrus 5:2).
- **f** “Yosua memilih . . . orang, . . . yang gagah perkasa, mereka disuruhnya pergi . . . ” (Yosua 8:3).

SEBUAH CONTOH ALKITABIAH — YUSUF

Tujuan 3. *Mengenali prinsip-prinsip kepemimpinan dalam berbagai pengalaman Yusuf.*

Sebuah gereja setempat, yang mempunyai tempat tertentu untuk beribadat, biasanya merupakan hasil kepemimpinan seorang atau beberapa orang. Karena orang-orang itu mengalami panggilan dan bimbingan Allah, mereka pun bekerja untuk mencari jiwa dan melatih orang-orang Kristen. Pengembangan dan kelanjutan kegiatan-kegiatan seperti itu menuntut kepemimpinan selanjutnya.

Sekarang kita dapat kembali membicarakan Dono Muksin. Menurut ceritanya, gembala jemaatnya merupakan seorang pemimpin gereja setempat seperti yang telah kami gambarkan tadi. Sementara gembala ini bekerja untuk melaksanakan tujuan Allah, ia menyadari perlunya seorang pembantu. Demikianlah, maka Dono diangkat dalam suatu kedudukan kepemimpinan.

Saudara telah melihat bahwa Dono akan menjadi seorang pemimpin kaum muda. Tetapi pada waktu yang bersamaan ia harus bekerja di bawah pimpinan gembalanya. Ingatlah prinsip ini, karena akan kita mempelajarinya kemudian: Kebanyakan pemimpin Kristen adalah *pemimpin menengah*. Kebanyakan pemimpin Kristen mengikuti pemimpin-pemimpin yang lain pula, dan mereka semua mengikuti pimpinan Tuhan.

Ingatlah dan renungkan apa yang terpikir dan apa yang dikatakan oleh Dono ketika ia diperkenalkan sebagai seorang pemimpin. Ia merasa bahwa ia telah dipimpin oleh Allah, dan ia minta didoakan. Ia juga menyatakan bahwa ia akan melakukan perencanaan dengan cermat dan memberikan petunjuk-petunjuk yang jelas. Ia ingin pekerjaan Tuhan maju.

Semua ini kedengarannya baik sekali. Tetapi apakah saudara melihat suatu persoalan dalam pola pikiran Dono? Bagaimana dengan masalah kesombongan? Apakah tampaknya Dono mempunyai kecenderungan untuk menjadi sombong karena kedudukannya dan agak pongah? Apakah kelihatannya ia agak terburu nafsu untuk menggunakan wewenangnya di dalam memberikan perintah-perintah kepada orang lain? Bagaimana seharusnya tanggapan seorang Kristen jika ia diberikan kedudukan pemimpin?

Kita akan mendapat jawaban untuk pertanyaan-pertanyaan demikian pada waktu membaca kisah-kisah Alkitab mengenai pengalaman kepemimpinan. Salah satu cerita yang paling lengkap dan terperinci adalah riwayat hidup Yusuf. Tentu saja hikayat ini lebih dari suatu catatan sejarah belaka. Allah menyimpannya juga sebagai bahan penyelidikan mengenai perilaku manusia dan prinsip-prinsip kepemimpinan.

Meskipun saudara merasa sudah cukup mengetahui cerita tersebut, saudara hendaknya meluangkan waktu sekarang untuk membacanya kembali, karena pembahasan ini akan dilakukan dari sudut pandangan yang mungkin agak baru bagi saudara. Kisah selengkapnya terdapat dalam Kitab Kejadian, pasal 37, 39-48. Bagian-bagian utama untuk studi kepemimpinan kita ialah: pasal 37, 39-42; 41:1-25; 43:1, 15, 24-31; 45:1-15. Tugas membaca ini kelihatannya banyak, tetapi saudara akan mendapatinya cukup menarik dan bermanfaat.

Selanjutnya kita akan meninjau suatu ikhtisar mengenai cerita tersebut. Di dalamnya kita akan memperhatikan beberapa ciri kepribadian Yusuf dan mencoba menjawab sendiri pertanyaan: Orang macam apakah sesungguhnya

Yusuf itu? Untuk itu, kita akan meninjau tiga jenis dasar sifat-sifat, yaitu: sifat-sifat pribadi, pikiran dan perasaannya, dan tindak-tanduknya. Keberhasilan seorang pemimpin menyangkut semua hal ini.

Apabila saudara membaca buku-buku mengenai kepemimpinan, saudara akan melihat bahwa sifat-sifat pribadi seorang pemimpin disebut *ciri-ciri kepemimpinan*, pikiran dan perasaan seorang pemimpin disebut *sikap kepemimpinan*, sedangkan tindak-tanduk seorang pemimpin disebut *perilaku kepemimpinan*. Dalam pelajaran ini kita akan menggunakan istilah *sifat-sifat* untuk mencakup semuanya. Namun demikian, tentu akan berguna bagi saudara jika saudara mengerti tiap-tiap istilah ini, maka sekali-sekali kita akan memakai istilah-istilah itu dalam kursus ini.

5 Untuk membantu saudara membedakan antara ciri, sikap, dan perilaku, bacalah kalimat-kalimat berikut mengenai *Dono Muksin*, dan cocokkanlah masing-masing kalimat tsb. dengan istilah-istilah yang terdapat di sebelah kanan.

- | | | |
|--------|--|-------------|
| a | Dono tersenyum dan berjalan dengan langkah tegap. | 1) Ciri |
| b | Dono yakin ia akan menjadi seorang pemimpin yang baik. | 2) Sikap |
| c | Dono adalah seorang Kristen yang penuh pengabdian. | 3) Perilaku |
| d | Dono penuh kepercayaan diri. | |
| e | Dono memberikan perintah-perintah dengan jelas. | |

Yusuf — Seorang Pemimpin dalam Perbudakan

“Jadi kau kira kau akan menjadi yang dipertuan agung, ya? Dan kau benar-benar akan memerintah atas kami semua!” Dengan kata-kata seperti ini yang diucapkan dengan nada mengejek, Yusuf ditegur oleh kakak-kakaknya ketika ia menceritakan mimpinya kepada mereka. Ia bermimpi bahwa ia akan menjadi seorang pemimpin besar kelak. Kakak-kakaknya mempunyai gambaran yang salah mengenai seorang pemimpin, tetapi cukup banyak orang menganut pandangan yang sama. Mereka percaya bahwa tujuan utama kepemimpinan adalah untuk memberikan seseorang kekuasaan atas orang-orang lain — menjadi kepala atas orang lain.

Kisah Alkitab tentang pengalaman-pengalaman Yusuf menunjukkan kepada kita bahwa bukan begitu gambaran Allah tentang kepemimpinan. Boleh jadi Yusuf agak bangga dalam hatinya ketika ia menceritakan mimpinya, tetapi tiada sesuatu dalam hidupnya yang memberi kesan bahwa ia bersifat pongah atau senang menindas orang lain. Mungkin perasaannya mengenai mimpi-mimpinya itu lebih menjurus kepada rasa kagum dan heran, dan ia terang-terangan mengungkapkan perasaannya kepada sanak keluarganya. Agaknya

ia memiliki perasaan bahwa ia dipilih Allah untuk suatu tujuan tertentu. Kita percaya begitu, karena di waktu kemudian Yusuf mengingatkan saudara-saudaranya bahwa memang sudah rencana Allah untuk menempatkannya dalam kedudukan pemimpin, bukan demi kehormatannya pribadi, tetapi demi melaksanakan tujuan Allah yang menyangkut kepentingan banyak orang lain.

Mungkin Yusuf tidak sepenuhnya mengerti hal ini semasa mudanya, tetapi rupa-rupanya ia tidak ragu-ragu menerima kenyataan bahwa Allah sedang memimpin dia. Alkitab beberapa kali mencatat kalimat: *Tuhan menyertai Yusuf*. Tentu Yusuf menyadari hal ini, dan tindak-tanduknya merupakan bukti bahwa ia yakin akan bimbingan Allah.

6 Apakah saudara sudah melihat dalam pengalaman Yusuf suatu contoh mengenai cara-cara yang digunakan Allah? Mengapa Allah memilih pemimpin-pemimpin? Tulislah jawaban saudara di sini.

.....

Ketika saudara-saudara Yusuf yang iri hati menjualnya sebagai budak, ia pun dibawa ke negeri Mesir dan kemudian dibeli oleh seorang pejabat pemerintah. Dalam waktu singkat ia ditempatkan dalam kedudukan kepemimpinan. Ini suatu contoh mengenai *kepemimpinan menengah*, bukan? Yusuf seorang budak dan harus menuruti perintah majikannya. Pada waktu yang bersamaan, sang majikan membutuhkan seorang pembantu agar semua pekerjaannya bisa diselesaikan. Maka ia memilih Yusuf sebagai seorang pemimpin madya, yang diberi berbagai bidang tanggung jawab. Yusuf diangkat sebagai kepala yang mengawasi segala urusan rumah tangga dan perusahaan majikannya. Artinya, ia harus mengurus harta benda, keuangan, dan orang-orang. Alkitab berkata bahwa Tuhan memberikan Yusuf sukses dalam segala sesuatu yang dikerjakannya. Ini menunjukkan kepada kita bahwa Yusuf mulai diperhatikan oleh majikannya. Di sini ditunjukkan pula bahwa Yusuf terang-terangan menyatakan bahwa Allah itu sumber kesuksesannya. Fakta bahwa Tuhan menyertai Yusuf tidak berarti bahwa pekerjaan Yusuf ringan, melainkan bahwa Allah memberi dia kekuatan untuk melakukannya. Tidak berarti pula bahwa Allah melindungi Yusuf sehingga sama sekali tidak menghadapi persoalan apa pun. Bukan demikian, tetapi Allah memberi Yusuf hikmat, ketabahan, dan iman, sehingga ia sanggup mengatasi persoalan-persoalan tersebut.

Persoalan besar mulai timbul ketika isteri majikannya mencoba menggoda dia di bidang seks. Ia menolaknya mentah-mentah dengan mengatakan, "Saya tak akan menyalahgunakan kedudukan saya yang telah diberikan ini. Saya tak akan mengkhianati majikan saya yang telah memberi saya kedudukan yang dipercayai dan penuh tanggung jawab ini. Saya tak akan berdosa terhadap Tuhan yang telah memberkati saya selama ini."

Jadi, kita melihat Yusuf menghormati majikannya, bahkan lebih-lebih lagi Firman dan kehendak Allah. Tetapi wanita itu terus membujuknya dan akhir-

nya menjadi marah terhadap Yusuf, karena ia menolaknya. Akhirnya, ia melancarkan tuduhan palsu terhadap Yusuf, sehingga iapun dipenjarakan.

7 Kisah Yusuf menunjukkan bahwa orang yang berada dalam kedudukan hina pun, pada waktu yang bersamaan, dapat menjadi pemimpin yang efektif. Berilah lingkaran pada huruf di depan dua kalimat berikut ini yang menyatakan sebab-sebab utama kesuksesan Yusuf.

- a) Ia menuntut ketaatan penuh dari semua bawahannya.
- b) Ia menghormati wewenang atasannya.
- c) Ia bertindak selaras dengan kehendak Allah.
- d) Ia yakin bahwa Allah akan membuat pekerjaannya menjadi mudah.

Yusuf — Seorang Pemimpin dalam Penjara

Sekarang mungkin bagi Yusuf kecil kemungkinannya bahwa mimpinya tentang kedudukan pemimpin itu akan menjadi kenyataan. Ia telah berusaha sebaik-baiknya, tetapi orang-orang yang dilayaninya ternyata berbalik melawannya. Watak kepemimpinannya yang sejati memang terlihat jelas, karena Yusuf tidak mengatakan, “Ah, apa gunanya semua ini? Semua orang memang begitu sifatnya. Rupanya tidak ada orang yang bisa dipercayai!”

Yusuf cukup cerdas dan menyadari sekali bahwa ia telah diperlakukan secara tidak adil. Namun demikian, ia tetap menaruh iman akan Allah. Dan ada sesuatu yang sangat perlu dicamkan dalam pelajaran kita tentang kepemimpinan ini: ia tetap bekerja secara efisien dan pandai bergaul dengan orang-orang dari berbagai tingkat sosial. Meskipun hidup terpenjara, mimpi pemberian Allah itu tetap menunjukkan dampaknya atas kehidupan Yusuf. Sekali lagi, kemampuannya sebagai pemimpin mulai tampak. Alkitab tidak menguraikan secara terperinci, tetapi hanya mengatakan bahwa Tuhan menyertai Yusuf dan memberi dia sukses, dan kepala penjara itu mengangkat Yusuf sebagai pengawas atas narapidana lain dan seluruh kepengurusan penjara.

Bagaimana kepala penjara itu mengetahui bahwa Tuhan menyertai Yusuf? Menurut saudara, kira-kira hal apa yang dapat dikerjakan seseorang di dalam penjara sehingga tampak kemampuannya sebagai pemimpin yang direstui Allah? Apa yang terlihat oleh kepala penjara itu? Coba ingat terus pertanyaan-pertanyaan ini. Nanti, pada waktu kita akan membandingkan kisah Yusuf dengan apa yang kita baca dalam buku-buku tentang kepemimpinan, kita akan mengerti bahwa Yusuf telah memperlihatkan beberapa ciri khas pemimpin yang berhasil.

Selagi Yusuf berada dalam penjara, dua orang anggota staf istana — yaitu kepala juru roti dan juru minuman — menjalani hukuman karena pelanggaran peraturan. Karena Yusuf menjadi pengawas, mereka pun berada di bawah penilikannya. Pada suatu hari Yusuf melihat bahwa mereka nampak sedih. Yusuf menaruh minat kepada mereka. Ia ikut prihatin melihat bahwa mereka rupanya mengalami kesusahan. “Mengapa kalian sedih?” ia bertanya kepada mereka. Mereka pun menerangkan bahwa mereka mendapat mimpi yang sangat

mengganggu pikirannya. Yusuf tidak ragu-ragu untuk langsung mengatasi keadaan. “Allah dapat memberi arti mimpimu itu kepada kita,” demikian Yusuf berkata. Ini sekali lagi menunjukkan bahwa Yusuf percaya sepenuhnya pada Tuhan dan akan hubungan pribadinya dengan Tuhan.

Allah memberikan kepada Yusuf penafsiran yang tepat mengenai mimpi kedua orang itu, dan ia pun menerangkannya kepada mereka. Mimpi juru minuman itu berarti bahwa ia akan dibebaskan dan kedudukannya dipulihkan sebagai pelayan baginda raja. Kemudian Yusuf dengan bijaksana memanfaatkan kesempatan itu, yang rupanya disediakan oleh Allah sendiri. Ia pun menerangkan persoalan pribadinya kepada juru minuman itu. “Apabila saudara pergi menghadap Firaun,” demikian Yusuf meminta, “tunjukkan terima kasihmu kepadaku dengan menceritakan keadaanku ini kepada Firaun dan tolonglah dikeluarkan aku dari rumah ini.”

“Baiklah,” jawab juru minuman itu. Tetapi setelah ia dibebaskan, ternyata ia melupakan Yusuf. Sekali lagi, seseorang telah mengecewakan Yusuf.

Dua tahun kemudian Firaun mendapat beberapa mimpi yang mengganggu pikirannya. Ia pun mulai bertanya apakah ada orang yang dapat menafsirkan arti mimpi-mimpinya itu. Maka akhirnya juru minuman itu teringat pengalamannya di penjara. Ia memberitahu Firaun mengenai Yusuf. Yusuf pun dikeluarkan dari penjara dan dibawa menghadap Firaun. Sekali lagi dengan memberi kemuliaan dan kehormatan kepada Tuhan, Yusuf menafsirkan arti mimpi-mimpi tersebut.

8 Ternyata Allah telah memakai mimpi seorang terhukum lain di dalam rencana-Nya supaya Yusuf akhirnya dapat dikeluarkan dari penjara. Bagaimana Yusuf mengetahui tentang adanya mimpi itu? Beri lingkaran pada huruf di depan jawaban yang paling tepat.

- a) Yusuf menyuruh para narapidana untuk datang kepadanya meminta nasihat.
- b) Yusuf mendatangi para terhukum itu dan menanyakan mengapa mereka sedih.

9 Berdasarkan jawaban saudara atas pertanyaan terakhir tadi, apa yang saudara ketahui mengenai watak Yusuf? Berilah lingkaran pada huruf di depan jawaban yang tepat.

- a) Ia menaruh perhatian pada orang-orang lain.
- b) Ia menuntut agar orang-orang lain menghormati kedudukannya.

Yusuf — Seorang Pemimpin di dalam Kemenangan

“Mimpi-mimpi itu menunjukkan bahwa suatu bala kelaparan akan datang,” demikian Yusuf beritahu kepada Firaun. Selama tujuh tahun negeri ini akan mengalami panen yang bagus sekali. Akan ada makanan berlimpah-

limpah, lebih daripada apa yang dibutuhkan. Sesudah itu akan datang tujuh tahun bala kelaparan, dan kala itu semua panen akan gagal. Akan ada kekurangan makanan, bukan hanya di negeri ini, tetapi juga di semua negeri di sekeliling kita. Sebaiknya baginda mengadakan persiapan dengan menimbun makanan selama tahun-tahun yang berkelimpahan itu. Maka nanti akan ada cukup makanan selama tujuh tahun yang susah itu.”

Firaun sangat terkesan oleh Yusuf dan akan kata-katanya yang penuh hikmat. “Aku akan mengangkat kau sebagai pengawas,” baginda bersabda. “Kau sendiri boleh mengadakan persiapan seperti yang kaukatakan tadi, kemudian melaksanakan rencanamu itu.” Demikianlah, Yusuf akhirnya dibebaskan dari penjara dan diberikan kedudukan kepemimpinan hanya setingkat di bawah raja sendiri. Ia pun membuat rencana-rencana dan mengatur agar bahan makanan dikumpulkan dan disimpan.

Yang terjadi benar-benar sesuai dengan apa yang diwahyukan oleh Allah kepada Yusuf. Ketika masa kelaparan itu datang, pembagian makanan pun dimulai dan masyarakat tidak mengalami kelaparan. Banyak orang datang dari negeri-negeri tetangga untuk membeli makanan. Kedudukan Yusuf menjadi semakin berkuasa, dan ia pun mendapat kehormatan tertinggi.

Pada suatu hari, ketika Yusuf sedang mengawasi penjualan gandum kepada orang-orang yang datang dari luar negeri, ia melihat kakak-kakaknya sendiri yang juga datang untuk membeli bahan makanan. Mereka tidak mengenalinya, karena dalam jubahnya yang begitu mewah, pakaian jabatannya. ia tentu berbeda sekali dengan anak muda yang telah mereka jual sebagai budak itu. Tetapi Yusuf mengenal mereka. Mereka pun sujud menyembah di hadapannya, dengan penghormatan seperti kepada seorang raja. Mimpi bahwa ia akan menjadi seorang pemimpin atas mereka pada akhirnya terpenuhi juga.

Kita melihat dalam kisah Alkitab ini bahwa Yusuf tidak menyombongkan kedudukannya dan juga tidak mencoba membalas dendam kepada saudara-saudaranya atas perlakuan mereka terhadapnya. Ia memang memanfaatkan kesempatan itu untuk memberi sedikit pelajaran kepada mereka, tetapi hal itu dilakukannya dengan penuh kemurahan, bukan demi kehormatannya sendiri, melainkan untuk meneguhkan mereka. Pada akhirnya, Yusuf pun tidak malu-malu mengungkapkan perasaannya kepada mereka. Ia menangis penuh kegirangan dan kasih sayang kepada sanak saudaranya.

Yang paling utama dalam kesuksesannya sebagai seorang pemimpin yang dipilih Allah ada bahwa di puncak kejayaan dan kemenangannya, ia tetap menyadari bahwa dirinya suatu sarana yang dipakai Allah untuk membawa manfaat bagi orang-orang lain dan untuk melaksanakan suatu tujuan ilahi.

10 Bacalah kembali Kejadian 45:4-13. Beberapa pemimpin mempunyai kebiasaan untuk mengingatkan orang lain akan kesalahan-kesalahan mereka yang di masa lalu dan memarahi mereka atas kesalahan dan kekeliruan tersebut. Apakah Yusuf memarahi saudara-saudaranya? Terangkan secara singkat.

.....

.....

SIFAT – SIFAT KEPEMIMPINAN

Tujuan 4. *Menyebut beberapa sifat yang menurut penyelidikan terdapat pada pemimpin-pemimpin pada khususnya, dan mengenali contoh-contoh serta uraian mengenai sifat-sifat itu.*

Tiada seorang pun yang telah benar-benar mempelajari masalah kepemimpinan, yang akan mencoba menggambarkan seorang “pemimpin yang khas”. Penyelidikan menunjukkan bahwa beberapa pemimpin yang berhasil mempunyai seperangkat sifat-sifat tertentu, sedangkan beberapa pemimpin lain memiliki sifat-sifat yang berbeda. Ratusan halaman telah ditulis mengenai pokok ini. Salah satu buku mengenai kepemimpinan memuat suatu daftar terdiri dari 339 petunjuk mengenai sifat-sifat seorang pemimpin. Ada juga penulis buku-buku yang lain yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak dapat digambarkan sekedar dengan sifat-sifat tertentu, maka katanya tidak ada gunanya untuk dibicarakan.

Adalah keyakinan kami bahwa seorang pemimpin yang berhasil tidak mungkin digambarkan dengan seperangkat ciri, sikap, dan perilaku itu sendiri. Akan tetapi, kami melihat manfaat yang besar sekali apabila sifat-sifat kepemimpinan dipelajari secara singkat. Kita telah mulai melakukannya ketika mempelajari riwayat hidup Yusuf. Kita mendapati bahwa ciri-cirinya (orang macam apa dia itu), sikap-sikapnya (apa yang ia pikirkan dan rasakan) dan perilakunya (tindak-tanduknya), semuanya ikut menentukan, sehingga ia menjadi seorang pemimpin yang berhasil. Misalnya, kita tahu dari keterangan Firaun bahwa Yusuf seorang yang bijaksana dan cerdas, atau cerdik (Kejadian 41:39). Kita juga mengetahui bahwa ia penuh kesabaran, karena ia menunggu sekian tahun tanpa pernah hilang kepercayaannya bahwa Allah akan melaksanakan rencananya. Maka itu, kita dapat mengatakan bahwa hikmat kebijaksanaan dan kesabaran merupakan dua buah ciri pada seorang pemimpin yang baik. Ini tidak berarti bahwa tiap orang yang bijaksana dan sabar pasti akan menjadi pemimpin yang baik. Tetapi kami percaya bahwa itu berarti, kita harus meminta sifat bijaksana dan sabar dari Tuhan, agar kita dapat mengembangkan ciri pemimpin yang baik dalam kehidupan kita sendiri. Itu berarti, jika kita bijaksana dan sabar, maka kita memiliki beberapa di antara sifat-sifat kepemimpinan.

Ketika mempelajari bahan-bahan terbaik yang kami ketahui di antara sekian buku karangan para ahli dan buku-buku pedoman, kami menemukan beberapa daftar sifat yang dikatakan merupakan hal yang khas terdapat pada pemimpin-pemimpin yang berhasil. Yang paling sering muncul dalam daftar sifat-sifat tersebut adalah:

1. Empati (mampu menempatkan diri dalam kedudukan orang lain)
2. Berhasil mencapai tujuan
3. Kemampuan
4. Kemantapan emosi
5. Anggota kelompok
6. Kesanggupan berbagi kepemimpinan
7. Ketetapan dan dapat dipercaya

Bila kita memeriksa sifat-sifat ini satu per satu, kita akan melihat bahwa kesemuanya bukan saja tercantum dalam buku-buku pedoman tentang kepemimpinan, tetapi juga dalam Alkitab, yaitu sebagai sifat-sifat orang Kristen yang baik. Tidak ada keraguan mengenai sifat-sifat mana yang menurut para sarjana diperlukan bagi kepemimpinan yang berhasil! Namun demikian, suatu daftar dari Alkitab akan mencantumkan juga hal-hal berikut ini:

1. Suatu kesadaran mengenai panggilan Tuhan, atau suatu misi kehidupan.
2. Kesadaran menjadi saluran kasih Kristus kepada umat manusia.
3. Ketergantungan pada bimbingan Roh Kudus.
4. Kehidupan yang baik selaras dengan moral dan etika Kristen.

11 Bacalah kembali daftar-daftar di atas. Kemudian cobalah tulis lagi sifat-sifat ini dari ingatan. Simpanlah di hati saudara dan periksalah diri saudara pada waktu berdoa dan bermeditasi. Ini akan membantu saudara menjadi seorang pemimpin yang baik.

Sekarang kita akan meninjau tujuh sifat kepemimpinan tersebut di atas yang menurut para sarjana mutlak diperlukan. Tujuan kita adalah menjawab pertanyaan berikut berdasarkan Alkitab: Seorang pemimpin harus orang yang bagaimanakah? Kita akan sering menjumpai kembali sifat-sifat ini dalam pasal-pasal kemudian, seraya kita mempelajari secara lebih terperinci sikap-sikap dan perilaku yang berhubungan dengan kepemimpinan yang sukses.

Bagaimana Seharusnya Seorang Pemimpin

1. *Empati*. Seorang pemimpin dapat melihat sesuatu dari sudut pandangan orang lain. Ia mencoba mengerti bagaimana perasaan orang lain. Alkitab menggambarkan ini di dalam apa yang disebut *Kaidah Emas*: "Sebagaimana kamu kehendak supaya orang perbuat kepadamu, perbuatlah juga demikian kepada mereka" (Lukas 6:31). Penulis kitab Ibrani berkata, "Ingatlah akan orang yang

terbelenggu, seolah-olah kamu yang terbelenggu sertanya” (Ibrani 13:3, TL). Kita juga dianjurkan supaya bersikap berbelas kasihan (I Petrus 3:8), dan supaya kita saling memikul beban satu sama lain (Galatia 6:2). Empati penting sekali bagi pelayanan dan pemberian kesaksian Kristen, maka penting pula bagi kepemimpinan Kristen.

2. *Berhasil mencapai tujuan.* Seorang pemimpin mampu untuk menetapkan tujuan-tujuan yang hendak dicapai, kemudian mengusahakan agar tujuan tersebut dicapai. Seorang pemimpin Kristen menetapkan tujuan bagi diri sendiri dan kelompok yang dipimpinnya dalam rangka melaksanakan tujuan Allah. Rasul Paulus menandakan hal ini, “Aku . . . mengarahkan diri kepada apa yang di hadapanku, dan berlari-lari kepada tujuan untuk memperoleh hadiah, yaitu panggilan sorgawi dari Allah dalam Kristus Yesus” (Filipi 3:14). Dalam tulisan-tulisan Paulus konsep untuk mencapai tujuan itu cukup jelas. Ia berbicara mengenai “tujuannya”, “sebab” atau alasannya, dan mengenai “maksud abadi (Allah)” (Efesus 3:1, 10-11 dan II Timotius 3:10 sebagai contohnya).

3. *Kemampuan.* Seorang pemimpin melakukan pekerjaannya dengan baik. Ia memiliki ketrampilan yang diperlukan bagi pekerjaannya. Ia mengetahui fakta-fakta dan di mana ia bisa mendapat keterangan untuk membantu orang lain. Ia bekerja keras dan menetapkan patokan-patokan yang cukup tinggi bagi dirinya sendiri maupun orang-orang yang mengikutinya. Dalam seluruh Alkitab ada banyak ayat yang menunjukkan perlunya ketrampilan dan kerajinan dalam pekerjaan Tuhan. Misalnya, lihatlah Keluaran 35-36; Amsal 12:27; 22:29; 31:10-31; II Timotius 2:15; Yakobus 2:14-16; II Petrus 1:5-10.

4. *Kemantapan emosi.* Seorang pemimpin harus “dingin kepala.” Ia menggunakan akalnyanya, bersikap percaya diri, dan gembira. Ia tidak gampang menjadi marah, tidak keras kepala, dan tidak mudah menjadi kecil hati. Ia dapat menanggapi keadaan dengan tenang dan lembut apabila rencana tidak dilaksanakan dan kesulitan timbul. Daud menyatakan konsep ini dari sudut pandangan orang yang benar-benar percaya kepada Tuhan. Ia mengatakan bahwa kendatipun kesulitan ia tetap yakin dan akan menyanyikan pujian. “Kuatkanlah dan teguhkanlah hatimu,” Daud berkata (Mazmur 27:14). Lihat juga Efesus 4:31; II Timotius 4:5, dan I Petrus 4:7.

5. *Anggota kelompok.* Seorang pemimpin mempunyai kesadaran yang tajam bahwa ia merupakan sebagian dari kelompoknya. Ia menyadari adanya kepentingan bersama dan senang bekerja sama dengan orang-orang lain. Bagi pemimpin Kristen, inilah yang disebut hubungan satu sama lain sebagai anggota tubuh, seperti dijelaskan di I Korintus 12 dan Efesus 4. Bagi pemimpin Kristen adalah mutlak perlu untuk mengerti bahwa secara individual (pribadi), seperti anggota-

anggota suatu tubuh, orang baru akan menemukan arti hidup ini dan kegunaan mereka apabila mereka “rapih tersusun dan diikat menjadi satu oleh pelayanan semua bagiannya” (Efesus 4:16). Tiap bagian tubuh membantu dan mendukung bagian lainnya. Ada berbagai peranan yang dimainkan pada waktu umat Allah bekerja bersama, dan kepemimpinan merupakan salah satu peranan atau fungsi itu. Jadi, pemimpin itu hanya ada apabila ada orang-orang yang mengikutinya.

6. Kesanggupan untuk berbagi kepemimpinan. Seorang pemimpin biasanya bekerja baik dengan pemimpin-pemimpin yang lain. Ia dapat menerima kedudukan sebagai pemimpin menengah, dan tunduk kepada orang lain dengan sikap setia dan hormat. Dan ia dapat menunjuk pemimpin-pemimpin pembantu dan mempercayakan kepada mereka untuk mengawasi tugas-tugas tertentu. Sifat ini berhubungan erat dengan sifat keanggotaan dalam kelompok. Yang ditekankan di sini ialah kerendahan hati, dan sikap percaya dan hormat kepada orang lain. Seorang pemimpin yang baik menaruh kehormatan kepada orang lain dan seorang pemimpin Kristen mengetahui bahwa Allah biasanya bekerja melalui manusia, yaitu ciptaan-Nya yang paling mulia. Sebab itu, karunia-karunia dan panggilan orang-orang lain patut dihormati pula. Kita disuruh “rendahkan dirimu seorang kepada yang lain di dalam takut akan Kristus” (Efesus 5:21). Paulus memberi contoh kepada pemimpin-pemimpin dengan sering sekali mengungkapkan penghargaannya terhadap rekan-rekan sekerja dan pembantu-pembantunya. Beberapa contoh terdapat di Filipi 4:1-3, Kolose 4:7-14 dan I Tesalonika 1:2-4.

7. Ketetapan dan dapat dipercaya. Seorang pemimpin bersikap konsisten (tidak berubah-ubah) dan harus dapat diandalkan. Ia menyampaikan secara terus terang dan jujur apa yang ia harapkan dari kelompoknya, kemudian membantu agar semua anggota tetap bekerja sesuai dengan rencana. Ia tidak berubah-ubah, misalnya mula-mula bersemangat mengenai suatu pekerjaan tertentu, kemudian melupakannya atau berganti haluan secara mendadak, tanpa memberitahu orang lain. Ia berpegang kepada janjinya dan mematuhi peraturan yang sama yang ditetapkannya bagi orang lain. Yesus menegaskan secukupnya bahwa sifat ketetapan dan dapat dipercaya dituntut dalam pelayanan Kristen. “Setiap orang yang siap untuk membajak tetapi menoleh ke belakang tidak layak untuk kerajaan Allah” (Lukas 9:62). Paulus berkata, “Berdirilah teguh, jangan goyah, dan giatlah selalu dalam pekerjaan Tuhan” (I Korintus 15:58). Lihat juga Galatia 5:1 dan Efesus 4:14.

12 Berikut ini adalah tujuh kalimat yang menggambarkan sikap-sikap dan perilaku Yusuf. Masing-masing kalimat berkaitan dengan salah satu sifat kepemimpinan yang telah kami uraikan di atas. Berilah angka nomor sifat yang tepat di depan tiap kalimat menurut angkanya di atas.

- a Ia berkata kepada Firaun, “Kita akan menyimpan bahan makanan sampai cukup untuk kebutuhan tujuh tahun.”
- b Ia tidak menjadi marah terhadap juru minuman yang melupakannya.
- c Ia menyadari hubungannya dengan keluarganya dan merasa bertanggungjawab atas kesejahteraan saudara-saudaranya.
- d Ia tetap menaruh iman akan Allah dan melakukan tugasnya dengan setia, meskipun ia menderita kemalangan.
- e Ia mengetahui bahwa saudara-saudaranya mempunyai perasaan bersalah dan ia mencoba untuk menghibur dan menguatkan mereka.
- f Majikannya dan kepala penjara melihat bahwa ia melakukan segala tugasnya dengan baik.
- g Ia taat dan hormat kepada majikannya, kepada kepala penjara, dan kepada raja.

Mari kita melihat ke belakang dan meninjau kembali apa yang telah berhasil kita capai dalam pasal ini. Pertama-tama, kita telah mempelajari pribadi Dono Muksin, seorang yang baru diangkat sebagai pemimpin. Kemudian kita telah mempelajari kisah Alkitab mengenai Yusuf untuk mengetahui sifat-sifat, sikap-sikap dan perilaku seorang pemimpin dalam suatu keadaan yang benar-benar pernah terjadi. Akhirnya, kita telah meninjau suatu daftar sifat-sifat kepemimpinan yang telah disusun oleh para sarjana dalam berbagai buku pedoman mengenai kepemimpinan. Kita mendapati bahwa tiap-tiap sifat kepemimpinan yang baik ini juga merupakan sifat orang Kristen yang baik, dan bahwa Yusuf memang merupakan suatu contoh yang baik untuk kita tiru.

Cobalah saudara berpikir kembali mengenai Dono. Nasihat apa yang dapat kita berikan kepadanya agar ia menjadi pemimpin yang lebih baik? Sekarang kita dapat melihat bahwa ia menghadapi beberapa persoalan, bukan? Pertama-tama, ia harus ingat bahwa ia adalah seorang pemimpin madya, yang bekerja di bawah bimbingan Tuhan dan di bawah pengawasan gembala jemaat. Kemudian, ia harus bersikap lebih rendah hati. Ia harus berhati-hati agar jangan merasa bangga karena mempunyai kedudukan yang lebih tinggi daripada saudara-saudaranya sendiri dan juga di atas kaum muda lainnya. Ia harus menyadari bahwa menjadi seorang pemimpin Kristen agak lain dengan menjadi majikan dalam sebuah perusahaan. Seorang pemimpin yang baik, seperti Yusuf, tetap menaruh hormat terhadap orang-orang yang mempunyai kedudukan yang lebih tinggi maupun yang lebih rendah. Seorang pemimpin yang baik berbuat lebih banyak daripada sekedar memberi perintah kepada orang lain. Ia bekerja bersama orang-orang lain. Ia cepat memaafkan kesalahan orang lain, dan ia tetap mencintai sesama manusia dan mengharapkan kebaikan dari mereka, meskipun mereka mengecewakan dia. Ia akan mencoba membimbing mereka supaya hidup lebih saleh, seperti Yusuf juga membantu saudara-saudaranya, agar mereka melakukan kehendak Tuhan.

soal-soal untuk menguji diri

PILIHAN GANDA. Lingkari huruf di depan jawaban terbaik atas tiap pertanyaan.

1 “Peran kepemimpinan dalam rencana Allah” menunjukkan bahwa Allah

- a) mempunyai pekerjaan yang harus dilakukan dan Ia melaksanakannya dengan suatu cara yang dapat diduga sebelumnya.
- b) melaksanakan maksud-Nya dengan memakai makhluk-makhluk roh yang sempurna.
- c) mempunyai suatu cara khusus untuk melaksanakan maksud-Nya.
- d) mengetahui betapa bodohnya untuk memakai manusia guna melakukan pekerjaan-Nya.

2 Suatu bagian penting dari rencana Allah ialah bahwa pekerjaan-Nya akan dilakukan oleh

- a) orang-orang yang tulus hati dan penuh pengabdian yang ingin berbuat baik.
- b) orang-orang yang dipilih, dibimbing dan diberi kuasa oleh-Nya untuk melaksanakan maksud-Nya.
- c) malaikat-malaikat yang patuh, yang memiliki kuasa dan pengertian untuk melaksanakan maksud-Nya.
- d) umat-Nya yang dipaksa-Nya untuk melakukan pekerjaan-Nya.

3 Pengetahuan kita mengenai Allah menunjukkan bahwa Ia

- a) mengetahui sebelumnya apa maksud-Nya dan bagaimana Ia akan bertindak untuk mencapainya.
- b) terus-menerus mengubah-ubah maksud-Nya untuk menghadapi keadaan dan masa yang selalu berubah-ubah.
- c) terperangkap oleh suatu maksud dan cara kerja yang tidak pernah berubah.
- d) bertindak dengan cara-cara yang dapat diduga sebelumnya demi mencapai maksud-Nya sesuai dengan perkembangannya.

4 Semua kalimat berikut, kecuali satu, merupakan bukti bahwa kepemimpinan termasuk dalam rencana Allah. Yang mana yang BUKAN merupakan bukti?

- a) Persyaratan dan tanggung jawab pemimpin dibebankan.
- b) Dalam Alkitab terdapat kisah-kisah mengenai panggilan dan perintah Tuhan yang langsung untuk menjadi pemimpin.
- c) Alkitab mengungkapkan konsep kepemimpinan dalam catatan-catatan sejarahnya dan karunia-karunia kepemimpinan.
- d) Perkembangan kebudayaan dari orang-orang yang berkemampuan dan tuntutan zaman menunjukkan perlunya kepemimpinan.

5 Salah satu prinsip dasar kepemimpinan Kristen melibatkan kepemimpinan menengah, yang berarti bahwa pemimpin-pemimpin Kristen

- a) patuh hanya kepada Tuhan.
- b) patuh kepada pemimpin-pemimpin yang lain, dan semua patuh kepada Tuhan.
- c) menuruti keinginannya sendiri dan petunjuk Tuhan.
- d) menyadari hak-haknya yang sangat terbatas dan mengembangkan kepemimpinan berdasarkan persetujuan bersama di bawah bimbingan Tuhan.

6 Dua prinsip kepemimpinan yang diperlihatkan Yusuf ketika ia melayani dalam rumah tangga seorang pejabat pemerintah adalah

- a) kehormatan terhadap orang yang berwenang dan tunduk kepada kehendak Allah.
- b) penggunaan kekerasan untuk mencapai tujuan dan menimbulkan rasa takut supaya bawahannya menjadi patuh.
- c) keinginan untuk menyenangkan semua orang dan tujuan supaya menjadi populer (disukai).
- d) perasaan untuk menyelamatkan diri dan keinginan untuk berkuasa secara mutlak.

7 Di dalam penjara Yusuf memperlihatkan ciri-ciri watak yang umumnya terdapat pada semua pemimpin yang berhasil: iman yang tak pernah goyah akan Tuhan, kesetiaan dalam tugas, dan

- a) harapan agar nasibnya akan beruntung.
- b) belas kasihan terhadap nasib orang yang malang.
- c) minat dan keprihatinan terhadap orang-orang lain.
- d) kesadaran bahwa manusia biasanya suka mengecewakan.

8 Bertahun-tahun penuh kesusahan lewat sebelum Yusuf melihat terlaksananya sebagian rencana Allah berkenaan dengan dirinya dan keluarganya. Kemudian, setelah saudara-saudaranya berlutut di depannya, sifat-sifat kepemimpinan mana yang diperlihatkan olehnya?

- a) Kebanggaan bahwa ia mempunyai peran dalam rencana Allah, sikap “bukanlah kalian sudah kuberi tahu”, dan keinginan untuk mengingatkan kesalahan mereka di masa lampau.
- b) Kemampuan, efisiensi, ketegasan sebagai pemimpin, dan keadilan.
- c) Belas kasihan, pengertian mengenai peranannya dalam rencana Allah, pengampunan, dan kasih sayang.
- d) Kesadaran bahwa pembalasan berada di tangan Tuhan, pengertian total mengenai rencana Allah, dan menerima kenyataan bahwa orang-orang pada umumnya kurang mempunyai perikemanusiaan.

9 Pelayanannya yang tekun selama bertahun-tahun tanpa pernah putus asa, di samping nasihat bijaksana yang diberikannya kepada Firaun menunjukkan dua ciri watak Yusuf yang mana?

- a) Kemampuan dan panjang akal.
- b) Pengabdian kepada Allah dan kemampuan politis.
- c) Panjang sabar dan kemampuan kepengurusan.
- d) Kesabaran dan hikmat kebijaksanaan.

10 Yusuf memperlihatkan sikap-sikap yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif. Setelah berhasil melewati cobaan, ia melakukan semua hal yang berikut ini, kecuali salah satu di antaranya. Yang mana yang TIDAK dilakukannya?

- a) Ia tidak menyombongkan diri atau mencoba membalas dendam.
- b) Ia menyadari peranannya sendiri sebagai alat yang digunakan Allah demi kepentingan orang-orang lain.
- c) Ia mengingatkan saudara-saudaranya akan mimpi-mimpi dan ramalannya yang dahulu.
- d) Ia menempatkan seluruh peristiwa itu di dalam kerangka rencana Allah.

11-17 Dalam latihan berikut ini, isilah nama sifat kepemimpinan yang dinyatakan definisinya. Ketujuh sifat kepemimpinan yang disebutkan dalam pasal ini tercantum di bawah ini.

Empati	Anggota kelompok
Berhasil mencapai tujuan	Kesanggupan berbagi kepemimpinan
Kemampuan	Ketetapan dan dapat dipercaya
Kemantapan emosi	

11 Kemampuan seorang pemimpin untuk tetap ber-“kepala dingin” apabila timbul kesulitan dan keadaan tidak berkembang sesuai rencana.

.....

12 adalah sifat seorang pemimpin yang mampu bekerja sama dengan pemimpin-pemimpin lain, baik atasan maupun bawahnya.

13 Kemampuan seorang pemimpin untuk ikut merasakan apa yang dirasakan orang lain dan melihat sesuatu dari sudut pandangan mereka, disebut

.....

14 menggambarkan seorang pemimpin yang memberi petunjuk dengan jelas kepada kelompoknya, membantu setiap

anggota untuk bekerja sesuai rencana, berpegang pada janjinya, dan patuh sendiri kepada peraturan-peraturan yang ditetapkannya bagi orang lain.

15 Sifat seorang pemimpin yang menetapkan sasaran dan mengusahakan untuk mencapainya disebut

.....

16 Apabila seorang pemimpin mempunyai kesadaran yang tajam bahwa ia termasuk sebagian dari kelompoknya, menyadari kepentingan bersama mereka, dan senang bekerja sama dengan orang lain, kita mengatakan bahwa ia memiliki sifat kepemimpinan

.....

17 adalah istilah untuk seorang pemimpin yang bekerja dengan baik, memiliki ketrampilan yang dibutuhkan untuk tujuan yang akan dicapainya, mengetahui fakta-fakta dan mengetahui di mana ia bisa mendapat keterangan yang diperlukan untuk membantu orang-orang lain, bekerja keras dan menetapkan patokan yang cukup tinggi bagi dirinya sendiri dan orang-orang yang mengikutinya.

jawaban pertanyaan dalam uraian pasal

Jawaban pertanyaan dalam uraian pasal tidak diberikan dalam urutan yang sama seperti soal-soal tersebut, supaya saudara tidak akan melihat jawaban untuk pertanyaan yang berikut sebelum saudara menjawab pertanyaan itu sendiri. Carilah nomor yang saudara perlukan, dan berusaha untuk tidak melihat yang lain.

- 7 b) Ia menghormati wewenang atasannya.
 - c) Ia bertindak selaras dengan kehendak Allah.
- 1 c) melaksanakan suatu tujuan.
- 8 b) Yusuf mendatangi para terhukum . . .
- 2 a) 2) Si pemimpin tidak mempunyai rencana.
 - b) 3) Si pemimpin mempunyai suatu tujuan.
 - c) 1) Si pemimpin mempunyai suatu rencana.
- 9 a) Ia menaruh perhatian pada orang-orang lain.
- 3 b) Allah mempunyai suatu cara tertentu untuk melaksanakan maksud-Nya.
 - d) Allah mengetahui di muka apa yang akan dilakukan-Nya.
- 10 Ia mengatakan kepada mereka agar jangan menjadi cemas. Ia menghibur mereka dengan mengingatkan mereka akan rencana Allah.
- 4 a) 3) Panggilan dan perintah langsung.
 - b) 1) Catatan sejarah.
 - c) 4) Persyaratan dan tanggung jawab.
 - d) 2) Karunia-karunia pelayanan.
 - e) 3) Panggilan dan perintah langsung.
 - f) 1) Catatan sejarah.
- 11 Periksalah jawaban saudara sesuai dengan daftar yang tercantum di bawah "Sifat-sifat Kepemimpinan."
 - 5 a) 3) Perilaku.
 - b) 2) Sikap.
 - c) 1) Ciri.
 - d) 1) Ciri.
 - e) 3) Perilaku.

-
- 12 a 2) Berhasil mencapai tujuan.
b 4) Kemantapan emosi.
c 5) Anggota kelompok.
d 7) Ketetapan dan dapat dipercaya.
e 1) Empati.
f 3) Kemampuan.
g 4) Kesanggupan berbagi kepemimpinan.
- 6 Allah memilih pemimpin-pemimpin untuk melaksanakan maksud-Nya.

Pasal 2

Pemimpin Menghargai Orang

Pak Leo datang terlambat lagi untuk makan malam. Ia lelah sekali dan ia merengut ketika anaknya yang masih kecil itu menarik-narik bajunya.

“Rupanya kau sibuk lagi di gereja sampai malam begini,” berkata isterinya dengan nada kurang senang.

“Ke mana lagi aku kalau bukan di gereja,” jawab Pak Leo dengan kesal. “Semestinya kau senang bahwa gereja kita semakin berkembang begini. Sekarang ini kita memulai lagi enam kelompok baru untuk pelajaran Alkitab. Dengan demikian jumlahnya sudah sepuluh sejak aku diangkat untuk memimpin program pendidikan Kristen kita. Tadi saya terpaksa menyiapkan bahan bacaan yang diperlukan semua kelas itu. Kemudian dua orang guru datang meminta bantuanku dengan pelajaran yang harus mereka pimpin. Dan aku juga menyelesaikan suatu pertengkaran karena tidak ada kelompok yang mau belajar di ruangan gudang belakang, selain itu aku masih harus mendatangi tukang kayu menanyakan kursi-kursi pesanan kita, dan . . .”

“Mengapa kau tidak mencari orang lain untuk membantumu?” isterinya bertanya.

“Orang-orang kebanyakan tidak cukup tertarik akan pekerjaan Tuhan. Mereka biasa datang terlambat dan mengganggu jadwal yang sudah ditentukan. Tidak ada orang yang mau memikul tanggung jawab,” Pak Leo menerangkan. “Atau mereka saling berdebat mengenai siapa yang seharusnya memimpin. Mereka cuma mondar-mandir saja membuang waktu. Mereka membuat terlalu banyak kesalahan dan akhirnya aku sendiri yang harus mengerjakannya kembali. Mau tidak mau aku sendiri yang harus mengawasi semuanya.”

Pak Leo memang menduduki suatu jabatan penting di dalam gerejanya. Ia yakin bahwa ia seorang pemimpin yang baik, dan dalam beberapa hal memang itu harus diakui. Ia benar-benar berbakti kepada pekerjaannya, seperti yang dapat kita dengar dari pembicaraannya. Apa lagi yang dapat kita pelajari



"Mengapa kau tidak mencari orang lain untuk membantumu ?"

dari percakapan tadi? Apakah kita bisa mengetahui sesuatu mengenai perasaannya terhadap orang-orang lain? Bagaimana hal ini akan mempengaruhi suksesnya sebagai seorang pemimpin?

Dalam pasal ini kita akan mempelajari beberapa prinsip hubungan manusia dan kita akan menemui bahwa perasaan kita mengenai orang-orang lain sangat penting bagi kepemimpinan yang baik. Contoh Alkitabiah kita adalah Musa. kepadanya Allah memberikan salah satu tugas kepemimpinan terbesar yang kita ketahui.

ikhtisar pasal

Musa — Seorang Pemimpin Berhubungan Baik dengan Orang Lain
Hal-hal yang Diyakini Seorang Pemimpin Mengenai Orang Lain
Bagaimana Gaya Kepemimpinan Dikembangkan

tujuan pasal

Sesudah menyelesaikan pelajaran ini, saudara seharusnya dapat:

- Menguraikan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam riwayat Musa dan mengenali penerapan prinsip-prinsip ini.
- Menerangkan pentingnya pandangan si pemimpin terhadap orang-orang yang bekerja sama dengan dia.

- Mengevaluasi berbagai gaya dan perilaku kepemimpinan yang berkaitan dengan prinsip-prinsip kepemimpinan.

kegiatan belajar

1. Bacalah halaman-halaman pertama dan tujuan-tujuan pasal ini seperti saudara lakukan di Pasal 1. Penting sekali saudara lakukan hal ini pada setiap pasal dalam kursus yang saudara ikuti ini.
2. Tinjaulah kembali riwayat Musa di Keluaran 2-7; 11-18; 32; 35-36. Bagian-bagian yang terpakai dalam bahan pelajaran ini: Keluaran 2-3; 4:1-17; 12:31-38; 14:10-31; 15:22-25; 16:1-11; 17:1-15; 18:9-26; 32:1-14; 35:1-35; 36:1-7. Biarkan Alkitab saudara terbuka di buku Keluaran sementara saudara mempelajari bagian uraian pasal.
3. Pelajarilah bagian uraian pasal dan jawablah pertanyaan-pertanyaan pelajaran ini, sesuai dengan prosedur yang digariskan di Pasal 1.
4. Kerjakan soal-soal untuk menguji diri pada akhir pasal ini, kemudian cocokkan jawaban saudara itu dengan jawaban-jawaban yang diberikan pada akhir buku ini. Tinjaulah kembali soal-soal yang salah jawabannya.

uraian pasal

MUSA — SEORANG PEMIMPIN BERHUBUNGAN BAIK DENGAN ORANG LAIN

Tujuan 1. *Memilih pernyataan-pernyataan yang benar mengenai panggilan Musa menjadi seorang pemimpin dan tanggapannya terhadap panggilan itu.*

Kisah Musa merupakan suatu kisah kepemimpinan. Di antara semua keputakaan tidak ada riwayat yang dengan demikian lengkap dan jelas menyajikan suatu pelajaran mengenai cara Allah berhubungan dengan pemimpin-pemimpin dan cara pemimpin-pemimpin berhubungan dengan masyarakat.

Seperti juga halnya dengan banyak hamba Tuhan yang terkenal, Musa memiliki rasa *empati* terhadap orang lain sejak masa mudanya. Artinya, ia menaruh perhatian kepada orang-orang. Ia memperdulikan keadaan mereka dan ingin berbuat sesuatu untuk membantu mereka. Tindakannya yang mula-mula agak impulsif (terdorong oleh perasaannya), dan jelas ia lupa untuk meminta petunjuk dari Tuhan. Ia mencoba memerangi ketidakadilan dengan caranya sendiri. Ini kemudian menyebabkan ia membunuh seseorang (Keluaran 2:11-15). Tetapi kita melihat bahwa ketika ia melarikan diri untuk bersembunyi ia masih juga memiliki rasa keadilan itu, dan keinginannya untuk membantu orang terlihat lagi ketika ia mengusir sejumlah gembala yang sedang mengganggu sekelompok wanita (2:16-19).

Tindakannya yang baik hati ini merupakan titik awal hubungannya dengan Yetro, yang kemudian menjadi mertuanya. Pada suatu hari ketika sedang menggembalakan kawanan domba mertuanya, ia melihat semak belukar yang terbakar dengan aneh sekali dan ia pun mendekatinya untuk melihat. Tindakannya itu menunjukkan bahwa Musa adalah seorang yang bersifat tenang dan mempunyai pikiran yang menyelidik, dan tidak gentar menghadapi keadaan yang belum pernah dialaminya.

“Musa, Musa!” Demikian terdengar suara Allah memanggilnya dari dalam semak belukar itu.

“Di sini saya,” jawab Musa dengan tenang dan siap untuk mendengar. Tetapi begitu Allah memperkenalkan diri-Nya, ia pun menutupi mukanya dengan rasa takut dan hormat.

Tuhan bersabda, “Aku telah memperhatikan kesengsaraan umat-Ku. Aku prihatin akan penderitaan mereka. Sebab itu Aku telah turun untuk menyelamatkan mereka dan membawa mereka keluar dari negeri itu. Jadi sekarang, pergilah. Aku mengutus engkau kepada Firaun untuk membawa umat-Ku keluar dari Mesir.”

Kita kembali melihat pola tata cara Allah. Ia mempunyai suatu maksud bagi umat-Nya, maka Ia memanggil seorang pemimpin dan memberinya suatu tugas untuk dilaksanakan. Tetapi pada saat ini Musa sudah lebih bisa mengendalikan emosinya dan juga lebih menyadari kelemahannya. Maksud Allah sungguh luar biasa dan tugas yang diberikan kepadanya rasanya hampir tak mungkin dilaksanakan oleh hanya satu orang, apalagi ia hanya seorang gembala.

“Siapakah aku ini, bagaimana mungkin aku melakukan hal itu?” demikian Musa bertanya. “Bagaimana jika mereka tidak mau mendengar? Bagaimana aku dapat meyakinkan mereka bahwa Tuhan yang telah mengutus aku?”

Musa mengetahui bahwa seorang pemimpin harus mempunyai dasar untuk bertindak, yaitu wewenang yang diberi kepadanya. Allah memberikan wewenang itu kepada Musa dalam bentuk tanda-tanda dan mujizat yang dapat dilakukannya dalam nama Tuhan. Allah berjanji akan menyertai Musa dan membantu dia dalam tugas itu. Allah tidak menjanjikan kehormatan atau hadiah pribadi bagi Musa, tetapi Ia berjanji untuk membantunya melakukan rencana yang terbesar di dunia waktu itu. Tetapi Musa masih juga ragu-ragu.

“Aku tidak pandai bicara,” katanya, “Mohon supaya orang lain saja yang diberikan tugas ini.”

Di saat itulah Allah mulai marah terhadap Musa. Kerendahan hati itu baik, tetapi kerendahan hati harus diimbangi dengan iman kepada Allah dan keyakinan bahwa Allah akan memenuhi janji-janji-Nya. Allah memberitahu Musa bahwa Harun akan menjadi jurubicara bagi Musa. Mereka berdua harus mengumpulkan semua tua-tua bani Israel dan menjelaskan rencana Allah kepada mereka. Dengan cara demikian semua orang yang menjabat sebagai pimpinan akan mengerti dan menerima tanggung jawabnya masing-masing pada waktu Allah memberikan petunjuk kepada Musa. Lalu Musa pasrah total kepada kehendak Allah, dan beberapa kali Alkitab menyebutkan bahwa ia berbuat “seperti diperintahkan Tuhan kepada mereka.”

1 Lingkari huruf di depan tiap kalimat yang BENAR.

- a Musa bersikap kurang peduli mengenai orang lain sebelum ia menerima panggilan Allah.
- b Allah mengungkapkan perhatian-Nya terhadap manusia sebelum Ia memberi tugas kepemimpinan kepada Musa.
- c Allah berjanji kepada Musa bahwa orang-orang akan menghormati dan menyeganiya.
- d Pengalaman Musa mengajar kita bahwa kepemimpinan memerlukan kerendahan hati maupun kepercayaan diri.
- e Kepemimpinan Musa didasarkan pada kekuasaan Allah.
- f Musa menyadari bahwa pada waktu itu ia sedang menerima tanggungjawab yang besar.

Apakah Yang Akan Kulakukan Kepada Bangsa Ini

Tujuan 2. Menyebut empat cara yang dipelajari Musa dari Yetro, bagaimana caranya seorang pemimpin bekerja bersama orang-orang lain, dan tunjukkan suatu cara untuk menerapkannya.

Dengan menaati semua perintah dan petunjuk yang diberikan Tuhan, Musa berhasil mengorganisir para tua-tua dan mempersiapkan bangsa Israel untuk

saat mereka akan meninggalkan perbudakan negeri Mesir. Allah bekerja dalam hati Firaun dan mengirimkan berbagai tulah ke atas negeri Mesir. Dan akhirnya keluarlah perintah, “Pergilah! . . . Bawalah kambing domba dan lembu sapi . . . pergilah” (Keluaran 12:32).

Dapatkah saudara membayangkan 600.000 orang lelaki, ditambah lagi semua wanita, anak-anak, ternak dan domba kambing mereka, pada waktu hari masih gelap mulai meninggalkan rumah-rumah mereka dan cepat-cepat menuju daerah terbuka (Keluaran 12:37)? Kalau saudara pernah bertugas mengatur suatu konferensi besar atau acara *retret*, atau menyelenggarakan suatu perkunjungan penginjan, saudara tentu dapat membayangkan betapa beratnya tugas Musa dan pemimpin-pemimpin yang membantunya untuk mengorganisasikan keberangkatan bangsa Israel itu.

Karena masih penuh kegembiraan menyambut kemerdekaan mereka, demikian kata Alkitab, semua orang patuh kepada perintah Allah yang diberikan melalui Musa. Memang merupakan suatu prinsip perilaku manusia bahwa orang-orang akan taat mengikuti pemimpin mereka tanpa bertanya, apabila melakukan sesuatu yang masih bersifat baru dan menarik. Tetapi kegembiraan dengan cepat mulai memudar dan timbullah berbagai masalah. Pada waktu itulah orang-orang mungkin akan mulai menimbulkan pertanyaan dan menggerutu, bahkan mereka akan menentang pemimpinnya dan menyalahkan dia. Itulah yang terjadi dengan Musa.

2 Bacalah Keluaran 14:10-12; 15:23-25; 16:2, 3; 17:1-3. Ayat-ayat ini dicuplik dari kisah mengenai empat peristiwa yang dialami selama perjalanan bani Israel. Apa yang dilakukan oleh bani Israel dalam tiap kejadian tersebut? Tulislah jawaban saudara di sini.

.....

.....

Akhirnya, ketika orang banyak itu mengeluh karena persediaan air habis, Musa dengan jerit dan tangis berseru kepada Tuhan, “Apa yang harus hamba lakukan dengan orang-orang ini?”

Seperti juga sebelumnya, kali ini Allah menjawab dengan memberi suatu mujizat bagi umat-Nya. Tetapi kali ini kisah Alkitab menunjukkan kepada kita suatu hal lain mengenai cara Allah berurusan dengan manusia.

3 Bacalah Keluaran 17:5. Musa mendapat tiga perintah dari Allah. Ia harus berjalan di depan umat itu. Ia harus membawa tongkatnya. Bagaimana perintah yang ketiga?

.....

Musa memukul bukit karang itu “di depan mata para tua-tua Israel,” dan air pun memancar keluar sehingga dapat diminum oleh mereka semua. Para tua-tua itu menjadi saksi. Mereka mendapat kesempatan untuk mengikuti dari dekat pengalaman pelayanan Musa. Pasti mereka telah belajar sesuatu dari Musa dan mendapatkan kepercayaan dan ilham baru untuk melayani umat Israel. Di dalam Alkitab sering kita menemukan contoh di mana pemimpin-pemimpin membiarkan orang-orang lain mengikuti pelayanan mereka dari dekat. Di dalam Perjanjian Baru Tuhan Yesus Kristus dan rasul Paulus merupakan contohnya.

Dalam peristiwa berikut yang dicatat Alkitab kita melihat kembali suatu contoh mengenai hubungan antara pemimpin dan anak buahnya. Musa memberi petunjuk kepada Yosua dan Yosua kemudian memilih orang-orang yang akan bertempur melawan musuh-musuh yang menyerang bani Israel. Selama pertempuran itu Musa mengangkat kedua belah tangannya kepada Tuhan. Ketika sudah lelah mengangkat tangannya demikian iapun menurunkannya, tetapi lalu ternyata musuh mulai memenangkan pertempuran. Akhirnya dua orang berdiri (sorang di samping kiri dan seorang di samping kanan Musa yang duduk di atas sebuah batu besar) dan menopang kedua tangannya. Pertempuran pun dimenangkan, dan Tuhan memerintahkan kepada Musa, “Tulislah hal ini pada sebuah gulungan sebagai sesuatu yang harus diingat” (Keluaran 17:14). Ada baiknya tiap pemimpin mengingat juga betapa pentingnya pemimpin-pemimpin madya yang pergi ke medan perang dan pembantu-pembantu yang diam dan berdiri di sampingnya serta menopang tangannya.

Seperti halnya semua pemimpin yang baik, Musa sangat berminat untuk berhasil *mencapai tujuan*. Ia penuh pengabdian dan rajin dalam pekerjaannya, dan karena keberhasilannya memerlukan kerja sama umat, tentu ia sangat kecewa apabila anak buahnya mungkin kurang mengabdikan seperti ia sendiri. Ia begitu mencintai bangsanya sehingga ia rela memberikan kehidupannya untuk mereka, tetapi rupanya Musa masih perlu belajar bahwa kepemimpinan menuntut sejenis kasih yang lain lagi. Kasih kepemimpinan harus bisa *memperdayai orang lain, meskipun mereka kelihatannya lemah*, untuk ikut dalam perjuangan dan menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan. Musa belajar mengenai kebenaran ini dari Yetro, mertuanya.

Ketika Yetro berkunjung pada Musa, mereka berdua berbincang-bincang mengenai mujizat-mujizat yang telah dilakukan Allah dan apa yang dialami selama perjalanan. Ada kemungkinan Musa waktu itu menyampaikan sedikit keluhannya, karena umat itu sering mengeluh dan mengecewakannya dan Tuhan. Boleh jadi ia mengulangi kembali kata-kata yang pernah diucapkan-nya kepada Tuhan, “*Apa yang harus kulakukan dengan orang-orang ini?*”

Yetro memperhatikan bagaimana pergaulan Musa sehari-hari dengan orang banyak itu. Ia melihat pengabdian, perhatian, dan kerja keras yang tiada henti-hentinya pada waktu Musa membaktikan seluruh hidupnya dalam pelayanan Tuhan. Sepanjang hari orang-orang berdatangan kepada Musa. Ia bertindak sebagai hakim, penasihat, pelayan, dan pembantu setiap orang.

“Pekerjaan itu terlalu berat bagimu,” kata Yetro. “Kamu tidak dapat melakukannya sendiri. Dengarlah kepadaku sekarang dan aku akan memberi kamu sedikit nasihat.”

Bacalah lagi dari Alkitab saudara kisah yang terdapat di Keluaran 18:13-26. Saudara akan mendapati dalam nasihat Yetro berbagai cara berikut untuk bekerja bersama orang-orang lain:

1. Ajarkan mereka hukum-hukum dan peraturan-peraturan atau garis besar kebijaksanaan.
2. Tunjukkan mereka bagaimana caranya melakukan tiap tugas itu.
3. Berikan kepada mereka tugas-tugas tertentu untuk dikerjakan.
4. Angkatlah pemimpin-pemimpin menengah dan organisir pekerjaan bersama mereka.

Begitulah jawaban Yetro atas pertanyaan Musa. Yetro mengatakan bahwa jika Musa melakukan ini ada dua hal yang akan tercapai. Pertama, Musa akan lebih kuat menanggung beban pekerjaannya. Kedua, orang-orang akan pulang dengan rasa puas. Ingatlah dua hal ini. Nanti kita akan mendapati bahwa kedua hal ini merupakan hasil yang ideal dari kepemimpinan yang berhasil: tujuan tercapai, dan kebutuhan para pekerja terpenuhi sekaligus!

4 Bacalah kembali empat cara Yetro untuk bekerja dengan orang-orang, kemudian tutuplah buku saudara dan coba tulis cara-cara itu dari ingatan. Nasihat ini sungguh baik dan patut diikuti oleh setiap pemimpin Kristen.

5 Saudara masih ingat kalimat-kalimat berikut ini yang diucapkan oleh Pak Leo dalam cerita pada awal pasal ini? Tulislah di hadapan tiap kalimat di bawah ini nomor dari empat cara Yetro bekerja sama dengan orang lain itu, untuk menunjukkan apa yang seharusnya dilakukan oleh Pak Leo untuk mengatasi persoalan yang dihadapinya.

- **a** Mereka cuma mondar-mandir saja membuang waktu, sehingga ada tugas tertentu yang terbengkalai.
- **b** Mereka datang terlambat dan mengganggu jadwal yang sudah ditentukan.
- **c** Tidak ada orang yang mau memikul tanggung jawab, atau mereka saling berdebat mengenai siapa yang seharusnya memimpin.
- **d** Mereka membuat terlalu banyak kesalahan dan akhirnya aku sendiri yang harus mengerjakannya kembali.

Mungkin saudara ingin memberi lebih dari satu nomor di depan kalimat tertentu. Yang penting adalah bahwa kita menyadari Pak Leo seharusnya dapat menjadi pemimpin yang lebih baik, tidak begitu merasa dibebani, dan menjaga agar para pekerja tetap puas *jikalau* ia mau mengikuti nasihat Yetro.

6 Bacalah Keluaran 18:22 kembali. Perhatikan bahwa di situ terdapat prinsip kepemimpinan yang sama seperti yang terdapat di ayat 17:5. Artinya, beban Musa menjadi lebih ringan karena

.....

Umat Allah dan Umat Musa

Tujuan 3. *Menerangkan mengapa Musa bersedia untuk bekerja bersama orang banyak itu meskipun mereka sebenarnya mengecewakan dia.*

Salah satu modal utama Musa sebagai pemimpin adalah bahwa ia selalu melihat potensi kebaikan yang dimiliki oleh umat Allah. Ia mengetahui bahwa Allah akan bekerja melalui manusia untuk memuliakan nama-Nya dan melaksanakan maksud-Nya. Perilaku dan tutur kata Musa menunjukkan bahwa ia bertekad untuk bekerja sama dengan dan melalui umat yang telah diserahkan Allah kepada pimpinannya. Cinta kasihnya terhadap Allah dan tekadnya untuk bekerja bagi maksud Allah membangkitkan cinta kasih dan kesetiaan terhadap umat itu.

Mari kita lihat kembali Keluaran 18:15. Ketika Yetro menanyakan Musa mengapa ia menghabiskan sekian banyak waktu bersama orang banyak itu, apa jawabannya? *“Karena orang-orang ini datang kepadaku ingin mengetahui kehendak Allah.”* Jadi kita melihat bahwa meskipun kadang-kadang umat itu memberontak, menyalahkan Musa secara adil dan gagal untuk mempercayai Tuhan, dalam hatinya mereka tetap mempunyai keinginan untuk mengenal Allah dan melayani-Nya. Mereka mau belajar. Mereka datang meminta nasihat dan bantuan pada waktu mereka dalam kesulitan. Mereka menerima keputusan Tuhan dalam pertengkar-an-pertengkar-an mereka. Mereka dengan berani bertempur melawan musuh-musuh bangsa Israel. Meskipun ia melihat kelemahan-kelemahan yang ada pada mereka, Musa menyadari semua segi kekuatan ini.

Pernah, pada waktu Musa sedang mengalami pengalaman puncaknya dalam sejarah manusia — yaitu menerima Firman Allah di atas gunung Sinai — dalam kelemahan dan ketakutan mereka umat Israel terjerumus dalam dosa penyembahan berhala yang keji (pasal 32). Kita ikut bersedih hati dengan Musa

pada waktu kita membaca bagaimana ia kembali ke perkemahan dan bagaimana kesalnya dia ketika ia melemparkan kedua loh batu yang berharga itu ke tanah.

Tetapi dalam pasal itu juga (ayat 7-11) kita membaca percakapan yang luar biasa antara Allah dan Musa:

“*Bangsamu*,” kata Tuhan, “yang *kaupimpin* keluar dari tanah Mesir, telah rusak lakunya. . . . Sebab itu biarkanlah Aku, supaya murka-Ku bangkit terhadap mereka dan Aku akan membinasakan mereka, tetapi engkau akan Ku-buat menjadi bangsa yang besar.”

Tetapi Musa menjawab, “Mengapakah, Tuhan, murka-Mu bangkit terhadap umat-*Mu*, yang telah *Kaubawa* keluar dari tanah Mesir dengan kekuatan yang besar dan dengan tangan yang kuat? . . . Berbaliklah dari murka-Mu yang bernyala-nyala itu dan menyesallah karena malapetaka yang hendak Kaudatangkan kepada umat-Mu.”

“Dan menyesallah Tuhan.”

Bangsa Israel telah berdosa. Mereka ternyata lemah. Mereka masih membutuhkan lebih banyak pelajaran dan bimbingan. Tetapi mereka adalah umat Allah, dan mereka adalah bangsanya Musa. Allah menunjuk Musa untuk bertanggung jawab atas mereka, dan dengan bersandar kepada Allah Musa menerima tanggung jawab itu. Ia mengabdikan dirinya kepada Allah dan bangsanya, untuk mempersiapkan dan mengembangkan mereka sebanyak mungkin, dengan bantuan Allah. Setelah malapetaka dengan patung lembu emas itu, Musa mengorganisir mereka kembali menjadi suatu bangsa yang produktif. Ia mengajak mereka untuk mempersembahkan seluruh bakat mereka yang terbaik dan memberikan sumbangan-sumbangan mereka yang paling besar untuk membangun sebuah kemah ibadat, seperti akan kita lihat selanjutnya. Ia mengajarkan Firman Allah kepada mereka, membagi-bagikan tugas kepada mereka, dan akhirnya memberikan kepercayaan kepada mereka untuk meneruskan pekerjaan itu setelah ia sendiri harus meninggalkan mereka ketika pekerjaan itu belum rampung.

7 Lingkarilah huruf-huruf di depan pelengkap-pelengkap terbaik untuk kalimat berikut ini: Musa bersedia bekerja dengan orang banyak itu meskipun mereka telah mengecewakannya karena

- a) merupakan suatu kehormatan untuk memimpin rombongan sebesar itu.
- b) ia mengetahui bahwa mereka memiliki kekuatan-kekuatan yang bisa dikembangkan.
- c) ia percaya bahwa mereka ingin melakukan kehendak Allah.
- d) ia ingin agar Allah dimuliakan melalui mereka.
- e) ia bertekad untuk membuktikan bahwa ia mempunyai kemampuan sebagai pemimpin.

HAL-HAL YANG DIYAKINI SEORANG PEMIMPIN MENGENAI ORANG LAIN

Tujuan 4. *Mengenal asumsi-asumsi Yetro mengenai umat Allah.*

Kita telah membahas nasihat baik yang diberikan Yetro kepada Musa. Nasihat itu telah kita uraikan sebagai empat cara untuk bekerja bersama orang-orang. Mungkin nasihat itu dapat kita simpulkan dengan mengatakan bahwa Yetro menganjurkan Musa untuk *mengharapkan lebih banyak dari para pengikutnya*.

Beberapa orang ahli di bidang kepemimpinan mengatakan bahwa tindakan kita sebagai pemimpin merupakan akibat langsung dari keyakinan kita mengenai orang-orang lain. Keyakinan kita mengenai orang lain disebut sebagai *asumsi* oleh beberapa orang penulis. Apa yang kita harapkan dari orang-orang dan bagaimana kita memperlakukannya, yaitu tingkah laku kita sebagai pemimpin, didasarkan pada asumsi-asumsi ini. Misalnya, kita boleh berasumsi bahwa pemuda-pemudi secara fisik lebih kuat daripada orang-orang yang lebih tua. Karena itu, apabila kita memimpin suatu operasi pemindahan barang, kita mungkin meminta yang lebih muda untuk memikul barang-barang yang lebih berat. Kita mungkin mengharapkan mereka untuk melaksanakan perintah-perintah demikian tanpa mengomel.

Coba renungkan bagaimana kata-kata yang diucapkan oleh seorang pendeta yang berkhutbah, memperlihatkan apa yang diyakininya mengenai orang-orang lain. Andaikan ia berkata kepada jemaat, “Seharusnya saudara-saudara rela mengorbankan sebagian dari waktu yang saudara habiskan untuk bersenang-senang sendiri dan memakai waktu itu untuk mencari jiwa-jiwa baru.”

Asumsi-asumsi apakah yang diambil oleh pendeta itu? Apakah saudara memperhatikan hal-hal ini? Ia berasumsi bahwa:

1. Orang-orang menghabiskan waktu untuk bersenang-senang.
2. Mereka mementingkan diri dalam hal penggunaan waktunya.
3. Mereka tidak senang untuk mencari jiwa — itu suatu pengorbanan.
4. Mereka dapat mulai mencari jiwa asal mereka mau.

Pendeta ini menunjukkan bahwa ia tidak mengharapkan banyak dari orang-orang lain, karena ia beranggapan mereka lebih mencintai kesenangan dan tidak senang untuk mencari jiwa baru. Sebaliknya, ia mengharapkan bahwa mereka harus tahu cara bagaimana mencari jiwa baru. Ia percaya bahwa seandainya saja mereka mau berkorban, mereka pun dapat mencari jiwa baru.

Tetapi bagaimana seandainya pendeta itu berkata begini, “Saudara-saudara tentu akan senang mendengar bahwa kita segera akan memulai suatu kelas

mengenai bagaimana caranya kita mencari jiwa baru. Sekarang saudara-saudara bisa belajar lebih banyak mengenai cara membagikan Kabar Kesukaan itu kepada tetangga saudara.” Asumsi-asumsinya cenderung seperti ini:

1. Orang ingin untuk mencari jiwa baru, tetapi mereka belum tahu bagaimana caranya. Mereka membutuhkan latihan dan pendidikan.
2. Mereka rela menyisihkan waktu untuk belajar dan untuk mencari jiwa baru.
3. Mereka memperdulikan tetangga mereka.

Dalam kasus ini pendeta itu menunjukkan bahwa ia mengharapkan banyak dari orang lain, tetapi ia percaya bahwa mereka belum mampu bertindak tanpa adanya bantuan. Ia ingin membantu mereka mengembangkan kemampuan atau potensi yang ada pada mereka.

8 Ingatlah nasihat Yetro. Bagaimana asumsi-asumsi Yetro mengenai orang-orang lain? Lingkarilah huruf di depan jawaban-jawaban yang terbaik.

- a) Orang-orang dapat bekerja dengan baik tanpa sedikit pun diorganisir.
- b) Kebanyakan orang mampu untuk memecahkan sendiri masalah-masalah mereka.
- c) Kebanyakan orang akan menaati peraturan jika mereka mengertinya.
- d) Banyak orang memiliki kemampuan sebagai pemimpin.
- e) Kebanyakan orang bisa dipercayai dalam hal pengambilan keputusan.

BAGAIMANA GAYA KEPEMIMPINAN DIKEMBANGKAN

Tujuan 5. Menghubungkan contoh-contoh perilaku kepemimpinan dengan asumsi-asumsi dasar yang dibuat mengenai orang-orang lain.

Studi ilmiah yang paling mengesankan mengenai bagaimana asumsi-asumsi tentang orang lain mempengaruhi gaya kepemimpinan yang berkembang telah dilakukan oleh Douglas McGregor. Menurut beliau, perilaku banyak pemimpin didasarkan pada apa yang dinamakannya *Asumsi-Asumsi Dasar Teori X*. Asumsi-asumsi ini adalah: Orang umumnya malas bekerja dan jika dapat mereka akan menghindari pekerjaan. Orang lebih senang menghindari tanggung jawab. Orang tidak begitu berminat akan tercapainya tujuan-tujuan yang lebih luhur (seperti misalnya tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran suatu organisasi atau pelayanan rohani — yang sering disebut *tujuan-tujuan kelembagaan*).

McGregor tidak bisa menerima seperangkat asumsi tersebut dan menganjurkan seperangkat asumsi lain, yang disebutnya *Asumsi-Asumsi Dasar Teori Y*. Asumsi-asumsi itu antara lain adalah: Orang memperlakukan pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar; mereka tidak cenderung untuk menghindari pekerja-

jaan. Orang akan senang bekerja untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka sepakati. Orang bukan saja mau menerima tanggung jawab, tetapi juga mencarinya. Kebanyakan orang (bukan hanya sedikit orang yang memegang kedudukan tinggi) mampu untuk memberikan sumbangan yang berarti bagi tercapainya tujuan-tujuan kelembagaan. Kebanyakan orang memiliki potensi atau kemampuan terpendam. Orang akan sepakat mengerjakan tujuan-tujuan yang menurut mereka cukup berharga.

Sekarang kita akan dapat melihat bagaimana asumsi-asumsi dasar mengenai orang lain akan menentukan perkembangan suatu gaya kepemimpinan. *Gaya* atau model dapat dirumuskan sebagai suatu gabungan atau kombinasi perilaku, atau suatu kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu. Kebanyakan buku mengenai kepemimpinan menyebutkan beberapa *gaya* kepemimpinan yang pernah diteliti dan diuraikan oleh para penyelidik. Dua macam gaya kepemimpinan yang disebutkan oleh kebanyakan penulis adalah *gaya otokratis* dan *gaya demokratis*.

Pemimpin yang menggunakan gaya otokratis hampir-hampir memegang kendali total atas kelompoknya. Ia sendiri yang mengambil semua keputusan penting. Ia yang membuat peraturan dan memaksakan pelaksanaannya. Ia memberikan petunjuk-petunjuk terperinci kepada orang-orang yang bekerja di bawahnya. Ia mengawasi pekerjaan dari dekat dan secara pribadi.

Pemimpin yang memakai gaya demokratis lebih banyak bekerja dari dalam kelompoknya. Ia memimpin kelompoknya di dalam membuat peraturan-peraturan. Ia membiarkan kelompoknya mengambil peranan penting dalam pengambilan keputusan. Ia meminta saran-saran dan sumbangan pikiran dari kelompoknya. Ia menugaskan tanggung jawab penting tertentu kepada anggota kelompok itu.

Pemimpin yang menganut Asumsi Dasar Teori X beranggapan bahwa kebanyakan orang bersifat pasif dan malas dan menolak untuk bekerja. Mereka harus diarahkan, diawasi, didorong, dibujuk dan dibentak-bentak. Pemimpin yang menganut pandangan ini merasa perlu untuk mendalangi orang-orang, membuat janji-janji, atau mengancam mereka dengan berbagai hukuman, supaya mereka mau bekerja untuk mencapai tujuan-tujuan kelembagaan yang ditetapkan. Ia akan cenderung untuk mengembangkan gaya kepemimpinan otokratis.

Pemimpin yang menganut Asumsi Dasar Teori Y beranggapan bahwa kebanyakan orang sesungguhnya sudah sedikit banyak memiliki motivasi (dorongan batin) untuk bekerja guna mencapai suatu tujuan dan bahwa mereka

ingin memikul tanggung jawab. Pemimpin akan mencoba untuk mengatur keadaan demikian rupa sehingga memungkinkan pemanfaatan sebaik-baiknya bakat serta kemampuan orang. Ia akan memberikan kesempatan kepada orang-orang untuk menentukan pilihannya sendiri dan memberikan saran. Ia akan membantu mereka untuk mengerti secara pribadi nilai tujuan yang hendak dicapai dan membiarkan mereka untuk sukarela menawarkan jasanya. Jika pemimpin demikian cukup mampu, ia akan mengembangkan gaya kepemimpinan demokratis.

9 Lihatlah kembali kisah Bapak Leo. Bagaimana anggapannya mengenai orang-orang lain? Apakah asumsi-asumsi dasarnya lebih mendekati Teori X atau Teori Y?

.....

.....

Tentu saja kita mengetahui bahwa ada juga orang yang menghindari pekerjaan. Orang-orang tertentu memang lebih memerlukan dorongan dan pengendalian daripada orang lain. Ada situasi-situasi tertentu di mana seorang pemimpin harus bersikap tegas terhadap orang lain, memberikan petunjuk-petunjuk yang sangat terperinci, dan menegakkan peraturan-peraturan yang diperlukan demi tercapainya tujuan-tujuan tertentu. Pemimpin yang baik belajar untuk bersikap luwes dan memakai cara-cara yang lebih cocok dengan orangnya sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Kita akan belajar lebih banyak tentang hal ini dalam pelajaran-pelajaran yang kemudian.

Yang terutama perlu diingat sekarang adalah bahwa gaya kepemimpinan yang saudara kembangkan dan seberapa jauhnya keberhasilan saudara sebagai pemimpin banyak bergantung kepada asumsi-asumsi dasar saudara mengenai manusia. Bagi pemimpin-pemimpin Kristen adalah menarik dan penting untuk memperhatikan bahwa Asumsi Dasar Teori Y dari McGregor tepat sekali untuk orang-orang Kristen yang mengabdikan dan yang menghayati imannya. Yaitu, orang Kristen sudah bertekad untuk mencapai suatu tujuan yang mereka anggap cukup berharga. Seperti halnya orang-orang yang mendatangi Musa meminta nasihat, kebanyakan orang Kristen sesungguhnya ingin untuk melakukan kehendak Allah. Mereka ingin berperan serta dalam pekerjaan tubuh Kristus. Mereka memiliki berbagai karunia, bakat dan kemampuan yang diberikan kepada mereka oleh Tuhan. Mereka cenderung merasa mendapat kehormatan dan senang untuk menyumbangkan sesuatu bagi pekerjaan Tuhan. Karena itu, umumnya, mereka memerlukan pemimpin yang melihat sifat-sifat ini pada diri mereka dan kemudian berusaha mengatur situasi dan kondisi yang memungkinkan perkembangan mereka. Inilah yang dilakukan oleh Musa ketika ia memanggil umat itu untuk berkumpul dan memberi semangat kepada mereka untuk membangun kemah suci sesuai dengan rencana Allah.

10 Bacalah Keluaran 35:1—36:7. Melihat perilaku kepemimpinan Musa dan tanggapan yang diterimanya, kita dapat membuat asumsi-asumsi dasar yang berikut tentang umat Allah. Cocokkan tiap kalimat dengan ayatnya yang tepat. Saudara boleh memakai satu ayat lebih dari satu kali jika perlu.

Asumsi Dasar	Ayat
.... a Orang-orang membutuhkan peraturan yang tegas.	1) 35:10
.... b Orang-orang membutuhkan suatu tujuan yang tentu.	2) 36:2
.... c Banyak orang senang untuk bekerja.	3) 35:21
.... d Banyak orang senang untuk memberi.	4) 35:35
.... e Orang-orang cukup mampu untuk ditingkatkan ketrampilannya.	5) 35:1-3
.... f Orang-orang memiliki pengetahuan dan kemampuan yang dikaruniakan oleh Allah.	6) 35:34

Kebanyakan sarjana yang menulis mengenai kepemimpinan berpendapat bahwa orang-orang umumnya paling senang dan paling baik bekerja bila mereka merasa kemampuan-kemampuan mereka dimanfaatkan dengan sebaik baiknya. Mereka memberikan lebih banyak dari dirinya bila mereka diminta melakukan sesuatu yang kelihatannya cukup berharga. Dan mereka ingin mendapat penghargaan secukupnya atas apa yang mereka lakukan.

Sesungguhnya pengalaman Musa ketika membangun kemah suci menunjukkan bahwa prinsip-prinsip ini berlaku dalam pekerjaan Tuhan. Saudara bahkan akan melihat bahwa Musa memberikan penghargaan istimewa kepada beberapa orang tertentu. Ia memuji dan memuliakan Allah atas kemampuan mereka itu, tetapi pada waktu yang sama ia mengumumkan nama mereka di depan umum. Mereka adalah manusia yang diciptakan menurut citra Allah, dan melalui mereka pengetahuan dan ketrampilan itu diberikan (Keluaran 35:30-35).

Mungkinkah Allah yang menciptakan alam semesta yang serba indah ini mendatangkan sebuah jubah imam yang sangat mulia bagi Harun langsung dari surga? Tetapi bukan begitu caranya Allah bekerja. Allah berkenan memberitahu kepada Musa agar memakai tenaga dan memberi bimbingan kepada orang-orang yang memiliki kemampuan-kemampuan yang diperlukan, orang-orang yang rela dan yang hatinya tergerak untuk melaksanakan tujuan yang mulia itu.

Apabila kita beranggapan bahwa kebanyakan orang Kristen ingin untuk melakukan kehendak Allah dan tidak malas untuk bekerja, maka kita dapat melihat apa sebenarnya tugas utama seorang pemimpin. Tugasnya adalah

membimbing orang-orang agar iktikad baik mereka terhadap Kristus dapat terwujud menjadi kegiatan yang berguna, demi mencapai tujuan yang dikehendaki Allah. Sebagaimana telah kita lihat dalam pasal ini, prinsip-prinsip kepemimpinan yang akan membantu kita melakukan hal ini adalah prinsip yang menekankan percaya akan orang lain dan keinginan yang sungguh-sungguh untuk memimpin mereka demi Tuhan.

Beberapa Contoh Penerapan Praktis

- 11 Seandainya saudara diminta untuk memimpin suatu usaha menyebarkan bacaan rohani dalam rangka menginjili suatu daerah tertentu. Saudara kemudian mengadakan pertemuan dengan sekelompok orang Kristen yang akan bekerja sama dengan saudara dalam usaha tersebut. Jika saudara berasumsi bahwa mereka benar-benar ingin untuk melakukan kehendak Allah dan bersedia untuk bekerja, di antara hal-hal berikut ini, yang manakah yang akan saudara lakukan?
 - a) Berkhotbah mengenai pentingnya pengabdian dalam pekerjaan Allah.
 - b) Menerangkan bagaimana pekerjaan itu berkaitan dengan tujuan-tujuan rohani yang sudah mereka sepakati.
 - c) Menerangkan kepada mereka bahwa penting sekali bagi orang-orang Kristen untuk mengesampingkan tugas-tugas dan kepentingan-kepentingan yang lain selama masa usaha menyebarkan bacaan rohani ini.
 - d) Memberitahukan mereka secara jelas apa yang menjadi tujuan dan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapainya.
 - e) Memberikan tugas-tugas tertentu dan kemudian memberi hadirin waktu untuk mengajukan pertanyaan.

Sesudah itu, tuliskanlah di atas secarik kertas tersendiri alasan-alasan saudara mengapa sampai memilih kalimat-kalimat tersebut.

Bila kita bekerja sebagai pemimpin dengan kelompok-kelompok Kristen, kita akan mendapat kenikmatan melihat kombinasi kekuatan, kemampuan dan dinamika rohani dari sekian banyak orang yang bekerja sama. Pemimpin yang belum berpengalaman di dalam memanfaatkan keadaan yang istimewa ini sebaik-baiknya, akan menimbulkan persoalan bagi dirinya sendiri dan gagal untuk mencapai tujuan-tujuan Kristen yang dikehendaki.

Sesudah kita mempelajari pengalaman Musa, kita dapat kembali dengan pemikiran yang lebih luas melihat persoalan yang dihadapi Bapak Leo, dan kita pun akan melihat kelemahan utamanya sebagai pemimpin. Kita dapat melihat bahwa sikapnya yang tidak mengharapkan terlalu banyak dari orang lain justru menyulitkan dia untuk memimpin mereka secara produktif. Ia melihat semua kelemahan mereka, bukan kekuat-an atau kelebihan mereka. Ia tidak menganggap mereka sebagai *umatnya* dan *umat Allah* sebagaimana kita melihat Musa bersikap. Oleh karena itu tidak mungkin baginya untuk mengembangkan potensi kemampuan mereka secara pribadi maupun sebagai suatu kelompok. Perbedaan antara apa yang sesungguhnya mereka berbuat dan apa yang mereka

seharusnya dapat berbuat merugikan pekerjaan Tuhan. Jelas hal ini menunjukkan bagi kita betapa pentingnya kepemimpinan Kristen itu sesungguhnya.

Ada empat prinsip hubungan antar manusia dalam kepemimpinan yang dapat membantu Bapak Leo dalam mengatasi masalahnya.

1. *Memberitahukan orang-orang bagaimana pandangan saudara mengenai keadaan itu.* Kadang-kadang pemimpin mengeluh kepada orang lain yang di luar kelompok atau organisasi, tetapi sama sekali tidak memberitahu anggota kelompoknya sendiri bahwa ada masalah. Bapak Leo mungkin dapat mengatakan kepada “anak buah”-nya, “Kami begitu senang melihat kemajuan dan pertumbuhan yang diberikan Tuhan kepada kita. Ini berarti bahwa kita semua perlu bekerja lebih giat lagi dan juga menjadi lebih terorganisir. Saya sungguh-sungguh membutuhkan bantuan dan kerjasama saudara-saudara. Kita dapat melakukan banyak hal yang hebat bersama-sama, di bawah pimpinan Allah.”
2. *Memberi orang-orang kesempatan untuk memperbincangkan sesuatu dan saling membantu.* Bapak Leo dapat meminta beberapa di antara para guru yang lebih berpengalaman untuk membantu mereka yang masih baru.
3. *Memberi orang-orang kesempatan untuk memberi saran dan menjadi kreatif.* Bapak Leo dapat meminta pekerja-pekerja memberikan saran-saran bagaimana mengubah keadaan di ruang gudang belakang, agar menjadi lebih menarik. Ia dapat mengangkat suatu kelompok kecil untuk menggarap persoalan ini dan memberi mereka tanggung jawab penuh.
4. *Menghargai prestasi dan kemampuan orang-orang dan mengungkapkan penghargaan dengan tulus.* Bapak Leo dapat menyatakan penghargaannya, misalnya kepada para guru yang menunjukkan minat untuk belajar lebih banyak, dan juga kepada saudara-saudara yang menaruh perhatian terhadap keadaan ruangan kelas.

12 Seandainya saudara akan membantu Bapak Leo dalam mengatasi persoalan-persoalannya sebagai pemimpin, saran-saran apa yang akan saudara berikan? Tuliskan sejumlah saran pribadi saudara.

.....

.....

soal-soal untuk menguji diri

PILIHAN GANDA. Lingkarilah huruf di depan jawaban terbaik atas tiap pertanyaan.

1 Allah mempunyai suatu maksud bagi umat-Nya, maka Ia pun memanggil Musa, memberi suatu tugas kepadanya, memberinya wewenang dengan kemampuan melakukan mujizat dan tanda ajaib, dan menjanjikan (sebagaimana dilakukan-Nya terhadap semua pemimpin yang dipanggil-Nya)

- a) akan memberinya imbalan yang langsung maupun pahala yang kekal.
- b) perlindungan terhadap serangan musuh dan kecaman dari teman-teman.
- c) bahwa ia akan menerima penghargaan dan kehormatan atas jasa-jasanya.
- d) akan menyertainya untuk membantunya melaksanakan rencana terbesar di dunia waktu itu.

2 Musa memperlihatkan sikap *empati*, yaitu suatu sifat kepemimpinan yang mutlak diperlukan, dalam semua keadaan berikut ini, kecuali satu di antaranya. Yang mana yang **TIDAK** menunjukkan empati?

- a) Ia menaruh perhatian akan orang-orang.
- b) Ia memperdulikan keadaan bangsanya dan ingin berbuat sesuatu untuk membantu mereka.
- c) Ia menolak panggilan Allah untuk bertindak (pada mulanya) oleh karena kerendahan hatinya sendiri.
- d) Ia bertekad untuk memerangi ketidakadilan yang membawa penderitaan kepada bangsanya.

3 Ketika perjalanan bangsa Israel keluar dari Mesir itu dimulai, kita melihat adanya suatu prinsip perilaku manusia: Apabila sesuatu kegiatan masih bersifat baru dan menarik, orang-orang akan mengikuti pemimpin mereka tanpa komentar, tetapi bila ada problema timbul mereka akan

- a) melupakan semangat mereka yang mula-mula, kemudian mulai mengecam dan menyalahkan dia.
- b) melupakan saja cita-cita semula dan meninggalkan tujuan yang telah ditetapkan.
- c) merasa pemimpin mereka harus segera diganti.
- d) cenderung untuk meninjau kembali rencana mereka dan mengubah tujuannya.

4 Ketika terjadi kekurangan persediaan air minum, pengalaman Musa menunjukkan suatu prinsip kepemimpinan yang lain lagi: Beban berat yang harus dipikul dalam pelayanan

- a) memerlukan mujizat-mujizat agar orang-orang mendapat ilham yang baru.
- b) harus ikut dipikulkan pemimpin-pemimpin yang lain.
- c) hanya dapat diatasi dengan doa yang tekun oleh pemimpin itu sendiri.
- d) kadang-kadang mengharuskan seorang pemimpin untuk jangan memaksakan tujuan yang hendak dicapai dan berpuas-hati dengan pengalaman yang sekarang.

5 Dalam Pertempuran di Refidim terlihat suatu prinsip kepemimpinan yang Tuhan sengaja minta Musa mencatatnya: betapa pentingnya

- a) taktik dan strategi perang.
- b) pemimpin-pemimpin menengah yang ikut terjun dalam peperangan dan pengikut-pengikut yang tanpa banyak bicara mendukung pemimpinnya.
- c) semangat yang tinggi di kalangan umat Allah.
- d) kesiapsiagaan militer dan tekad bulat untuk berjuang dalam peperangan Tuhan.

6 Musa perlu juga mendapat pelajaran mengenai suatu prinsip kepemimpinan lainnya: Pemimpin memerlukan semacam cinta kasih (kasih kepemimpinan) yang bersedia untuk

- a) menerima prestasi yang kurang memuaskan dari pengikut-pengikut.
- b) memaafkan kurangnya pengabdian dan keterikatan para pengikut.
- c) berpuas hati dengan mencapai sasaran dan tujuan yang lebih rendah dari apa yang direncanakan semula.
- d) mempercayai orang-orang lain untuk ikut menanggung beban (visi) dan membantu agar tujuan tercapai.

7 Yetro, mertua Musa, memberikan nasihat yang penuh hikmat kepada Musa berkenaan dengan kepemimpinan. Ia mengatakan, jika Musa melakukan apa yang disarankannya, akan ada dua hasil yang bisa dinikmati (hasil yang ideal dari kepemimpinan yang sukses):

- a) umat akan menjadi setia dan tujuan tercapai.
- b) tugas akan menjadi ringan dan umat akan bahagia.
- c) Musa tetap sebagai pemimpin dan kebutuhan umatnya terpenuhi.
- d) pemimpin-pemimpin muda pengganti Musa akan berhasil disiapkan dan Musa akan dianggap sebagai pemimpin besar.

8 .Salah satu modal utama Musa sebagai pemimpin adalah bahwa ia selalu melihat

- a) potensi kebaikan yang terdapat dalam umat Allah.
- b) bayangan mengenai lebih banyak yang dapat dicapai daripada apa yang semula direncanakan.
- c) segala sesuatu secara realistis; karena itu, ia tidak pernah menjadi idealistis.
- d) kebutuhan untuk menurunkan harapannya agar lebih mendekati apa yang pada akhirnya dilakukan oleh umat yang dipimpin itu.

9 Setelah Musa menerima Hukum Taurat dan bangsa Israel murtad di daerah gunung Sinai, Allah mengatakan bahwa mereka adalah umat Musa, sedangkan Musa mengatakan mereka adalah umat Allah. Prinsip kepemimpinan apa yang kita lihat tergambarkan paling baik di sini?

- a) Oleh karena bangsa Israel merupakan tanggung jawab Allah, para pemimpin hanya tinggal mempercayakan Tuhan untuk memelihara umat-Nya sendiri.
- b) Allah membiarkan para pemimpin bertanggung jawab atas umat-Nya; mereka harus bersandar kepada Allah dan menyambut tanggung jawab ini.
- c) Pemimpin tidak perlu terlalu memusingkan pekerjaan pelayanan mereka, karena ini toh sebenarnya pekerjaan Allah.
- d) Sesungguhnya, pekerjaan rohani merupakan suatu usaha patungan: sama-sama merupakan tanggung jawab Allah dan tanggung jawab manusia.

10 Nasihat Yetro kepada Musa secara sederhana dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a) “Tegaskan peraturan yang harus ditaati. Beritahu orang-orang apa yang kauinginkan dan pastikan agar mereka melaksanakan dengan patuh!”
- b) “Tuntutlah pengabdian sepenuhnya dari orang-orang, tanpa ditawar lagi!”
- c) “Jalankan disiplin yang keras. Orang yang tidak mencapai sasaran hendaknya dijadikan sebagai suatu pelajaran bagi semuanya!”
- d) “Mengharapkan lebih banyak dari orang-orang. Mereka memiliki potensi luar biasa yang belum dikembangkan!”

11 Apa yang diharapkan oleh seorang pemimpin dari orang-orangnya dan cara ia memperlakukan mereka, dengan kata lain, tindakan kepemimpinannya, didasarkan pada

- a) teori-teori manajemen (kepemimpinan) yang pernah dipelajarinya.
- b) berbagai prasangka yang telah mendarah daging padanya akibat pengalamannya di masa lampau.
- c) keyakinan-keyakinan yang umumnya terdapat di kalangan masyarakat.
- d) keyakinan atau asumsi-asumsi dasarnya mengenai orang lain.

12 Jika seorang pendeta berkata kepada jemaatnya, “Seharusnya saudara-saudara rela mengorbankan sebagian dari harta saudara yang biasanya saudara pakai untuk kesenangan saudara sendiri dan menggunakannya untuk membantu menginjili orang-orang yang belum mengenal Tuhan,” sebenarnya ia mengatakan semua asumsi yang berikut ini, kecuali satu di antaranya. Asumsi mana yang TIDAK ada padanya?

- a) Orang-orang bersifat mementingkan diri dan hanya memakai uang dan waktunya bagi dirinya sendiri.
- b) Orang-orang tidak berminat untuk mencari jiwa yang masih tersesat — hal itu merupakan suatu pengorbanan berat.
- c) Orang-orang pada dasarnya dapat dipercayai dan bersifat baik.
- d) Orang-orang dapat mendatangi orang yang belum kenal Tuhan asal mereka mau.

13 Jika seorang pendeta berasumsi bahwa jemaatnya senang untuk ikut bekerja di ladang Tuhan, bahwa mereka mau belajar lebih banyak mengenai tanggung jawab mereka, dan bahwa mereka berminat untuk melaksanakan kehendak Allah di dunia, maka ia memiliki pengharapan yang bagaimana mengenai orang lain (berdasarkan teks buku ini)?

- a) Mengharapkan sedikit
- b) Mengharapkan banyak
- c) Mengharapkan yang sedang-sedang saja
- d) Mengharapkan yang masuk akal saja

14-15 Pelajarilah kedua contoh berikut ini dan perhatikan gaya kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan apa yang berlaku di sini. Sesudah tiap contoh berikan penilaian saudara tentang akibat atau pengaruh jangka panjang gaya dan perilaku itu, baik atas pemimpin itu sendiri maupun atas pengikut-pengikutnya.

14 Bapak Langgi berpendapat bahwa orang pada dasarnya bersifat pasif dan karena itu harus didorong-dorong untuk bekerja. Lagipula ia merasa bahwa mereka harus terus diawasi dan diberi dorongan semangat tiada henti-hentinya. Apabila tujuan tercapai, ia memberikan pujian kepada mereka yang berhasil baik; bila tujuan tidak tercapai, ia jelas memperlihatkan sikapnya yang tidak senang. Bapak Langgi sendiri yang menentukan tujuan dan sasaran yang harus dicapai. Ia memberikan instruksi terperinci kepada semua bawahannya, dan ia mengawasi sendiri seluruh pekerjaan yang dilakukan itu dengan teliti sekali. Di dalam daftar berikut ini, yang mana menggambarkan dengan paling tepat gaya dan perilaku kepemimpinan Bapak Langgi?

- a) Menggunakan gaya demokratis
 - b) Mempunyai Asumsi Dasar Teori X
 - c) Menggunakan gaya otokratis
 - d) Mempunyai Asumsi Dasar Teori Y
-
-

15 Bapak Mukri sungguh seorang pekerja yang rajin dan tidak mengenal lelah. Ia percaya bahwa orang lain juga senang bekerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, sama seperti dia. Ia melihat pada anak buahnya suatu sumber potensi yang tidak terbatas. Ia memimpin anak buahnya dalam membuat peraturan-peraturan, dan ia mengajak mereka dalam proses pengambilan keputusan. Ia menugaskan beberapa tanggung jawab penting kepada anggota-anggota tertentu dalam kelompoknya. Ia berusaha untuk mengembangkan bakat-bakat serta kemampuan yang jelas nampak pada anak buahnya. Ia memberi pengikut-pengikutnya kesempatan untuk memberikan saran-saran dan sumbangan buah

pikiran. Apabila sasaran tercapai, ia memuji di depan umum sumbangan tenaga yang telah diberikan. Bapak Mukri memperlihatkan perilaku dan gaya kepemimpinan yang mana?

- a) Mempunyai Asumsi Dasar Teori Y
- b) Mempunyai Asumsi Dasar Teori X
- c) Menggunakan gaya otokratis
- d) Menggunakan gaya demokratis

.....

.....

JAWABAN SINGKAT. Isilah bagian-bagian yang kosong atau lengkapilah pernyataan-pernyataan berikut ini dengan kata-kata yang terdapat dalam daftar berikut ini.

Teori X	gaya otokratis	penghargaan
Teori Y	gaya demokratis	

16 Pemimpin yang membuat sendiri semua keputusan penting, memberikan instruksi-instruksi terperinci kepada para bawahannya, dan dengan teliti dan secara pribadi mengawasi pekerjaan yang dilakukan, dikatakan menggunakan kepemimpinan

17 Pemimpin yang bekerja dari dalam kelompoknya, membiarkan kelompoknya mengambil peranan penting dalam pengambilan keputusan, meminta saran-saran dari kelompoknya, dan memberikan tanggung jawab penting kepada anggota kelompoknya, dikatakan menggunakan kepemimpinan

18 Bapak Citra beranggapan bahwa semua orang pada dasarnya bersifat malas dan karena itu perlu berada di bawah pemimpin yang kuat dan perlu didorong untuk bekerja. Ia percaya mereka harus didorong-dorong, digertak, dimarahi, dan dibujuk-bujuk untuk mencapai suatu sasaran. Ia bekerja berdasarkan Asumsi, dan karena ia percaya bahwa manusia perlu didalangi supaya bekerja, maka ia cenderung kepada kepemimpinan

19 Sungguh menarik dan penting bagi pemimpin-pemimpin Kristen untuk memperhatikan bahwa Asumsi-Asumsi Dasar dari McGregor dengan tepat menggambarkan orang-orang Kristen yang penuh pengabdian dan benar-benar menghayati imannya.

20 Menurut para sarjana yang menulis buku mengenai kepemimpinan, kebanyakan manusia paling senang bekerja apabila mereka merasa bahwa kemampuan mereka dimanfaatkan sepenuhnya dan apabila mereka mendapat atas apa yang mereka lakukan.

jawaban pertanyaan dalam uraian pasal

- 7 b) ia mengetahui bahwa mereka memiliki kekuatan-kekuatan yang bisa dikembangkan.
- c) ia percaya bahwa mereka ingin melakukan kehendak Allah
- d) ia ingin agar Allah dimuliakan melalui mereka.
- 1 a Salah. (Musa prihatin mengenai umatnya sebelum Allah memanggil dia.)
- b Benar.
- c Salah. (Allah tidak menjanjikan apa-apa kepada Musa kecuali bahwa Ia akan beserta dengannya.)
- d Benar.
- e Benar.
- f Benar.
- 8 c) Kebanyakan orang akan menaati peraturan jika mereka mengertinya.
- d) Banyak orang memiliki kemampuan sebagai pemimpin.
- e) Kebanyakan orang bisa dipercayai dalam hal pengambilan keputusan.
- 2 Mereka mengeluh, menggerutu dan menyalahkan Musa atas segala kesusahan mereka.
- 9 Asumsi-asumsinya lebih mendekati Teori X.
- 3 Ia harus membawa beberapa orang tua-tua bersamanya.

- 10 a) 5) 35:1-3.
b) 1) 35:10.
c) 2) 36:2.
d) 3) 35:21.
e) 6) 35:34.
f) 4) 35:35.
- 4 Periksalah jawaban saudara dan cocokkan dengan teks buku.
- 11 Pilihan yang terbaik adalah b), d), dan e). Jawaban a) tidak perlu jika saudara berasumsi bahwa orang-orang memiliki pengabdian dan telah datang ke pertemuan itu karena keinginannya untuk melakukan pekerjaan Tuhan. Jika saudara berkhotbah seperti itu, mereka mungkin merasa bahwa saudara tidak mengerti dan menghargai mereka. Jawaban b) adalah yang terpenting, karena dengan demikian sasaran yang dituju sekarang merupakan langkah menuju tujuan terbesar dalam kehidupan seorang Kristen. Ini adalah salah satu hal yang mutlak diperlukan bagi kepemimpinan Kristen. Jawaban c) tidak perlu, karena maksud yang sama terlaksana secara positif melalui jawaban d) dan e). Jawaban d) dan e) memperlihatkan lebih banyak kepercayaan kepada orang lain.
- 5 a) 3) Berikan kepada mereka tugas-tugas tertentu untuk dikerjakan.
b) 1) Ajarkan mereka hukum-hukum dan peraturan-peraturan atau garis besar kebijaksanaannya.
c) 4) Angkatlah pemimpin-pemimpin menengah dan organisir pekerjaan bersama mereka.
d) 2) Tunjukkan mereka bagaimana caranya tiap tugas itu dilakukan.
- 12 Jawaban-jawaban saudara mungkin agak berbeda dari jawaban saya. Berikut ini ada beberapa saran: 1) Angkat seorang pembantu dan latih dia. 2) Berikan tugas kepada tiap pekerja. 3) Berikan tanggung jawab kepada para pekerja untuk mengadakan acara berdoa sebelum pertemuan, sehingga mereka dapat hadir pada waktunya. 4) Tunjuk seseorang untuk mengurus bahan bacaan dan latih dia untuk melakukan pekerjaan itu dengan baik. 5) Biarlah tiap guru bertanggung jawab atas bahannya sendiri. 6) Adakan pertemuan untuk membicarakan berbagai cara memperbaiki program. 7) Perlihatkan para pekerja bagaimana pekerjaan mereka telah menolong dalam pertumbuhan gereja dan penambahan jiwa baru.
- 6 ikut dipikul oleh orang-orang lain.

Pasal 3

Pemimpin Bertumbuh Terus dan Membantu Orang Lain Bertumbuh

Mendengar ketukan di pintu, Pendeta Minusan langsung membukanya sambil mengucapkan doa dalam hati. Ia memang menantikan kedatangan Hagop hari ini. Ia bermaksud meminta Hagop untuk menjadi pembantunya secara *part time* (sebagian waktu). Ia berdoa karena ini merupakan suatu langkah penting dalam pelayanannya dan dalam kehidupan Hagop yang masih muda itu. Ia memohon kepada Tuhan untuk membantu mereka berdua agar dapat mengambil keputusan dengan benar.

Gereja sedang bertumbuh pesat dan Pendeta Minusan membutuhkan bantuan. Masalah yang sedang dipikirkannya begini: Hagop belum begitu lama menjadi orang Kristen sebagaimana banyak orang beriman lainnya. Orang tuanya bukan orang percaya. Ia masih muda dan terkadang masih bersifat impulsif mengemukakan hal-hal yang masih tidak lazim bagi kelompok itu. Ia belum mengerti sepenuhnya semua kebiasaan dan kegiatan yang lazim dilakukan dalam gereja ini.

Pendeta Minusan melihat potensi yang luar biasa pada diri Hagop. Yang terutama, ia begitu yakin, demikian juga pemuda itu sendiri, bahwa Tuhan telah memanggil Hagop dan bahwa ia sanggup untuk melakukan tugas-tugas tertentu yang perlu dilakukan di gereja pada saat ini. Ia seorang pekerja yang cerdas dan setia, dan juga rajin belajar Alkitab.

Namun demikian, masih ada sebagian anggota gereja yang belum dapat menerimanya sepenuhnya. Mungkin ia masih terlalu muda. Latar belakangnya juga agak berbeda dengan kebanyakan anggota lama. “O, Tuhan,” demikian pendeta itu berdoa sambil membukakan pintu, “bantulah kami untuk mengambil keputusan yang tepat. Bantulah hamba untuk melakukan apa yang terbaik bagi umat-Mu dan rencana-Mu.”



"Bentulah kami untuk mengambil keputusan yang tepat..."

Keadaan yang dihadapi oleh Pendeta Minusan cukup rumit dan sangat penting dalam pelajaran kita mengenai kepemimpinan ini. Ia menyangkut rencana Allah bagi pertumbuhan dan kelanjutan gereja-Nya. Di dalam pasal ini kita akan menyelidiki beberapa contoh dan prinsip-prinsip Alkitabiah yang akan menjelaskan persoalan ini bagi kita. Kita juga akan belajar lebih banyak mengenai pertumbuhan dan perkembangan kita sendiri sebagai pemimpin Kristen.

ikhtisar pasal

Paulus — Seorang Pemimpin dalam Rencana Allah
Pemimpin Dipanggil dan Diperkembangkan
Pemimpin Membantu Perkembangan Orang Lain

tujuan pasal

Sesudah menyelesaikan pelajaran ini, saudara seharusnya dapat:

- Menguraikan prinsip-prinsip kepemimpinan yang terdapat dalam kisah Barnabas, Paulus dan Timotius, dan mengenal serta menerapkan prinsip-prinsip ini.
- Menjelaskan apa yang dimaksudkan dengan pernyataan bahwa pemimpin-pemimpin menerima panggilan dan diperkembangkan

- Menguraikan dan menerapkan beberapa cara untuk membantu orang-orang lain bertumbuh dan berkembang sebagai pekerja dan pemimpin Kristen.

kegiatan belajar

1. Bacalah dengan saksama kitab I Timotius dan II Timotius. Sekalipun saudara merasa sudah mengetahui apa isinya kedua kitab ini, bacalah seluruhnya. Ini penting agar saudara menikmati dan mengerti bahan yang terdapat dalam pasal ini. Baca juga Kisah Para Rasul, pasal 19.
2. Pelajari lagi bagian pembukaan pasal ini, ikhtisar dan tujuan pasal ini. Kemudian kerjakanlah uraian pasal itu seperti biasa. Sesudah selesai pasal ini, jawablah soal-soal untuk menguji diri dan periksa jawaban-jawaban saudara.

uraian pasal

PAULUS — SEORANG PEMIMPIN DALAM RENCANA ALLAH

Menemukan Prinsip-prinsip Kepemimpinan

Tujuan 1. *Mengenali prinsip-prinsip kepemimpinan sehubungan dengan Barnabas dan Paulus.*

“Oleh Paulus Allah mengadakan mujizat-mujizat yang luar biasa” (Kisah 19:11). Paulus adalah seorang hamba Tuhan yang istimewa, ia dipilih dan diberi kuasa secara istimewa oleh Roh Kudus. Sebagaimana peristiwa-peristiwa hidup-

nya begitu mengherankan, yang kita akui sebagai keajaiban atau mujizat, begitu pula menakjubkan sekali caranya Paulus dipilih untuk memainkan peranan yang unik dalam sejarah dan dalam rencana Allah demi kelanjutan gereja. Dalam diri Paulus kita mendapat suatu contoh istimewa bagaimana caranya Allah bekerja melalui seorang pemimpin manusia yang menjadi sarana-Nya.

Ketika kita pertama kali berjumpa dengan Paulus dalam Alkitab (waktu itu namanya Saulus), kita langsung melihat bahwa ia adalah seorang yang dapat mempengaruhi orang-orang lain. Ia mempunyai gagasan-gagasan dan tujuan-tujuan. Ia senang bekerja keras untuk mencapai maksudnya. Ia berani mengambil tindakan. Ia mengorganisasi orang-orang untuk mendukung cita-citanya. Di dalam dirinya kita melihat sifat-sifat dan ciri-ciri yang umumnya dikagumi orang pada seorang pemimpin yang baik. Sayang sekali, semua modal ini ia justru pergunakan untuk menentang pekerjaan Yesus (Kisah 7:57 — 8:3 dan 9:2). Tetapi, kita segera mendapati bahwa segala ulah Saulus yang tersesat itu sia-sia saja untuk menggagalkan rencana Allah, sama saja seperti kalau kita melemparkan ranting-ranting kecil kepada sebuah kapal perang.

Mari kita kembali ke zaman itu dan dengan singkat meninjau kembali rencana Allah yang tidak dapat berobah untuk kelanjutan kehidupan gereja itu. Selama Yesus berada di bumi Ia telah melakukan banyak mujizat. Tentu saja, perbuatan terbesar yang telah dilakukan Yesus tentu saja adalah kematian-Nya di atas kayu salib demi keselamatan seluruh umat manusia. Hal kedua yang terpenting, yang dilakukan-Nya adalah memilih dan melatih pemimpin-pemimpin manusia yang akan melanjutkan pekerjaan-Nya setelah Ia kembali ke surga. Ia memanggil murid-murid dan mengajar mereka. Kemudian Ia memberikan mereka petunjuk-petunjuk-Nya yang terakhir, yaitu yang sejak waktu itu merupakan petunjuk-petunjuk utama bagi umat Kristen dalam setiap generasi berikutnya. “Pergilah dan memberitakan serta mengajar.” Murid-murid itu patuh kepada Yesus, dan penuh dengan kuasa Roh Kudus, beberapa pemimpin ini mempengaruhi ratusan orang lain lagi. Gereja mulai bergerak maju untuk selama-lamanya.

Ada banyak tugas yang berbeda-beda yang harus dikerjakan oleh gereja yang mula-mula itu. Catatan Alkitab bukan saja menceritakan kegiatan-kegiatan yang langsung berhubungan dengan hal-hal rohani (seperti berkhotbah dan penyembuhan), tetapi juga mengenai organisasi, pembicaraan mengenai haluan kebijaksanaan, dan pengerahan tenaga dan latihan kepada pekerja-pekerja yang baru. Salah seorang pemimpin yang membantu kelanjutan berbagai kegiatan gereja ini adalah seorang Kristen bernama Barnabas. Barnabas dan orang-orang

lain bersama-sama mengambil keputusan mengenai kebutuhan mana yang perlu dipenuhi. Ada kebutuhan seperti mengajar doktrin Kristen kepada jiwa-jiwa baru, mengurus kesejahteraan orang miskin, dan membantu jemaat-jemaat baru untuk diorganisir. Bagi tiap macam tugas para tua-tua mengangkat pekerja-pekerja yang memiliki kemampuan-kemampuan tertentu yang dikaruniakan Tuhan

Di antara sekian banyak kebutuhan yang harus dipikirkan oleh gereja waktu itu, terdapat satu kebutuhan yang sering dilupakan. Yaitu pelayanan kepada orang bukan Yahudi. Rupa-rupanya belum ada seseorang yang benar-benar siap untuk memimpin pelayanan tersebut. Para murid hanya memahami kebutuhan dan kebiasaan-kebiasaan bangsa mereka sendiri, yaitu bangsa Yahudi. Mereka tidak sepenuhnya mengerti bahwa Allah menghendaki mereka menjangkau orang-orang bukan Yahudi juga.

Namun demikian, menurut rencana Allah yang tidak berubah, orang-orang dari segala suku dan bahasa harus juga diselamatkan. Dan apa yang dilakukan oleh Allah apabila ada suatu maksud yang harus dilaksanakan? Ya, Ia memanggil orang-orang, memberi mereka tugas-tugas khusus, dan membimbing mereka agar tujuan-Nya tercapai pada akhirnya.

Dan Paulus adalah orang yang tepat untuk peranan unik dalam rencana Allah ini. Tentu saja, semua kecerdasan dan semua karunia dan kemampuan berasal dari Allah. Allah memang sudah mengetahui mengenai adanya pengetahuan dan kemampuan yang tepat diperlukan itu, bahkan sebelum Paulus bertobat dan dipanggil Tuhan. Pertobatan yang dramatis dan ajaib itu merupakan cara Allah agar Paulus dan begitu juga para pemimpin gereja mengerti kehendak-Nya dengan jelas sekali. "Orang ini adalah alat pilihan bagi-Ku," demikian firman Tuhan, "untuk memberitakan nama-Ku kepada bangsa-bangsa lain serta raja-raja dan orang-orang Israel" (Kisah 9:15).

Kita memperhatikan bahwa mula-mula Allah berbicara kepada Paulus (Saulus) dengan suara dari langit. (*Berhentilah di sini dan baca kembali Kisah 9:1-6.*) Selanjutnya Ia memilih untuk bekerja terutama melalui orang-orang lain untuk membantu Paulus dalam panggilannya yang baru itu. Allah membiarkan Paulus dihina oleh kesangsian dan keraguan orang-orang Kristen dengan siapa ia harus bekerja. Bahkan, para murid di Yerusalem terang-terangan menolak untuk menerimanya, oleh karena ia begitu terkenal sebagai seorang yang memusuhi Tuhan Yesus Kristus.

Sekarang, marilah kita ingat kembali Barnabas itu. (Bacalah Kisah 9:26-28.) Allah telah memberikan kepadanya karunia-karunia kepemimpinan, dan ia telah

berhasil mendapat kepercayaan dan kehormatan dari sesama umat. Ia tidak ragu-ragu memanfaatkan kedudukannya itu untuk membantu orang lain. Barnabas memperlihatkan dirinya sebagai seorang pemimpin sejati yang mantap dan memiliki rasa empati. Iapun menjadi sahabat dan pembantu Paulus.

“Bukankah ini adalah orang yang telah menjebloskan banyak orang Kristen ke dalam penjara?” demikian para murid itu bertanya dengan hati berdebar-debar. “Bagaimana kita bisa mempercayai orang ini?”

Tetapi Barnabas kemudian memperkenalkan Paulus dan menerangkan mengenai panggilan Tuhan kepadanya. Ia mendukung Paulus dalam segala perkara dan membantu dia untuk menyesuaikan diri dengan kedudukannya yang baru di dalam gereja. Persahabatan dan bantuan itu sangat penting bagi Paulus pada masa awal pelayanannya itu.

1 Bagaimana pendapat saudara mengenai Barnabas? Sebutkan sedikitnya empat sifat kepemimpinan yang terlihat dari apa yang dilakukannya. (Saudara boleh melihat kembali daftar sifat-sifat itu di Pasal 1.)

.....

.....

.....

2 Lingkarilah huruf di depan pernyataan yang menunjukkan akhir kalimat yang paling tepat: Allah menginginkan baik Barnabas maupun Paulus dalam kedudukan sebagai pemimpin karena

- a) Paulus adalah pemimpin yang lebih baik dan akan menggantikan kedudukan Barnabas.
- b) berbagai kebutuhan yang berbeda dalam gereja menuntut adanya berbagai macam pemimpin.
- c) Paulus tidak dapat melakukan pekerjaan Allah tanpa Barnabas.

Sudah kami katakan bahwa Barnabas menunjukkan *empati*. Artinya, ia membayangkan bagaimana seandainya ia berada dalam kedudukan Paulus, dan ia pun bersikap sebagai seorang sahabat. Ia memperhatikan *kemantapan* sebab ia tidak menjadi goyah karena keragu-ruguan orang waktu itu. Ia mantap dalam pengertiannya sendiri mengenai kehendak Allah. Tetapi barangkali ciri kepemimpinannya yang paling penting waktu itu adalah kerelaannya untuk membagi-bagikan kepemimpinan. Ia tidak ragu-ragu membantu pemimpin yang lain. Barnabas mengetahui bahwa Paulus mempunyai peranan istimewa dalam rencana Allah. Barnabas pun mempunyai peranannya sendiri. Berbagai kebutuhan yang berlainan di dalam gereja menuntut adanya berbagai macam pemimpin. (Baca Kisah 11:22-30.)

Penerapan Prinsip-prinsip Kepemimpinan

Tujuan 2. *Menerangkan bagaimana Paulus mempraktekkan pelajaran yang telah ia peroleh.*

Bersama-sama, Barnabas dan Paulus merupakan suatu “team” yang efektif sekali. Mereka melakukan suatu pelayanan yang sukses untuk penginjilan dan mendirikan gereja-gereja baru. Barnabas tetap menunjukkan minat besar akan perkembangan pekerja-pekerja lain, maka tidak lama kemudian seorang baru menggabungkan diri dengan “team” mereka. Namanya Yohanes, yang juga disebut Markus (Kisah 12:25).

Rupa-rupanya Yohanes Markus ini memiliki potensi besar sekali, tetapi pekerjaan pelayanan yang mereka lakukan itu cukup berat. Boleh jadi pemuda ini ingin kembali kepada kehidupannya di kota Yerusalem yang sudah terbiasa baginya, dan mungkin juga ia akhirnya menjadi lelah karena beratnya perjalanan waktu itu. Maka akhirnya ia meninggalkan rombongan penginjil di tengah perjalanan penginjilan yang pertama itu, dan pulang ke Yerusalem (Kisah 13:13). Kemudian hari Barnabas bersedia mengampuni dia dan membawanya dalam perjalanan penginjilan berikutnya, tetapi Paulus tidak setuju (Kisah 15:36-39).

Saat itu rupa-rupanya Paulus begitu bergairah untuk meneruskan pekerjaan Tuhan, sehingga ia menjadi kurang sabar terhadap seseorang yang kelihatannya tidak cukup pengabdian. Tetapi Barnabas mengetahui bahwa rencana dan tujuan Allah hampir selalu membutuhkan manusia untuk mencapainya. Maka ia tetap mendukung Yohanes Markus dan membela pelayan Tuhan yang muda ini, sama seperti ia dahulu mendukung Paulus ketika dibutuhkan.

Bahkan dalam peristiwa perbantahan antara Paulus dan Barnabas ini kita melihat bagaimana rencana Allah akhirnya tercapai juga. Meskipun pada saat itu Paulus jelas-jelas menolak menerima Yohanes Markus, rupanya kemudian hari ia berubah sikap dan mau menerimanya sebagai teman sekerja (Kolose 4:10; II Timotius 4:11). Dan yang paling penting, Paulus sendiri akhirnya juga meniru cara-cara Barnabas. Ia juga memilih seorang pemuda yang memiliki potensi besar sebagai pemimpin dan ia mulai mengajar dan membimbingnya. Namanya Timotius.

Dalam diri Paulus dan Timotius ini kita menemukan contoh yang paling bagus mengenai hubungan guru dan muridnya sejak masa Yesus mengajar murid-murid-Nya. Mula-mula Timotius masih memerlukan dukungan dan pembelaan di kalangan orang Yahudi, sama seperti Paulus dahulu juga memerlukannya (Kisah 16:1-3). Oleh karena ayahnya seorang Yunani, Timotius belum seratus persen mengikuti tata-cara bangsa Yahudi. Misalnya, ia belum disunat. Pada waktu itu di dalam gereja terdapat perdebatan besar mengenai perlu tidaknya upacara sunat itu. Rasul Petrus yang terkenal itu pun pernah

dikecam karena menerima orang-orang yang tidak bersunat sebagai sahabatnya (Kisah 11:1-3).

Dalam keadaan demikian Paulus dapat saja mengatakan, "Saya harus menjaga dan memikirkan pelayanan saya sendiri." Ia mungkin dapat menghindarkan kesulitan bagi dirinya sendiri, sehingga tidak perlu memikul tanggung jawab untuk mendukung seorang hamba Tuhan yang lain dan memberi nasihat kepadanya. Tetapi ternyata tidak demikian. Paulus mengetahui bahwa Timotius telah menerima panggilan dari Allah, tetapi oleh karena usianya yang masih muda dan juga latar belakangnya, mungkin ia akan terhalang untuk mengembangkan semua bakatnya itu. Oleh karena itu ia pun memberikan nasihat kepada Timotius yang kira-kira sebagai berikut:

Memang menjadi seorang pemimpin itu merupakan suatu tugas yang mulia. Mereka telah mengucapkan nubuat mengenai diri kamu, tetapi terserah kepadamu sendiri apakah kau akan mengembangkan bakat-bakat yang ada padamu dan tetap berpegang kepada keyakinanmu (I Timotius 1:18-19; 3:1).

Ia menganjurkan Timotius untuk menghormati peraturan-peraturan dan adat kebiasaan para tua-tua Yahudi, sampai-sampai ia mengatur agar Timotius juga disunatkan, demi menghindarkan percekcoakan. Tetapi pada waktu yang bersamaan, Paulus mengatakan, "Jangan seorang pun menganggap engkau rendah karena engkau muda" (I Timotius 4:12).

Di tengah-tengah pelayanannya yang sukses, Paulus tidak pernah lupa bahwa ia hanyalah salah seorang yang berada dalam kedudukan kepemimpinan yang diperlukan untuk melaksanakan rencana penginjilan Allah yang universal. Ia berkata, "Allah . . . memanggil kita dengan panggilan kudus, bukan berdasarkan perbuatan kita, melainkan berdasarkan maksud dan kasih karunia-Nya sendiri" (II Timotius 1:9). Kasih karunia ini, demikian Paulus katakan, sudah diberikan sebelum permulaan zaman dan dinyatakan di dunia melalui Yesus Kristus. Paulus mengatakan, "Aku telah ditetapkan sebagai pemberita, sebagai rasul dan sebagai guru" (II Timotius 1:8-11).

Dapatkah saudara bayangkan, bagaimana seorang pemimpin besar seperti Paulus, yang begitu kukuh kedudukannya, dapat dengan begitu leluasa dan terus terang membagi pengalamannya dengan seorang pemimpin muda yang masih baru itu? *Sekarang saudara juga seorang pemimpin dalam jalur maksud dan kasih karunia Allah yang sama itu.* Itulah sesungguhnya maksud kata-kata Paulus! "Timotius," demikian ia lanjutkan, "peliharalah apa yang telah dipercayakan kepadamu itu. Jangan lalaikan karuniamu. Kobarkanlah apinya! Hendaklah kau rajin. Kau harus mencapai kemajuan." (Lihat I Timotius 4:14, 15; II Timotius 1:6.)

Tetapi ia tidak berhenti sampai di situ saja. Ia selanjutnya menganjurkan pemimpin muda itu untuk pada gilirannya mengingat pula apa tujuan utama, yaitu untuk membantu mengembangkan pemimpin-pemimpin lain untuk meneruskan pekerjaan Allah: "Apa yang telah engkau dengar dari padaku . . . percayakanlah itu kepada orang-orang yang dapat dipercayai, yang juga cakap mengajar orang lain" (II Timotius 2:2).

3 Berikut ini ada beberapa pernyataan tentang Barnabas. Tulislah di bawah masing-masing itu sebuah pernyataan yang menunjukkan bagaimana Paulus kemudian meniru contohnya.

a Barnabas tidak segan-segan mengajak Paulus ikut sebagai pemimpin.

.....

b Barnabas menerima Paulus sebagai seorang yang telah dipanggil oleh Allah.

.....

c Barnabas menggunakan pengaruhnya untuk mendukung Paulus di hadapan orang lain.

.....

d Barnabas membantu Paulus untuk memulai pelayanannya.

.....

PEMIMPIN DIPANGGIL DAN DIPERKEMBANGKAN

Panggilan dan Perkembangan Seorang Pemimpin Dijelaskan

Tujuan 3. *Mengenal contoh-contoh mengenai pemanggilan dan pengembangan.*

Paulus sering dan secara terbuka berbicara mengenai panggilan hidupnya. Ia mengetahui bahwa ia telah dipilih Allah untuk semacam pelayanan tertentu. Mungkin saudara pernah belajar tentang *karunia-karunia pelayanan rohani* dalam kursus-kursus yang lain. Allah telah mengaruniakan kepada gereja berbagai macam pemimpin untuk melayani dengan berbagai cara pula. Di antaranya terdapat nabi-nabi, gembala jemaat, dan guru-guru. Ingatlah, Barnabas mula-mula menyambut Paulus atas dasar bahwa ia telah mendapat panggilan dari Allah. Itulah yang dijelaskannya kepada orang-orang lain ketika ia memberikan dukungan kepada Paulus. Barnabas bukan sekedar memperkenalkan seorang pemimpin baru yang berbakat. Ia memberikan jaminan kepada orang lain bahwa ia mengetahui Allah telah memanggil Paulus. Maka panggilan itu diakui sebagai pernyataan bahwa Allah berhak atas kehidupan Paulus, yaitu dasar bagi pelayanannya.

Kita telah melihat bahwa Paulus mengakui panggilan Allah atas kehidupan Timotius. Tetapi pemimpin yang baru “ditemukan” ini adalah seumpama tanaman muda yang lemah, masih harus bertumbuh, berkembang dan menjadi matang. Timotius perlu mengembangkan ketrampilan sebagai pemimpin, menambah pengetahuan kerohanian dan ilmu mengenai manusia, dan menjadi matang dalam daya pertimbangannya. Maka itu Paulus memberikan kepada Timotius banyak petunjuk praktis mengenai perkembangan kemampuannya sebagai pemimpin. Tetapi ia mulai dengan menyatakan bahwa Timotius telah menerima karunia kepemimpinannya melalui suatu amanat ilahi (I Timotius 4:14). Dengan demikian, panggilan ilahi itulah yang menjadi dasar bagi pengakuan Paulus terhadap potensi kepemimpinan Timotius.

Tentu saja Paulus dan Timotius adalah pelayan Tuhan dan pekabar Firman. Kita menganggap mereka sebagai orang-orang yang istimewa. Tetapi bagaimana mengenai para pemimpin Kristen yang bukan pendeta atau pekerja purna-waktu di dalam gereja? Apakah mereka juga mendapat *panggilan*?

Tentu saja ada panggilan-panggilan yang bersifat khusus dalam rencana Allah. Memang, ada berbagai penggolongan khusus untuk pekerja. Wadah gereja setempat membutuhkan pendeta-pendeta yang telah menerima panggilan dari Allah dan resmi diakui sebagai pemimpin rohani — gembala jemaat yang mengembalakan kawanan domba. Umumnya orang-orang ini harus menerima pendidikan khusus dan mengabdikan sepenuhnya, dan bila mungkin, hanya kepada pekerjaan pelayanan Injil. Mereka harus dihormati oleh semua anggota gereja dan perlu diminta nasihatnya mengenai segala kegiatan sehubungan dengan gereja setempat.

Di samping pekerjaan pendeta yang purna-waktu, tiap orang Kristen sejati juga dapat dipanggil untuk melayani Tuhan dengan berbagai cara lain. Dalam kata-kata Paulus kepada Timotius kita telah melihat bahwa seorang pekerja yang berbakat dan terampil sekalipun membutuhkan pendidikan dan pengembangan. Maka kita pun mengambil kesimpulan bahwa semua pemimpin Kristen adalah orang yang “terpanggil dan sekaligus orang yang diperkembangkan. Jikalau kita ingin menggunakan seluruh kemampuan (potensi) kita dalam pekerjaan Tuhan kita harus menerima dua tanggung jawab utama:

1. Mengakui pentingnya panggilan Tuhan atas kehidupan kita sendiri maupun kehidupan orang-orang yang lain.
2. Mengembangkan bakat-bakat kita sendiri serta membantu orang-orang lain untuk mengembangkan bakat-bakat mereka.

4 Berikut ini adalah kutipan kata-kata Paulus kepada Timotius. Tulislah angka 1 di depan kalimat-kalimat yang berbicara mengenai pengembangan dan angka 2 di depan kalimat yang membicarakan baik panggilan maupun pengembangan.

- 1) Pengembangan
- 2) Panggilan dan pengembangan

.... a “Latihlah dirimu beribadah” (I Timotius 4:7).

.... b “Jangan lalai dalam mempergunakan karunia yang ada padamu” (I Timotius 4:14).

.... c “Awasilah dirimu sendiri dan awasilah ajaranmu” (I Timotius 4:16).

.... d “Bertindaklah dalam segala sesuatu tanpa memihak” (I Timotius 5:21).

.... e “Peliharalah apa yang telah dipercayakan kepadamu” (I Timotius 6:20).

5 Lingkarilah huruf di depan setiap pernyataan yang BENAR.

- a Istilah *panggilan menjadi pemimpin* maksudkan panggilan yang diberikan kepada semua orang untuk menjadi umat Allah dan menjadi terlibat dalam pekerjaan pelayanan-Nya.
- b Panggilan menjadi pemimpin merupakan pegangan dasar seorang pemimpin Kristen bagi pelayanan kepemimpinan yang absah.
- c Setelah mendapat panggilan Tuhan dan mungkin dengan memiliki bakat-bakat alamiah tertentu yang mudah terlihat, seorang pemimpin baru sudah mempunyai segala yang diperlukan dan segala apa yang seterusnya diperlukan untuk menjadi pemimpin yang efektif.
- d Pemimpin yang dipisahkan sendiri oleh panggilan Tuhan dan yang dengan sungguh-sungguh ingin untuk dipakai Tuhan, memulai tahapan hidup di mana ia akan terus berkembang seraya ia berusaha memenuhi kehendak Allah dalam hidupnya.

6 Bacalah tiap ayat berikut ini dan jawablah pertanyaan(-pertanyaan) yang berkaitan.

a Efesus 4:11-16. Mengapa Tuhan memberikan karunia-karunia pelayanan kepada umat-Nya?

.....

b I Korintus 12:4-11. Karunia-karunia diberikan kepada siapa?

Mengapa karunia-karunia itu diberikan?

.....

- c Roma 8:29. Orang-orang percaya telah ditakdirkan untuk apa?
.....
- d Efesus 1:4-5, 11-12. Allah telah menakdirkan orang-orang percaya kepada hal apa?
- e II Petrus 3:18. Orang-orang beriman diperintahkan untuk melakukan apa?
.....
.....

Perkembangan Seorang Pemimpin Diperiksa

Tujuan 4. *Mengenali pernyataan-pernyataan yang benar mengenai perkembangan pemimpin.*

Untuk mengerti betapa pentingnya perkembangan pemimpin kita harus mengetahui persis apa saja yang tercakup dalam konsep *pemimpin*. Kita mengetahui bahwa orang-orang tertentu dipanggil Tuhan untuk memenuhi berbagai kebutuhan yang berlainan. Beberapa di antaranya yang dipanggil dan dipakai oleh Tuhan bukanlah benar-benar pemimpin. Mereka hanyalah orang yang lain daripada yang lain. Kadang-kadang mereka dikatakan sebagai “pemuka”. Di antaranya misalnya adalah *para nabi*. Yesaya dan Yohanes Pembaptis adalah nabi menurut contoh Alkitabiah. Mereka mempengaruhi banyak orang dan mendatangkan kemuliaan kepada Allah. Tugas pelayanan mereka yang terutama ialah untuk menyampaikan Firman Allah, bukan untuk bekerja bersama orang-orang lain.

Beberapa di antara “pemuka-pemuka” itu lebih menyerupai “bintang” panggung. Mereka sangat dikagumi oleh orang-orang lain. Sering, pengaruh mereka besar sekali dan mereka sangat efektif dalam pekerjaan Tuhan. Tetapi, biasanya kepopuleran mereka akhirnya pun memudar dan hilang tidak berbekas, karena mereka telah terlalu menarik perhatian kepada diri pribadinya sendiri. Mereka jarang melatih orang lain untuk meneruskan tugas sesudah mereka, maka meskipun mereka telah membangun suatu kegiatan, pada akhirnya semuanya akan hilang lenyap sendiri.

Ada pula “pemuka” lain yang menjadi seperti “kepala” atau pengawas. Yang terutama terdapat dalam pikirannya adalah bagaimana caranya suatu tugas akan dikerjakan sampai selesai. Mereka mengharapkan agar orang-orang lain menaati mereka, oleh karena mereka yang mengambil pimpinan. Sering mereka berhasil mencapai tujuan-tujuan tertentu. Pekerjaan terlaksana. Tetapi orang-orang yang bekerja di bawah mereka kurang begitu senang, kurang tertarik akan pekerjaannya dan tidak memperkembangkan bakat-bakat yang berguna bagi mereka untuk melaksanakan maksud-maksud lain yang lebih besar pula.

Jika saudara ingin menjadi seorang pemimpin sejati, barangkali karunia saudara yang terbesar adalah bahwa saudara benar-benar sayang dan menghargai orang lain dan berkeinginan untuk bekerja bersama-sama mereka dalam pelayanan Tuhan. Saudara perhatikan dalam surat-surat Paulus bahwa ia berbicara kepada Timotius dalam dua bidang. Dalam kalimat yang satu ia memberi petunjuk mengenai kehidupan dan perilaku Timotius sendiri. Di kalimat berikutnya ia mengatakan kepada Timotius apa yang harus diajarkannya kepada orang-orang lain. Dengan demikian Paulus menunjukkan kepada Timotius, dan juga kepada semua orang yang membaca surat-suratnya, bahwa seorang pemimpin selalu tanggap terhadap tugas maupun terhadap orang-orangnya. Seorang pemimpin terus-menerus belajar dan bertumbuh serta membantu orang-orang lain untuk juga belajar dan bertumbuh.

Beberapa Contoh dari Surat-surat Paulus

- | | |
|--------------------------|---|
| Timotius harus belajar: | Latih dirimu menjadi saleh. |
| Timotius harus mengajar: | Kehidupan saleh bermanfaat bagi hidup sekarang maupun bagi hidup yang akan datang. |
| Timotius harus belajar: | Jadilah teladan bagi orang-orang beriman dalam perkataan, dalam tingkah laku, dalam kasih, dalam iman, dan dalam kesucian. |
| Timotius harus mengajar: | Pengawas harus tidak bercacat cela. Jika orang tidak bisa mengatur keluarga sendiri, bagaimana ia dapat mengatur gereja Tuhan? |
| Timotius harus belajar: | Palingkan diri dari omongan yang tidak saleh. |
| Timotius harus mengajar: | Janganlah umat terlalu menaruh perhatian akan pertikaian, perdebatan, dan pertentangan yang tiada henti-hentinya. Jangan membawa mulut. |
| Timotius harus belajar: | Jangan tegur orang yang lebih tua dengan kasar, tetapi nasihati seolah-olah ia ayahmu. Perlakukan pria yang lebih muda seperti adik, wanita yang lebih tua seperti ibu. |
| Timotius harus mengajar: | Umat Tuhan harus benar-benar mempraktekan agamanya dengan tidak menelantarkan keluarganya sendiri. |

Berdasarkan contoh-contoh ini nyatalah bahwa seorang pemimpin yang baik tidak pernah berada jauh dari orang-orang yang dipimpinnya. Cara terbaik untuk mengembangkan kemampuan-kemampuannya sendiri adalah dengan langsung mulai membantu orang-orang lain mengembangkan kemampuan mereka. Timotius tidak disuruh untuk menyelesaikan dahulu pendidikannya sehingga sempurna dan baru sesudah itu ia akan menjadi seorang pemimpin yang mampu untuk mengurus orang-orang lain. Timotius dibimbing kepada kebenaran yang begitu indah bahwa pemimpin yang baik harus tetap mau diajar dan harus selalu terlibat dalam kehidupan umatnya.

7 Lingkarilah huruf di depan setiap pernyataan yang BENAR. Kemudian perbaikilah tiap kalimat yang salah dengan memberikan jawabannya yang betul di bawah tiap kalimat tersebut.

- a** Yang dimaksud dengan kepopuleran kurang lebih sama dengan kepemimpinan.
.....
- b** Pemimpin yang baik menghormati kemampuan orang lain.
.....
- c** Seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengembangkan kemampuannya dengan sempurna sebelum ia dapat membantu orang-orang yang lain.
.....
- d** Gaya kepemimpinan Paulus sama seperti seorang “bapak”.
.....
- e** Beberapa tokoh terkenal dan berpengaruh sebenarnya bukan pemimpin sejati.
.....

PEMIMPIN MEMBANTU PERKEMBANGAN ORANG LAIN

Tujuan 5. *Mengenali contoh cara-cara yang digunakan oleh para pemimpin untuk membantu orang-orang lain memperkembangkan bakat serta kemampuan mereka.*

Baliklah kembali ke halaman pertama pasal ini dan pelajari kembali keadaan yang dihadapi oleh Pendeta Minusan dan Hagop. Ilustrasi ini diberikan untuk mengingatkan kita bahwa apa yang kita belajar dari Barnabas, Paulus, dan Timotius penting bagi para pemimpin dewasa ini. Allah masih tetap bekerja melalui manusia dan orang-orang masih tetap dipanggil dan diperkembangkan secara Alkitabiah. Pemimpin-pemimpin seperti Pendeta Minusan melihat kebutuhan akan pembantu-pembantu sewaktu pekerjaan itu semakin berkembang. Orang-orang percaya yang penuh pengabdian seperti Hagop merasakan jamahan Tuhan dalam kehidupan mereka dan ingin untuk menerima tanggung jawab sebagai pemimpin.

Seraya pekerjaan Tuhan berkembang maju, timbul berbagai kebutuhan dan pemimpin-pemimpin mulai dicari untuk mengisi kedudukan yang sepatutnya. Para pemimpin yang lebih dewasa dan berpengalaman harus mengerti bagaimana caranya mengerahkan dan memperkembangkan pemimpin-pemimpin yang lebih muda. Orang-orang Kristen yang lebih muda dan orang-orang yang baru melangkah ke dalam kedudukan sebagai pemimpin harus rela menerima bimbingan dan pengarahan. Apapun kedudukan yang saudara jabat sekarang, saudara perlu memahami keadaan Pendeta Minusan maupun keadaan Hagop.

Mungkin sasaran terpenting yang akan pernah tercapai oleh saudara sebagai pemimpin adalah membantu memperkembangkan potensi kepemimpinan dalam diri orang-orang lain. Misalnya, jika saudara seorang pemimpin kaum muda, saudara perlu membantu orang-orang muda untuk menerima tanggung jawab untuk membawa anggota-anggota lain dalam keluarga mereka dan teman-teman sekolahnya ke dalam gereja. Jika saudara menjadi pemimpin kaum pria, saudara membantu melatih mereka menjadi pemimpin dalam rumah tangga maupun di tempat pekerjaan mereka. Tiap orang Kristen memerlukan semacam latihan kepemimpinan, entah bagaimanapun bentuknya.

8 Menurut ajaran Alkitab pemimpin Kristen harus

- a) lebih tua daripada orang-orang yang mereka pimpin.
- b) terampil untuk pekerjaan pelayanan penggembalaan.
- c) menghormati serta membantu satu sama lain.
- d) tidak berminat akan peran sebagai pemimpin.

9 Pemimpin yang efektif menyadari kebutuhan untuk membantu memperkembangkan pemimpin-pemimpin yang lebih muda. Pemimpin yang penuh pengabdian sering mengerahkan orang-orang lain yang berpotensi menjadi pemimpin dan

- a) mengirim mereka ke sekolah-sekolah untuk mendapat pendidikan kepemimpinan.
- b) mengevaluasi serta mengawasi mereka dengan saksama selama beberapa tahun.
- c) secara pribadi memberikan mereka latihan "sambil bekerja."
- d) membebani mereka dengan banyak tanggung jawab.

Bagaimana Caranya Membantu Orang Lain Berkembang

Tujuan 6. Mengenali prinsip-prinsip kepemimpinan yang efektif.

Buku-buku mutakhir yang mula-mula mengenai kepemimpinan ditulis oleh orang-orang yang terutama berminat akan kepentingan komersial dan produksi di bidang industri. Buku-buku tersebut mengajarkan bagaimana caranya orang-orang dapat diatur agar mengikuti kehendak seorang pemimpin atau "kepala." Pemimpin-pemimpin Kristen membaca sebagian buku-buku itu, kemudian mulai menerapkan beberapa di antara metode-metode yang dianjurkan itu. Dalam sebagian terbesar studi tentang kepemimpinan, yang paling ditekankan adalah cara-cara untuk membujuk rayu orang.

Karena para pemimpin Kristen ingin melakukan pekerjaan Tuhan dengan cara-cara yang efisien dan efektif, mereka ingin mengetahui bagaimana caranya menjalankan wewenang dan pengendalian. Mereka ingin memotivasi orang-orang — menjaga agar mereka terus giat bekerja untuk mencapai sasaran yang dianggap penting oleh sang pemimpin itu.

Baru-baru ini tokoh-tokoh dunia perdagangan dan industri serta tokoh-tokoh di bidang pemerintahan dan pendidikan mulai mengakui bahwa metode-metode tadi tidak begitu efektif. Mereka mengumumkan bahwa suatu metode kepemimpinan baru yang lebih baik telah ditemukan. Orang Kristen seharusnya tidak perlu heran bahwa metode “baru” ini sesungguhnya sangat mirip dengan cara yang digunakan oleh tokoh-tokoh pemimpin terbesar yang dipakai oleh Allah dan yang dilukiskan bagi kita di dalam Alkitab.

Sejak mulai menyiapkan buku pembimbing ini, penulis telah mengikuti seminar selama dua jam yang diadakan oleh seorang konsultan terkenal di bidang kepemimpinan. Ia memakai semua peristilahan yang paling mutakhir di bidang psikologi dan manajemen. Ia menggambarkan puluhan permasalahan dan situasi yang dihadapi oleh pemimpin. Kami semua berdebar-debar menunggu, supaya ia memberitahukan penemuan besar yang terbaru itu. Tetapi tiba-tiba saja ia seperti kehabisan bahan.

“Well,” demikian ia berkata, “setelah dilakukan penelitian yang mendalam kami menarik kesimpulan bahwa sebenarnya hanya ada satu metode yang mendasar dan selalu efektif. Yaitu cara yang didasarkan atas sikap memperdulikan orang-orang.” *Memperdulikan orang!* Masakan kami harus membayar ongkos seminar dan capek-capek selama dua jam mendengar ocehan seorang profesor, kemudian hanya diberitahukan hal itu! Hal itu sudah lama kami belajar dalam pelajaran Alkitab kita! Mengapa sering begitu sulit bagi kita umat Kristen untuk menyadari bahwa sesungguhnya kebenaran apa pun di bidang mana pun juga tetap merupakan kebenaran dari Allah? Tidak ada hikmat apa pun dan tiada metode positif yang efektif untuk bekerja sama dengan orang lain, yang tidak dapat kita temukan dasarnya di dalam Alkitab.

10 Lingkarilah huruf di depan setiap pernyataan yang BENAR.

- a Buku-buku mutakhir yang mula-mula mengenai kepemimpinan menekankan pentingnya mendorong orang agar melakukan apa yang diperintahkan oleh si “kepala”.
- b Orang yang berhasil diyakinkan untuk mencapai sasaran yang penting menurut pemimpin-pemimpin mereka umumnya berprestasi tinggi.
- c Studi yang paling mutakhir mengenai kepemimpinan menunjukkan bahwa hanya satu metode kepemimpinan yang benar-benar mendasar dan selalu efektif: memperdulikan orang.
- d Apabila para pemimpin cukup sadar akan tugas yang harus dikerjakan dan memperdulikan kebutuhan anak buah mereka, maka mereka akan membagi-

kan beban mereka dengan pemimpin-pemimpin dari antara orang banyak itu; dengan demikian mereka akan mendapati bahwa tugasnya menjadi lebih ringan, tujuan mereka akan tercapai dan kebutuhan pengikut-pengikutnya terpenuhi (seperti apa yang dialami oleh Musa).

Mari kita memeriksa beberapa di antara prinsip-prinsip yang diberikan dalam buku-buku yang paling baik mengenai kepemimpinan. Kita akan melihat bahwa semua prinsip tersebut sesuai dengan apa yang diajarkan dan dilakukan oleh Barnabas dan Paulus.

Menyadari bakat dan kemampuan orang-orang yang hendak saudara pimpin. Bagi pemimpin Kristen hal itu mencakup kesadaran bahwa Allah telah memanggil orang lain itu dan memberikan karunia-karunia-Nya kepadanya.

Mengakui bahwa setiap orang berbeda. Jangan bersikap seolah-olah tiap perbedaan merupakan suatu problema yang harus disingkirkan. Ingat latar belakang yang berbeda dari Paulus dan Timotius, yang semuanya diakui dan bahkan merupakan modal tersendiri dalam pekerjaan Tuhan.

Menolong orang-orang untuk menyesuaikan sifat-sifat mereka yang berbeda-beda itu dengan keadaan. Memberikan dukungan kepada mereka di depan pekerja-pekerja dan pemimpin lainnya, sehingga mereka merasa diterima apa adanya. Menolong mereka menyadari kebutuhan-kebutuhan yang dapat dipenuhi oleh mereka. Ingat bagaimana kata-kata Paulus menunjukkan bahwa ia senang melakukan peranan istimewa sebagai seorang rasul yang diutus kepada orang-orang bukan Yahudi.

Menolong orang-orang untuk mengerti dengan tepat apa yang diharapkan dan apa yang dituntut dari mereka. Jelaskan dan uraian sikap-sikap dan perilaku yang pantas untuk berbagai situasi yang dihadapi, sehingga masing-masing dapat menyesuaikan diri. Biarkan orang mengetahui alasan bagi permintaan dan tindakan saudara. Menolong orang-orang baru untuk memahami latar belakang, sejarah, dan adat istiadat tertentu dari kelompok yang bersangkutan. Ingatlah bagaimana Paulus melakukan hal ini dalam surat-suratnya kepada Timotius, di mana ia mengingatkannya mengenai masa lampau dan mempersiapkannya untuk masa depan. Paulus memberikan petunjuk-petunjuk dan latihan khusus kepada Timotius.

Usahkan agar orang-orang itu mengetahui bahwa saudara memperdulikan mereka sebagai manusia, bukan sekedar sebagai pekerja. “Memperdulikan” bukanlah sesuatu yang bersifat dangkal. Harus sungguh-sungguh. Hal ini dinyatakan dengan perbuatan dan sikap dan juga dalam tutur kata.

Menunjukkan penghargaan atas pekerjaan baik yang telah dilakukan. Ada suatu peringatan penting yang perlu diberikan dalam hal ini. Hendaknya penghargaan ini tidak ditujukan kepada pribadi yang bersangkutan. Jangan berkata, “Saya senang dengan saudara. Saudara baik sekali.” Ini bisa saja untuk sesaat lamanya membuatnya merasa enak, tetapi jarang ucapan seperti itu

membantu dia untuk mengevaluasi kemampuan serta sumbangan yang telah diberikannya. Orang membutuhkan penghargaan dan pengakuan atas prestasi mereka yang sesungguhnya. Ucapan penghargaan yang paling efektif mungkin kira-kira seperti ini, “Program yang saudara persiapkan itu benar-benar bagus. Ia tepat memenuhi kebutuhan.”

Mengetahui bahwa perkembangan yang dialami oleh orang lain meluaskan keefektifan saudara. Dalam pekerjaan Tuhan tidak ada tempat bagi persaingan. Apabila seorang pemimpin takut untuk menolong memperkembangkan orang lain, ia sesungguhnya melemahkan kedudukannya sendiri. Pemimpin tidak mungkin mendapat kepercayaan orang lain ataupun memperkembangkan keyakinan akan diri sendiri dan akan Tuhan dengan bersikap mau menang sendiri dan suka memerintah. Memang sikap menghargai diri sendiri dan mempunyai citra diri yang baik itu penting, asal saja kita ingat bahwa kita tetap hanya menjadi hamba pada Tuhan yang kita sembah. Dan menurut para ahli, citra diri itu merupakan suatu hasil perkembangan dari bagaimana orang lain menanggapi diri kita. Cara terbaik untuk memiliki citra diri Kristen yang baik adalah dengan membantu orang lain memperkembangkan citra dirinya yang baik sebagai manusia yang penting dalam pekerjaan Tuhan. Seorang pemimpin meningkatkan pengaruh dan keefektifannya sendiri apabila ia menolong orang-orang lain dan dikelilingi oleh pekerja-pekerja yang cakap. Jika seorang pemimpin tidak merasa dirinya cukup mantap dalam kedudukannya dan lalai untuk mengakui bantuan yang diberikan orang lain, ia menjadi lebih lemah.

Sebanyak mungkin, menetapkan tujuan dan mengambil keputusan bersama. Jangan mencoba mengatur orang-orang lain agar bekerja untuk mencapai tujuan saudara, melainkan beritahu mereka bahwa tujuan itu juga adalah tujuan mereka. Tentu saja, hal itu tidak sekedar dilakukan dengan suatu pengumuman. Saudara perlu menjelaskan bahwa masalahnya bukan bagaimana mereka membantu saudara dalam pekerjaan pelayanan saudara. Melainkan mereka masing-masing mempunyai pelayanan sendiri yang tujuannya sama dengan tujuan saudara. Saudara hanya dapat mencapai tujuan saudara, apabila pekerja-pekerja saudara mencapai tujuan mereka sendiri. Mereka pun hanya dapat mencapai tujuan mereka, apabila saudara berhasil mencapai tujuan saudara. Inilah prinsip dasar kerjasama sebagai suatu badan. Pemimpin Kristen yang mau mengambil keputusan sendiri untuk semua hal dan kemudian mau mengatur orang-orang lain agar membantu pelayanan mereka itu, hampir pasti akan gagal. Yang lebih berhasil adalah pemimpin yang mengundang orang-orang lain untuk membantu dalam pengambilan keputusan. Pemimpin seperti itu tidak berkata, “Bekerjalah bagi saya.” Mereka berkata, “Mari, kita bekerja bersama-sama bagi Tuhan.”

Bantulah orang-orang untuk memperkembangkan ketertiban dan disiplin. Kebanyakan orang mampu bekerja dengan lebih baik apabila diberikan petunjuk yang jelas dan dapat bekerja sesuai dengan rencana yang dapat mereka

mengerti. Peraturan yang tegas belum tentu membawa hasil, tetapi persediaan suatu struktur yang memadai akan menolong. Seorang pemimpin yang baik mengetahui bagaimana membuat rencana; menetapkan batas-batas waktu dan patokan-patokan yang dikehendaki, mengorganisir serta mengkoordinir para pekerja maupun bahan-bahan yang diperlukan. Dalam pasal berikut kita akan belajar lebih banyak mengenai caranya merencanakan, mengkoordinir dan mengorganisir.

Pertanyaan-pertanyaan untuk renungan dan pemeriksaan diri. Bakat-bakat dan kemampuan apakah yang saudara rasa telah diberikan Tuhan kepada saudara? Apakah menurut saudara kursus kepemimpinan ini merupakan suatu langkah maju dalam perkembangan bakat-bakat serta kemampuan saudara tu? Apa yang telah saudara belajar dari contoh-contoh Alkitabiah yang akan membantu saudara bertumbuh dan berkembang sebagai manusia maupun sebagai seorang pemimpin? Dapatkah saudara memikirkan berbagai cara khusus dengan mana saudara dapat memakai pengetahuan saudara untuk membantu orang lain?

11 Lingkarilah huruf di depan setiap pernyataan yang BENAR.

- a Untuk benar-benar efektif, pemimpin harus mengenali segala bakat dan kemampuan perorangan di dalam kelompok yang dipimpinnya.
- b Sebagian tantangan bagi pemimpin adalah bahwa sifat-sifat orang yang beraneka ragam itu perlu disesuaikan dengan berbagai situasi yang dihadapi, agar tugas terlaksana dan kebutuhan mereka pun terpenuhi.
- c Jika saudara sering-sering mengatakan kepada orang-orang bahwa saudara mengasihi mereka, saudara tidak perlu menyampaikan metode metode ataupun sasaran tujuan saudara kepada mereka; mereka akan mengerti sendiri.
- d Di dalam mengungkapkan penghargaan atau memberi pengakuan atas pekerjaan yang telah dilakukan seseorang untuk membantu saudara, hendaknya penghargaan itu dilakukan secara pribadi — jangan dikaitkan dengan tugas dan jangan bersifat “resmi.”

12 Seraya pemimpin-pemimpin memperkembangkan kemampuan kepemimpinan orang-orang lain, mereka mesti benar-benar menyadari hal mana di antara yang berikut ini?

- a) Seraya pemimpin memperkembangkan bakat orang lain, pengaruh mereka sendiri secara wajar akan semakin berkurang.
- b) Pemimpin dalam jangka panjang akan lebih berhasil mengendalikan orang, dengan mengabaikan usul dan sumbang saran orang-orang lain itu.
- c) Pemimpin makin dipercayai orang lain bila ia bersikap tegas dan otoriter.
- d) Pemimpin memperkembangkan citra diri yang sehat apabila ia membantu orang-orang lain memperkembangkan citra dirinya yang baik.

13 Dengan hanya satu perkecualian, semua kalimat berikut mengemukakan prinsip-prinsip kepemimpinan yang efektif. Yang mana yang BUKAN merupakan prinsip kepemimpinan efektif?

- a) Pemimpin yang baik membuat rencana, menetapkan patokan-patokan yang dikehendaki dan batas waktu, mengorganisir dan mengatur semua sumber daya yang tersedia secara bijaksana.
- b) Pemimpin yang efisien memberikan petunjuk yang jelas, menyampaikan instruksi-instruksi dengan efektif dan bekerja berdasarkan suatu rencana.
- c) Pemimpin yang suka mengambil sendiri semua keputusan, memikul sendiri semua tanggung jawab dan menjalankan disiplin dengan ketat akan membuat pengikut-pengikutnya bersemangat melihat pengabdian yang tidak mementingkan diri.
- d) Pemimpin yang bijaksana mengundang orang-orang lain untuk ikut dalam proses pengambilan keputusan, dan berbicara mengenai tujuan *bersama*, bukan tujuannya sendiri.

soal-soal untuk menguji diri

1 Sebagai pemimpin yang dihormati dan diakui oleh umat, Barnabas menunjukkan suatu prinsip kepemimpinan yang penting: Ia menggunakan pengaruh kedudukannya untuk

- a) mendapat persetujuan para rasul atas kebijaksanaan pilihannya.
- b) membantu memperkembangkan kemampuan orang-orang lain.
- c) memperoleh kedudukan penting bagi sanak saudaranya.
- d) menjaga agar ia tidak pernah kehilangan kedudukannya yang berwibawa dan berkuasa.

2 Fakta bahwa Paulus dan Barnabas berbeda sekali satu sama lainnya menunjukkan suatu prinsip kepemimpinan lain:

- a) keefektifan pemimpin mana pun juga pasti terbatas.
- b) pemimpin muda yang telah mendapat latihan yang lebih banyak sewajarnya menjadi pemimpin yang lebih baik.
- c) berbagai kebutuhan yang berbeda-beda di dalam gereja memerlukan adanya berbagai macam kepemimpinan.
- d) banyak pemimpin perlu dilatih supaya pada akhirnya kita mendapat beberapa yang benar-benar baik.

3 Dalam peristiwa di mana Yohanes Markus mengalami penolakan, kita melihat bahwa pada masa awal karirnya Paulus lebih mementingkan tugas. Tetapi Barnabas menyadari bahwa kunci untuk keefektifan jangka panjang dalam pelayanan terletak pada pengembangan

- a) kebijaksanaan personalia yang lebih lunak.
- b) pemimpin-pemimpin terlatih yang dapat meningkatkan keefektifan sang pengajar.
- c) team-team penginjilan yang terdiri atas orang-orang yang seperti ia sendiri berpendapat bahwa persyaratan bagi pelayanan Kristen mestinya tidak begitu ketat.
- d) orang-orang yang tidak merasa terancam oleh pemimpin-pemimpin yang lebih muda.

4 Gaya pengembangan kepemimpinan yang diperlihatkan oleh Yesus maupun Barnabas dan Paulus dapat digambarkan dengan paling baik oleh pernyataan berikut yang mana?

- a) Mengajar dan memberi nasihat sendiri, memberi kesempatan untuk mengamati guru yang ahli, memberi kesempatan untuk menerapkan pelajaran, meninjau kembali hasil yang dicapai dan membagi-bagi tugas.
- b) Memberi kesempatan belajar melalui pengamatan, dengan latihan sambil praktek.
- c) Berulang-ulang memberi pengajaran di bidang doktrin dan kepemimpinan, berkhotbah mengenai segi moral, memberikan penugasan dinas, dan menyerahkan pekerjaannya kepada Tuhan.
- d) Memilih orang-orang yang berlatar belakang baik di bidang rohani dan pendidikan formal, memimpin mereka dari dekat untuk beberapa waktu lamanya, memberikan penugasan dalam pelayanan, meninjau hasil karyanya sewaktu-waktu bila mungkin.

5 Mengenai metode kepemimpinan Paulus kita dapat dengan tepat sekali mengatakan bahwa ia

- a) mendorong orang untuk meraih kedudukan sebagai pemimpin; mereka sendiri harus mulai berusaha.
- b) waspada dan tanggap terhadap potensi kepemimpinan dan membantu orang-orang yang terpanggil untuk mulai dalam pelayanan.
- c) membiarkan setiap orang mengambil inisiatif sendiri untuk memenuhi panggilan Tuhan.
- d) tidak terlalu berminat untuk memperkembangkan pemimpin-pemimpin sampai lama kemudian.

6 Pernyataan bahwa “pemimpin terpanggil dan diperkembangkan” dapat kita tafsirkan paling tepat dengan mengatakan bahwa

- a) panggilan seorang pemimpin lebih penting daripada perkembangannya.
- b) latihan tidak lebih penting daripada panggilan ilahi.
- c) kepemimpinan sama-sama merupakan tanggung jawab Allah dan manusia.
- d) berdasarkan “panggilan”-nya seorang pemimpin berhak untuk memimpin; sedangkan berdasarkan perkembangannya ia mendapat ketrampilan sebagai pemimpin yang efektif.

7 Karena menyadari bahwa pemimpin-pemimpin Kristen dipanggil kepada kedudukan mereka berdasarkan keputusan Allah yang berdaulat, para pemimpin lain dan tubuh Kristus pada umumnya harus menanggapi dengan

- a) mendorong orang-orang yang terpanggil itu untuk melangkah maju dan memenuhi tuntutan panggilan tersebut.
- b) memberi pendidikan kepada pemimpin-pemimpin potensial itu dalam kursus kepemimpinan dan manajemen.
- c) menyediakan tempat dan suasana di mana ketrampilan sebagai pemimpin dapat berkembang dan diterapkan di bawah pengawasan pemimpin-pemimpin kawakan.
- d) mengirim mereka ke sekolah-sekolah di mana mereka dapat belajar seni kepemimpinan.

8 Masalah *panggilan dan perkembangan* itu membawa kita kepada kesimpulan bahwa demi memanfaatkan sepenuhnya potensi kita dalam pekerjaan Tuhan, kita harus menyadari betapa pentingnya panggilan Tuhan dalam kehidupan kita dan

- a) dengan demikian memperkembangkan bakat-bakat yang ada pada kita.
- b) dalam kehidupan orang-orang lain pula serta membantu mereka memperkembangkan bakat-bakatnya.
- c) dengan demikian memenuhi panggilan itu dengan melayani orang-orang lain dan membantu mereka memperkembangkan bakat-bakatnya.
- d) dalam kehidupan orang-orang lain kemudian mengembangkan bakat-bakat kita sendiri serta membantu orang-orang lain memperkembangkan bakat-bakatnya.

9 Di antara kalimat-kalimat berikut, yang mana paling tepat menunjukkan perbedaan antara “pemuka” yang bukan pemimpin sejati dan orang yang menjadi pemimpin sejati.

- a) Bintang-bintang panggung bersifat mementingkan diri dan jarang memikirkan bagaimana kelanjutan pekerjaan mereka.
- b) Orang-orang yang menjadi “kepala” lebih mengutamakan tugas dan kurang memperdulikan perasaan dan kebutuhan anak buahnya.
- c) Pemimpin sejati sekaligus mementingkan tugas dan manusianya; mereka berusaha berkembang terus dan membantu orang-orang lain untuk berkembang pula.
- d) Jawaban a) dan c) di atas dengan tepat melukiskan semua perbedaan tersebut.
- e) Semua jawaban di atas — a), b) dan c) — dengan tepat menggambarkan semua perbedaan ini.

10 Buku-buku mutakhir mengenai kepemimpinan yang mula-mula diterbitkan umumnya menekankan pentingnya cara-cara membujuk rayu orang agar mengikuti kehendak pemimpin dan mencapai sasaran-sasarannya. Baru-baru ini para ahli di bidang tersebut mengakui bahwa metode-metode itu

- a) sangat efektif dan menghasilkan buah yang dikehendaki.
- b) tidak begitu efektif.
- c) sama sekali tidak efektif.
- d) mungkin lebih efektif dalam masa yang telah silam.

11 Penyelidikan yang dilakukan dewasa ini menunjukkan bahwa hanya satu metode kepemimpinan benar-benar bersifat mendasar dan selalu efektif, yaitu metode kepemimpinan yang

- a) membatasi ruang gerak pemimpin yang harus tunduk pada kehendak suara terbanyak.
- b) menekankan segi kerjasama manajemen.
- c) didasarkan atas pola otoriter.
- d) didasarkan atas hal memperdulikan orang.

12 Semua kalimat berikut kecuali satu merupakan prinsip kepemimpinan yang dikutip dari buku-buku profesional terbaik mengenai kepemimpinan. Yang mana BUKAN?

- a) “mengenali bakat dan kemampuan orang-orang yang saudara pimpin.”
- b) “Akuilah bahwa setiap orang berbeda.”
- c) “Menolong orang-orang untuk mengerti dengan tepat apa yang diharapkan dan apa yang dituntut dari mereka.”
- d) “Menolong orang-orang untuk menyesuaikan sifat-sifat mereka yang berbeda-beda itu dengan keadaan.”
- e) “Jangan menyampaikan kepada anak buah saudara beban yang saudara pikul dalam pengambilan keputusan maupun persoalan yang dihadapi.”

13 Josi takut sekali untuk memperkembangkan pemimpin-pemimpin baru, karena dari pengalamannya melatih pemimpin baru, perhatian orang beralih dari dia kepada mereka. Prinsip manakah yang perlu dianut dan dihayati oleh Josi, sehingga ia dapat melakukan tugasnya dengan lebih positif?

- a) Biarkan orang-orang mengetahui bahwa saudara memperdulikan mereka sebagai manusia.
- b) Sadarilah bahwa dengan membantu memperkembangkan orang lain saudara sendiri akan menjadi lebih efektif.
- c) Sebanyak mungkin ajaklah orang-orang saudara untuk mengambil bagian dalam penentuan tujuan dan pengambilan keputusan.
- d) Menolong orang-orang untuk menyesuaikan sifat-sifat mereka yang berbedabeda itu dengan keadaan yang dihadapi.

14 Seorang pemimpin menjadi lebih efektif dan lebih berpengaruh apabila ia

- a) membantu orang-orang lain dan dikelilingi oleh pekerja-pekerja yang cakap.
- b) mengerjakan tugas tepat pada waktunya dengan gaya manajemen yang tegas dan melakukan pengawasan dengan ketat.
- c) melakukan sebagian terbesar tugas-tugas pemimpin itu sendiri dan hanya mendelegasikan tugas-tugas yang kurang penting kepada bawahannya.
- d) pandai bergaul dengan anak buahnya namun tetap mengendalikan sendiri proses-proses pengambilan keputusan.

15 Dalam hal menetapkan tujuan dan pengambilan keputusan, kebijaksanaan terbaik adalah

- a) mencoba minta orang-orang lain bekerja untuk mencapai sasaran saudara.
- b) merahasiakan apa yang merupakan tujuan saudara dengan mengatakan bahwa itu merupakan suatu "pelayanan".
- c) menimbulkan kesan umum sebagai seorang yang cukup memperdulikan orang; kemudian membujuk mereka, "Ayolah bekerja bagi saya."
- d) mengajak orang lain mengambil bagian dalam menetapkan tujuan dan mengambil keputusan, sehingga saudara dapat benar-benar mengatakan, "Ini adalah pekerjaan kita bersama."

Jikalau saudara mempelajari buku ini sebagai pengikut kursus surat-menyurat dengan Lembaga Kursus Tertulis Internasional, sebelum melanjutkan dengan Pasal 4 kerjakanlah Catatan Siswa untuk Unit I. Kembalikan Catatan Siswa itu kepada pengasuh LKTI untuk diperiksa. Alamat kantornya terdapat pada halaman terakhir Catatan Siswa.

jawaban pertanyaan dalam uraian pasal

- 7 a Salah. (Orang yang populer belum tentu pemimpin yang baik.)
b Benar.
c Salah. (Pemimpin yang baik tidak pernah berhenti belajar dan berkembang.)
d Salah. (Gaya Paulus adalah sebagai seorang guru.)
e Benar.
- 1 Jawaban saudara mungkin sebagai berikut: empati, kemantapan emosi, sanggup mengajak orang lain ikut memimpin, dan anggota kelompok. Atau saudara mungkin juga telah menyebutkan salah satu ciri kepemimpinan lain yang terdapat di Pasal 1.)
- 8 c) menghormati serta membantu satu sama lain.
- 2 b) berbagai kebutuhan yang berbeda dalam gereja menuntut adanya berbagai macam pemimpin.
- 9 c) secara pribadi memberikan mereka latihan “sambil bekerja.”
- 3 a Paulus menyisihkan waktu untuk mempersiapkan Timotius bagi peranannya sebagai seorang pemimpin, karena ia mengenali panggilan Tuhan dalam kehidupan pemuda ini.
b Paulus menunjuk kepada panggilan Timotius dalam suratnya (I Timotius 4:14).
c Paulus memperkenalkan Timotius kepada orang di Roma sebagai rekan sekerja (Roma 16:21). Paulus menegaskan kepada orang di Korintus bahwa Timotius melakukan pekerjaan Tuhan seperti ia sendiri (Paulus) (I Korintus 16:10).
d Paulus mengenali potensi kepemimpinan dalam diri Timotius. karena itu, ia mengajak pemuda ini dalam team penginjilannya dan mulai memperkembangkan potensi yang terdapat padanya (Kisah 16:1-3).
- 10 a Benar.
b Salah.
c Benar.
d Benar.
- 4 a 1) Pengembangan.
b 2) Panggilan dan pengembangan.
c 1) Pengembangan.
d 1) Pengembangan.
e 2) Panggilan dan pengembangan.

- 11 a Benar.
b Benar.
c Salah.
d Salah.
- 5 a Salah.
b Benar.
c Salah.
d Benar.
- 12 d) Pemimpin memperkembangkan citra diri yang sehat apabila ia membantu orang-orang lain memperkembangkan citra dirinya yang baik.
- 6 a Untuk mempersiapkan mereka bagi pekerjaan pelayanan dan untuk menolong mereka menjadi matang secara rohani.
b Kepada tiap orang percaya. Demi kebaikan bersama.
c Untuk menjadi serupa dengan Kristus — menjadi matang secara rohani.
d Untuk menjadi anak-anak Tuhan yang suci dan tidak bercacat cela dan untuk membawa kemuliaan kepada nama-Nya.
e Untuk bertumbuh dalam kasih karunia dan pengetahuan mengenai Tuhan — dengan kata lain, untuk menjadi matang secara rohani. Jelas maksud Tuhan bagi anak-anak-Nya agar mereka menjadi produktif dan matang. Proses pematangan terjadi di bawah pengaruh pemimpin-pemimpin yang bijaksana dan dalam rangka pelayanan yang dilakukan oleh tubuh Kristus. Ke Dua Petrus 3:18 dan Yohanes 15:1-8 serta ayat-ayat Alkitab lain menunjukkan bahwa pertumbuhan dan perkembangan diharapkan sebagai sesuatu yang sewajarnya terjadi dalam kehidupan rohani.
- 13 c) Pemimpin yang suka mengambil sendiri semua keputusan, memikul sendiri semua tanggung jawab dan menjalankan disiplin dengan ketat akan membuat pengikut-pengikutnya bersemangat melihat pengabdian yang tidak mementingkan diri.

Unit 2

TUGAS

APA YANG DILAKUKAN OLEH PEMIMPIN
DAN BAGAIMANA
MEREKA MEMBIMBING ORANG LAIN
DALAM PEKERJAANNYA

Pasal 4

Pemimpin Menyusun Rencana dan Mengorganisir

“Saya agak kecewa dengan hasil yang tercapai oleh program kunjungan kita minggu yang lalu,” demikian Andi berkata di hadapan kelompoknya. Ia juga kecewa karena hanya enam orang anggota panitia yang hadir dalam pertemuan itu. Pagi hari ini, sementara jam Sekolah Minggu, ia telah minta mereka untuk tinggal beberapa menit lebih lama sesudah acara kebaktian pagi itu untuk membicarakan program tersebut. Tetapi beberapa orang rupanya mempunyai rencana lain, dan entah karena apa mereka tidak bisa mengikuti rapat. Ia sendiri cukup memahami. “Semua orang mempunyai problema pribadi sendiri,” demikian pikirnya, “Saya mesti cukup memahami kebutuhan mereka juga dan jangan menuntut terlalu banyak.”

“Sejak pendeta menunjuk saya sebagai ketua panitia program kunjungan ini saya merasakan suatu tanggung jawab yang cukup berat,” ia pun menerangkan di depan kelompoknya. “Kita semua harus mendukung pendeta kita dan membantunya membawa Injil kepada seluruh masyarakat di sini. Saya ingin sekali saudara semua benar-benar memperlihatkan pengabdian saudara kepada Tuhan dan bekerja lebih keras lagi minggu depan ini. Kita harus berusaha supaya gedung gereja ini penuh sesak pada waktu kebaktian kebangunan rohani yang akan diadakan tidak lama lagi.”

“Keputusan apakah yang telah diambil mengenai masalah pengangkutan?” Joko pun bertanya. “Kalau saya tidak salah dengar, saudara telah mengatakan bahwa kita akan mencari jalan untuk membantu orang-orang yang tempat tinggalnya terlalu jauh dan tidak mungkin pergi ke gereja dengan berjalan kaki. Saya telah mengunjungi seorang ibu yang mempunyai beberapa anak dan mereka mau datang ke gereja, tetapi tidak punya kendaraan.”

“Benar,” Andi mengakui, “hal itu memang kami pikirkan. Baiklah, saya akan cari akal untuk hal itu. Apakah ada yang lain yang mau bertanya sesuatu?”



"Saya merasakan suatu tanggung jawab yang cukup berat."

"Ada dua orang pemuda dalam kelas pelajaran Alkitab saya yang ingin menemani saya melakukan kunjungan," kata Maria, "Bolehkah saya membawa mereka berdua?"

"Boleh saja," jawab Andi, "itu suatu pengalaman yang baik bagi mereka."

"Begitu juga pikir saya," jawab Maria, "tetapi ketika saya bertanya kepada Pak Pendeta, ia mengatakan lebih baik membawa seorang saja tiap kali."

"Wah, kalau begitu, saya tidak tahu, mungkin dalam hal itu . . ."

ikhtisar pasal

Daud — Seorang Pemimpin yang Mampu
Pemimpin Menyusun Rencana dan Mengkoordinir
Pemimpin Mengorganisir

tujuan pasal

Setelah menyelesaikan pasal ini, saudara seharusnya dapat:

- Menguraikan prinsip-prinsip kepemimpinan yang terdapat dalam kisah Daud dan mengenali serta menerapkan prinsip-prinsip itu.
- Menyusun rencana untuk proyek tertentu dan mempersiapkan kertas-kertas kerja yang diperlukan.

- Menerangkan konsep *organisasi* dan menguraikan berbagai jenis dan prinsip organisasi.

kegiatan belajar

1. Baca kembali kisah-kisah Alkitab mengenai riwayat hidup dan karya Daud. Hubungkan apa yang saudara baca itu dengan bahan pelajaran ini dan cobalah temukan contoh-contoh mengenai ciri-ciri dan perilaku kepemimpinan. Bagian-bagian Alkitab yang penting: I Samuel 16:1-22; 17:21-58, pasal 22-26; pasal 30; II Samuel 5:1-7; 7:1-25; I Tawarikh pasal 17-19 dan 22-29. Tugas pembacaan ini cukup panjang. Boleh jadi saudara cukup mengetahui sebagian besar bahan yang terdapat di situ. Tujuan saudara sekarang adalah membacanya dengan maksud melihat Daud sebagai seorang pemimpin yang dipanggil Tuhan untuk melakukan kehendak-Nya. Saudara akan belajar banyak tentang kepemimpinan, jika saudara mencontoh baik-baik teladan yang diberikan oleh Daud.
2. Pelajari uraian pasal dan jawab pertanyaan-pertanyaan seperti biasa.
3. Kerjakan soal-soal untuk menguji diri pada akhir pasal dan cocokkan jawaban saudara dengan yang diberikan pada akhir buku ini. Tinjaulah kembali bagian-bagian yang masih salah jawabannya.

uraian pasal

DAUD — SEORANG PEMIMPIN YANG MAMPU

Tujuan 1. *Mengenalinya berdasarkan kisah Alkitab betapa pentingnya kemampuan dalam tindakan-tindakan Daud.*

Sebelum kita membahas peranan Daud dalam rencana Allah untuk memimpin umat-Nya, mari kita kembali kepada cerita kita mengenai Andi tadi. Ketika kita meninggalkan dia, ia sedang menghadapi situasi yang serba salah, bukankah

begitu? Ia terjebak, sebab hanya ada pilihan apakah ia akan membantah pendapat bapak pendeta atau ia menarik kembali pendapatnya sendiri di hadapan orang-orang yang justru ingin dipimpin dan dibinanya. Seandainya saudara berada dalam kedudukannya, apa yang akan saudara lakukan? Andi membiarkan permasalahannya dilupakan setelah sebuah pertanyaan lain diajukan.

“Bagaimana mengenai bahan bacaan? Saya membutuhkan lebih banyak buku. Saya sudah tanyakan kepada sekretaris Sekolah Minggu apakah ia telah memesan lebih banyak buku untuk program kunjungan kita itu, tetapi ia mengatakan itu bukan urusannya.”

“Selain itu,” Jimmy menyela, “minggu yang lalu tiga di antara kita berada di daerah yang sama, sedangkan setahu saya daerah Utara kota sama sekali tidak dikunjungi. Saya dengar di sana ada beberapa keluarga baru yang seharusnya diundang untuk datang ke gereja kita.”

“Itu saran yang baik,” jawab Andi seraya senyum. Kemudian dengan bersemangat ia mengatakan, “Wah, sekarang cukup sampai di sini dulu dan mari kita berangkat mengerjakan daerah itu! Mari kita semua bekerja keras! Supaya minggu depan gereja kita menjadi penuh sesak!”

“Amin! Amin!” sahut para anggota panitia yang lainnya.

Sekelumit pertemuan panitia ini menarik perhatian kita akan beberapa prinsip kepemimpinan yang penting. Prinsip-prinsip mana yang nampak kepada saudara? Sifat-sifat kepemimpinan baik manakah dapat saudara lihat dalam diri Andi? Apakah menurut saudara ia seorang Kristen yang tulus dalam sikapnya? Apakah ia benar-benar bersedia menerima kedudukan sebagai pemimpin, tetapi masih pula harus tunduk kepada kepemimpinan orang yang lain? Apakah ia kelihatan bersemangat? Apakah ia mempunyai suatu tujuan dalam pikirannya, yang ia berusaha capai? Apakah ia cukup tenggang rasa dalam sikapnya terhadap para pekerja lainnya?

Mengapa ciri-ciri baik ini belum cukup untuk menjadikannya seorang pemimpin yang efektif? Apa yang diperlukan agar panitia dalam contoh ini dapat meraih sukses? Dalam riwayat hidup dan pekerjaan Daud kita akan memperoleh jawaban atas pertanyaan ini dan pertanyaan-pertanyaan lainnya.

Sampai sejauh ini kursus kita menekankan faktor manusia — manusia yang memimpin dan manusia yang mengikuti. Sekarang, dalam Unit 2 kita akan lebih banyak memperhatikan segi TUGAS — yaitu “pekerjaan” dan tehnik-tehnik

yang dipakai dalam kepemimpinan. Contoh Alkitabiah kita, Daud, tidak kurang memiliki ciri-ciri yang biasanya dihubungkan dengan kepemimpinan. Tetapi yang mengherankan ialah cara yang efisien dan konsisten dengan mana Daud menge-
raahkan segala modal dan sumber dayanya untuk mencapai hasil yang luar biasa.

Alkitab memperkenalkan Daud kepada kita sebagai seorang manusia seutuhnya: gembala, prajurit, pujangga, pencinta, ayah dan raja. Berani, bersalah, bertobat, mendapat keampunan dan di dalam kemenangan ia mengungkapkan kepada kita segala rupa pengalaman manusiawi yang serba rumit itu. Di sini terlihat betapa hebat dan mendalamnya perencanaan Tuhan. Daud telah dipersiapkan dengan latar belakang dan unsur-unsur yang memang cocok dan diperlukan bagi tugas-tugas yang dihadapinya. Perkembangan fisik, keberhasilan, dan kepercayaan diri diperoleh ketika ia menggembalakan kawanan domba dan melindunginya terhadap mara bahaya. Pada waktu ia berjalan sendirian bersama kawanan dombanya, ia mulai belajar berpikir secara mandiri, menggunakan inisiatif dan daya khayalnya, serta mengungkapkan perasaan dan gagasan-gagasannya dengan pilihan kata-kata yang berbobot dan membakar semangat.

Kita mengetahui bahwa pada awal kehidupannya ia berada dalam kedudukannya yang hina. Panggilannya untuk menjadi pemimpin datang ketika nabi Samuel memilihnya atas petunjuk Allah dan memberitahu dia dengan cara yang sederhana, bahkan hampir-hampir bersifat rahasia, bahwa ia kelak akan menjadi raja (I Samuel 16:1-22). Dan “berkuasalah Roh Tuhan atas Daud.” Kemudian ia kembali menggembalakan domba-domba, dengan penuh keheranan dalam hatinya. Beberapa waktu kemudian, dalam istana Raja Saul, ia tetap bersikap sebagai hamba yang rendah hati.

Seakan-akan bertentangan dengan kerendahan hatinya ketika mendengar Daud dengan begitu lantang berkata bahwa ia akan maju berperang melawan raksasa Goliat itu, sedangkan semua orang lain dipenuhi ketakutan. Kedengarannya tidak rendah hati untuk mengatakan dengan tegas, “Saya sanggup melakukan tugas itu.” Abang Daud bahkan mengecamnya dan mengatakan, “Kamu ini suka jual lagak!” (I Samuel 17:28-32).

Tidak lama sesudahnya Daud membuktikan sesuatu yang sudah diketahui oleh semua pemimpin yang baik: kerendahan hati dan keberanian untuk bertindak bukanlah sifat yang saling bertentangan. Sering kedua sifat itu justru bekerja sama, seperti pada hari itu ketika Daud berhasil membunuh raksasa itu.

Tentu Daud mengetahui bahwa ia tidak bertindak atas kekuatannya sendiri. Roh Tuhan berkuasa atasnya dan karena itu ia dapat berbicara dengan begitu berani dan penuh keyakinan diri. Namun demikian, Daud tidak bersandar pada kata-kata yang bersemangat saja. Ia mengingatkan hal-hal yang benar-

benar pernah dilakukannya dan ketrampilan-ketrampilan yang telah berhasil dikembangkannya dengan seizin Tuhan. “Saya telah mengalahkan singa dan beruang,” demikian katanya (I Samuel 17:34-37).

Kita mengetahui bahwa mudah bagi Allah untuk mematikan Goliat tanpa sebuah batu. Allah dapat secara ajaib menerbangkan sebuah batu, tanpa memerlukan Daud atau sebuah umban (katapul yang diputar-putar). Namun kita melihat bahwa apabila perlu diambil suatu tindakan untuk melaksanakan kehendak-Nya, Allah biasanya bekerja melalui orang-orang yang telah memperkembangkan kemampuan yang diperlukan. Daud sudah memiliki kemampuan yang diperlukan. Ia menggunakan kata-kata yang penuh kepercayaan diri untuk meyakinkan orang lain. Ia memakai strategi. Ia memakai kekuatan dan keahliannya. Meskipun ia tahu kekuatan datang dari Allah, ia tidak bertindak secara ceroboh, tanpa suatu cara tertentu. Ia menjalankan tugasnya seperti yang ia telah belajar lakukan selama ini. Perhatikan, ia tidak asal memungut batu kecil saja. Ia memilih lima batu yang licin dari dasar sungai, kemudian menaruhnya di dalam kantong gembalanya. Perilakunya mempunyai suatu pola yang teratur.

Pertanyaan-pertanyaan untuk renungan dan menganalisa diri. Baca Mazmur 144:1. Apakah dalam ayat-ayat ini saudara dapat melihat bahwa Daud merasa dirinya mampu, namun tidak mencari kemuliaan bagi dirinya sendiri? Bagaimana ia menjadi mampu? Keterampilan-keterampilan dan kemampuan apa yang ada pada saudara? Apakah Tuhan telah memberikan keterampilan kepada tangan saudara? Apakah saudara merasa bahwa kemampuan yang telah saudara kembangkan dapat dipakai dalam suatu tugas istimewa bagi pekerjaan Tuhan?

Ia Menjadi Pemimpin Mereka

Setelah kemenangannya yang luar biasa itu Daud mendapat kesempatan untuk memperoleh kehormatan dan pujian. Secara langsung ia dapat merebut hati ribuan orang sekaligus. Kerendahan hatinya dan sikapnya yang tahu diri terlihat dari kenyataan bahwa ia tidak memanfaatkan popularitasnya untuk kepentingan sendiri. Ia tidak segan-segan menerima perintah dari Raja Saul. Ia tidak membangkang terhadap struktur organisasi yang sudah ada. Ia bersikap patuh sebagai seorang prajurit dan berhasil naik pangkat secara wajar, berdasarkan kecakapannya dan kemenangan-kemenangan yang diperolehnya di medan perang. Ia menerima baik tugas-tugas yang dianggap perlu untuk kemajuan bangsa di dalam menuju sasaran atau tujuan bersama.

Cukup banyak halaman Perjanjian Lama menceritakan apa yang dilakukan oleh Daud. Semuanya merupakan tulisan sejarah, tetapi sekaligus juga

mengungkapkan banyak hal mengenai cara-cara kepemimpinan Daud. Tiga di antara prinsip-prinsip terpenting yang menentukan keberhasilannya adalah:

1. Ia secara tetap mencari kehendak Allah.
2. Ia bersikap loyal dan tenggang rasa, baik terhadap atasan maupun bawahannya.
3. Ia menyadari perlunya prestasi baik dan kemampuan, atas mana ia mengucapkan syukur dan memuliakan Tuhan.

Kita mengetahui bahwa pada akhirnya Daud menerima mahkota yang telah dijanjikan kepadanya. Sebagai raja Yehuda dan seluruh Israel ia akhirnya berhasil menaklukkan para musuh di sekeliling mereka. Ia cukup sibuk dalam berbagai penerangan, yang dipimpin olehnya dengan penuh keberanian dan kecakapan.

Setelah kedudukannya mantap sebagai raja, Daud ingin sekali membangun rumah bagi tabut perjanjian — yaitu sebuah bait suci bagi Tuhan. Tetapi Tuhan menyatakan bahwa Daud tidak mendapat kehormatan untuk menyaksikan sendiri pembangunan bait ini. Tugasnya hanya untuk menyediakan rancangan dan bahan-bahan bangunan yang diperlukan (I Tawarikh 22:1-4). Catatan tentang kegiatan-kegiatan ini dalam Alkitab merupakan suatu pola unik yang menyangkut proses-proses dan struktur organisasi.

Daud Mengadakan Persiapan Matang

Pada saat ini dalam kisah kita melihat bahwa Daud yakin pertempuran-pertempuran yang dilakukannya itu mempunyai tujuan sekunder, yaitu memberi kesempatan untuk mengumpulkan berbagai bahan bangunan bagi pembangunan bait itu (I Tawarikh 22:14). Bila kita membaca kitab Tawarikh, kita mulai menyadari suatu periode yang cukup menarik di mana Allah berurusan dengan umat manusia. Yang terlihat bukan sekedar adanya perayaan-perayaan ibadah formal ataupun mujizat-mujizat, melainkan perencanaan, pengorganisasian, pembagian tugas dan pengumpulan dana!

Daud mempekerjakan para pemahat batu dan tukang-tukang lainnya. Ia menyediakan bahan-bahan batu, besi, perunggu, dan gelondongan kayu bagi mereka. Ia mengangkat orang-orang tertentu menjadi mandor, pejabat, hakim, penjaga pintu gerbang, dan ahli musik. Pembagian tugas-tugas cukup jelas. Rencana-rencana yang dibuat cukup terperinci dan merupakan hasil banyak pekerjaan persiapan dan doa-doa yang dilakukan sebelumnya. Daud pun berkata kepada puteranya, Salomo,

“Tuhan kiranya memberikan kepadamu akal budi dan pengertian . . .”

“Dalam kesusahan (dengan susah payah) aku telah menyediakan untuk rumah Tuhan itu . . .”

“Engkau mempunyai sangat banyak pekerja” (I Tawarikh 22:12-15).

Ia memberikan kepada Salomo rencana bangunan dari balai Bait Suci, ruangan-ruangan, dari perbendaharaannya, kamar-kamar atas dan dalam, dan pelataran-pelatarannya. Ia memberikan petunjuk-petunjuk mengenai semua pekerjaan pelayanan di dalam bait suci, dan barang-barang apa yang harus dipakai dalam pelayanan itu, semuanya “oleh ilham Roh” (I Tawarikh 28:11, 12, *TL*)

“Semuanya itu terdapat dalam tulisan yang diilhamkan kepadaku oleh Tuhan, yang berisi petunjuk tentang segala pelaksanaan rencana itu,” demikian Daud berkata (I Tawarikh 28:19).

Melalui berbagai pengalaman dan keadaan yang dihadapinya selama bertahun-tahun Daud tidak pernah berubah haluan. Ia melakukan perencanaan dengan suatu sasarannya yang tidak kalah tepat seperti pada waktu batunya mengenai dahi raksasa Goliat itu. Ia memang mengakui berbagai kegagalannya dan ia bertobat dari banyak dosa yang telah dilakukannya. Ia memuji kebesaran Allah atas segala kecakapan yang dimilikinya dan mengakui bahwa Allah juga membagikan berbagai kecakapan kepada orang-orang lain. Tanpa sedikit pun keengganan, ia menerima baik peranannya sebagai salah seorang pemimpin dalam garis rencana Allah.

Kemudian tibalah saat yang merupakan puncaknya, ketika Daud memutuskan untuk menantang para pekerja untuk berkarya dan menyerahkan tanggung jawabnya kepada Salomo. Kita dapat membayangkan keadaan ketika ia menyelenggarakan rapat raksasa di Yerusalem itu. Di situ ia pun secara terbuka di hadapan para pejabat dan pembantunya, yang tinggi maupun yang rendah, memberitakan semua yang telah dilakukan olehnya sebelumnya dan bagaimana rencananya baginya masa depan. Tidak satu pun hal yang lupa dikemukakannya. Tidak ada ketidakpastian. Ketika pertemuan itu selesai, semua orang yang dipanggil oleh Daud dalam seruannya sebagai “saudara-saudaraku” itu mengetahui apa tugas mereka masing-masing. Mereka mengetahui bagaimana hubungan mereka satu sama lainnya. Mereka tahu sumberdaya-sumberdaya yang tersedia dan mereka dapat menggambarkan sendiri biaya dan pengorbanan yang dituntut.

Tanpa berbicara sombong, tetapi sekedar untuk membagikan informasi, Daud mengungkapkan apa yang dirasakannya dan apa yang dilakukannya. Kemudian ia secara kongkret membuat janji yang mengikat dirinya, dengan mengatakan, “Oleh karena cintaku kepada rumah Allahku, maka . . . aku dengan ini memberikan kepada rumah Allahku dari emas dan perak kepunyaanku sendiri” (I Tawarikh 29:3).

Karena ia sendiri terlibat langsung, ia dapat menantang orang-orang lain untuk ikut serta mengabdikan kehidupan mereka kepada pekerjaan Tuhan, untuk

melayani Dia dan memberi dari harta benda mereka. Tentu saja khalayak ramai menyambut kepemimpinan Daud yang hebat itu. Mereka memberikan diri mereka maupun harta benda mereka kepada Tuhan, dengan tidak menahan diri.

Daud pun berdoa dan memimpin orang-orang dalam penyembahan. “Pujiilah kiranya Tuhan, Allahmu!” demikian ia menganjurkan kepada umat itu dengan penuh semangat. Dan mereka pun semuanya memuji kepada Tuhan (I Tawarikh 29:10-20).

Kembalilah kepada awal pasal ini dan tinjaulah kembali apa yang dialami oleh Andi dan panitianya.

1 Sedikit-dikitnya tulislah tiga hal, bagaimana Andi telah mencontoh teladan Daud.

.....
.....

2 Sedikit-dikitnya tulislah tiga hal, bagaimana Andi tidak mencontoh teladan Daud.

.....
.....

3 Pengumuman Daud yang berani bahwa ia akan maju berperang melawan raksasa itu menunjukkan bahwa ia

- a) orang sombong.
- b) ingin mengungguli saudara-saudaranya.
- c) seorang yang berpembawaan pemimpin.
- d) mempunyai keyakinan bahwa Tuhan akan memakai dia.

4 Daud menceritakan pengalamannya ketika mengalahkan singa dan beruang untuk

- a) menunjukkan keadaannya berdasarkan fakta-fakta.
- b) memperlihatkan bahwa imannya lebih besar daripada saudara-saudaranya.
- c) membuktikan bahwa ia telah terpilih sebagai raja.
- d) menunjukkan kekuatan fisiknya.

5 Daud memilih lima batu dengan saksama. Perilaku ini rupanya menunjukkan

- a) kurangnya kepercayaan diri.
- b) adanya latihan pengalaman dan kemampuan.
- c) ketrampilannya di depan umum.
- d) bahwa ia menolak persenjataan Saul.

PEMIMPIN MENYUSUN RENCANA DAN MENGKOORDINIR

Perencanaan sama dengan Berpikir dan Menulis

Tujuan 2. *Mengenali maksud di balik suatu rencana.*

Hampir tiap pekerjaan yang dilakukan dengan baik itu dilakukan dua kali. Pertama, dilakukan secara mental, di dalam pikiran orang yang memegang peranan sebagai pemimpin. Proses untuk memikirkan baik-baik apa yang harus dilakukan disebut *perencanaan*.

Umumnya semua orang membuat rencana, sedikit banyak secara tidak sadar. Memang sudah merupakan sifat manusia untuk dapat membayangkan bagaimana sesuatu itu jadinya sebelum ia benar-benar melakukannya. Kita mencoba memastikan atau memikirkan di muka langkah-langkah yang perlu diambil, memikirkan apa yang harus dilakukan dalam berbagai keadaan. Pemimpin mengembangkan kemampuan untuk melakukan hal ini secara lebih formal dan lebih efisien daripada orang-orang lain.

Dalam kebanyakan buku yang mempelajari fungsi-fungsi kepemimpinan, istilah *perencanaan* biasanya muncul pada baris teratas dari daftar. Pemimpin harus menyusun rencana, dan semakin baik mereka di bidang perencanaan, semakin besar kemungkinan mereka itu sukses. Maka itu, marilah kita cari tahu apa saja yang tercakup dalam proses perencanaan.

1. *Analisa dan ramalan.* Pemimpin dengan saksama mengamati keadaan yang dihadapi sekarang, kemudian meramalkan atau memperkirakan bagaimana perkembangan keadaan yang selanjutnya di masa depan.

2. *Menetapkan Maksud dan Tujuan.* Pemimpin mempunyai gambaran jelas mengenai alasan-alasan di balik tindakan-tindakan mereka. Mereka mengetahui apa maksud tiap tugas dan hasil apa yang diinginkan. Hasil yang diinginkan disebut sebagai *sasaran*. Tiap rencana yang baik mencakup sasaran-sasaran yang diperinci. Hal ini akan kita pelajari lebih terperinci kemudian.

3. *Garis besar tindakan khusus yang harus diambil.* Dalam peristilahan fungsi-fungsi kepemimpinan hal ini disebut *program*. Ia mencakup pembuatan suatu daftar urutan langkah-langkah yang akan diambil, supaya tercapai hasil yang diharapkan atau untuk mencapai sasaran.

4. *Penjadwalan waktu.* Pembuatan suatu jadwal waktu merupakan bagian mutlak penting bagi penentuan tujuan dan program. Tanpa batas-batas waktu yang terperinci, tujuan dan program tidak ada artinya.

5. *Pernyataan mengenai metode dan prosedur yang ditempuh.* Rencana harus praktis dan dapat dilaksanakan. Karena itu, pemimpin harus dapat menguraikan di muka cara-cara apa yang pantas dan yang dapat dipakai dalam setiap langkah dari program yang digariskan.

6. *Pertimbangan keuangan.* Dalam pelajaran mengenai fungsi-fungsi kepemimpinan ini disebut *anggaran*. Kebanyakan rencana menuntut diberinya perhatian yang secukupnya kepada biaya-biaya yang diperlukan, bagaimana dana keuangan disediakan, bagaimana pembagian-pembagiannya dan bagaimana pertanggungan jawabnya. Pemimpin yang tidak bertanggung jawab atas anggaran belanja secara resmi pun harus mempelajari hal-hal itu supaya rencana yang mereka buat bersifat praktis dan realistis.

7. *Pertimbangan personalia.* Pemimpin memutuskan di muka berapa banyak orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu program atau suatu proyek, dan sifat-sifat serta kecakapan apa yang harus dimiliki oleh mereka. Penyeleksian orang-orang yang tepat untuk tugas-tugas tertentu merupakan bagian yang sangat penting dari perencanaan.

8. *Penyesuaian dengan kebijaksanaan dan patokan yang ada.* Tiap rencana dibuat dalam suatu kerangka kebijaksanaan. Artinya, sudah ada nilai-nilai serta patokan yang ditetapkan yang memberi pengarahan kepada tindakan yang diambil dalam sebuah organisasi. Tentu saja, pemimpin-pemimpin Kristen dipimpin oleh prinsip-prinsip Alkitabiah dan juga oleh kebijaksanaan pimpinan yang lebih tinggi dalam gereja atau lembaga.

Banyak pemimpin mendapati bahwa cara yang baik untuk mengungkapkan proses perencanaan adalah dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan. Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini menunjukkan hal-hal terpenting rencana itu:

1. Mengapa pekerjaan ini harus dilakukan? Ini membuat kita berpikir dan menganalisa keadaan yang dihadapi sekarang.
2. Apa yang harus tercapai? Ini membawa kita kepada sasaran-sasaran yang perlu ditetapkan.
3. Bagaimana caranya pekerjaan itu akan dilakukan? Ini membawa kita kepada menggariskan prosedur yang harus ditempuh.
4. Kapanakah pekerjaan ini akan dilakukan? Ini membawa kita kepada jadwal waktu.
5. Cara terbaik apa yang ada untuk mengerjakan hal ini? Dengan ini kita akan mempertimbangkan berbagai cara-cara tertentu.
6. Dengan apa pekerjaan ini akan dilakukan? Ini membawa kita kepada masalah anggaran dan mempertimbangkan alat-alat serta bahan yang diperlukan.
7. Siapa yang akan mengerjakannya? Ini membawa kita kepada pemilihan personalia dan pembagian tugas sesuai dengan bakat dan kecakapan orang-orang yang tersedia.

8. Patokan dan pedoman (garis besar haluan) apakah yang harus diikuti atau ditetapkan bagi para pekerja? Ini membawa kita kepada pertimbangan mengenai kebijaksanaan-kebijaksanaan yang ada dan juga mengenai penetapan standar mutu.

Jenis-jenis Rencana

Kebanyakan pemimpin memakai tiga jenis rencana. Yaitu:

1. Rencana umum untuk jangka waktu tertentu, misalnya jadwal kegiatan sepanjang tahun dan sebuah bagan organisasi.
2. Rencana untuk kegiatan khusus yang diulangi kembali secara berkala, misalnya prosedur rapat panitia dan program latihan bagi pengerja.
3. Rencana untuk proyek-proyek pribadi, misalnya suatu pertemuan khusus atau acara pada suatu hari istimewa.

Sudah kami katakan bahwa perencanaan sama dengan berpikir dan menulis. *Perencanaan* yang merupakan suatu proses memerlukan suatu *rencana*, yang merupakan sebuah dokumen tertulis. Pemimpin yang cakap memakai beberapa sarana dasar untuk membuat rencana-rencana spesifik, baik yang bersifat harian maupun untuk jangka panjang.

Sarana Perencanaan

1. *Daftar "Hal-hal yang Harus Dilakukan."* Tiap pemimpin harus menyimpan suatu daftar rencana dan tugas bagi tiap hari. Ini mungkin tidak lebih dari sepucuk kertas atau notes, atau formulir khusus yang dapat dibeli atau dibuat sendiri. Hal-hal yang harus didaftar tiap hari mencakup antara lain:

Janji dengan siapa	Menelpon siapa
Tugas yang harus diselesaikan	Menunggu telpon dari siapa
Pembagian tugas yang perlu	Bahan yang diperlukan
Surat yang harus ditulis	Data keuangan atau pengeluaran

Di bagian Tambahan di bagian terakhir buku ini saudara dapat menemukan bentuk formulir yang disarankan untuk mengingatkan kita kepada tugas sehari-hari.

2. *Agenda.* Tiap pemimpin membutuhkan dua agenda. Yang satu adalah sebuah notes besar di mana tiap tanggal dapat ditulis. Ini untuk perencanaan jangka panjang. Agenda demikian dapat dibuat sendiri jika tidak ada yang sudah dicetak dari toko buku. Agenda lainnya yang kecil saja yang dapat dibawa ke mana-mana setiap waktu. Tanggal-tanggal penting yang tertulis pada agenda yang besar harus juga dicatat dalam agenda kecil agar mudah diperiksa sewaktu-waktu.

3. *Notes kecil.* Agenda kecil itu boleh saja berupa selembat kertas robekan atau notes yang dapat dibawa ke mana-mana setiap waktu. Pemimpin yang baik selalu siap untuk membuat catatan mengenai hal-hal yang terjadi tiap hari dan segera menulis ide-ide yang timbul dalam pikiran. Notes juga dipakai untuk menulis nama-nama yang harus diingat, nomor-nomor telepon dan alamat-alamat.

4. *Lembaran rencana kerja.* Rencana untuk proyek-proyek besar harus ditulis secara terperinci. Kebanyakan pemimpin membuat kertas kerja atau formulir yang cocok bagi keperluan mereka sendiri. Formulir seperti itu harus menyediakan ruang untuk:

Tanggal

Nama pemimpin

Nama orang-orang lain atau anggota panitia yang membuat rencana

Nama proyek, lengkap dengan uraian dan sasaran

Daftar tugas-tugas khusus yang harus dikerjakan

Pembagian tugas kepada orang-orang yang menangani tiap tugas

Bahan dan peralatan yang diperlukan bagi tiap tugas

Tanggal selesainya tiap tugas

6 Bacalah kembali bagian mengenai sarana perencanaan yang baru saja selesai ini. Pelajari bentuk-bentuk formulir yang terdapat di bagian belakang buku (Tambahan). Bayangkan suatu keadaan seolah-olah saudara bertanggung jawab membuat suatu rencana. Buatlah kertas kerja yang seperlunya atau tirulah contoh yang ada dan isilah sebagaimana mestinya. Ini adalah latihan praktek yang berguna bagi saudara. Bukan merupakan ujian.

Koordinasi

Koordinasi berarti pelaksanaan rencana itu. Setelah rencana selesai disusun, tugas saudara yang berikutnya adalah untuk menyusun semua bagian bersama-sama demikian rupa sehingga akan paling berhasil. Koordinasi adalah proses mengatur agar orang yang tepat berada dalam posisi yang tepat, pada saat yang tepat, dengan bahan-bahan yang tepat dan agar mereka mengerti bagaimana mereka harus bekerja sama untuk melaksanakan suatu tugas.

Lihatlah kembali pertanyaan-pertanyaan yang kami ajukan untuk membantu saudara dalam proses perencanaan. Bagian-bagian atau unsur-unsur apakah yang digambarkan oleh pertanyaan-pertanyaan tersebut.

7 Tulislah bagian perencanaan (kanan) yang dimaksudkan oleh tiap pertanyaan (kiri).

- | | | |
|--------|---|----------------|
| a | Siapa yang akan mengerjakannya? | 1) Waktu |
| b | Dengan apa pekerjaan ini akan dilakukan? | 2) Tempat |
| c | Apa yang harus dilaksanakan? | 3) Orang |
| d | Kapan pekerjaan ini akan dilakukan? | 4) Metode |
| e | Bagaimana caranya pekerjaan itu akan dilakukan? | 5) Bahan-bahan |
| f | Di mana pekerjaan itu akan dilakukan? | 6) Sasaran |

Pertanyaan-pertanyaan untuk direnungkan. Renungkan kembali kisah Alkitab mengenai peranan kepemimpinan Daud. Apakah ia seorang koordinator yang baik? Apakah ia telah mempertimbangkan semua bagian di bidang perencanaan? Sehubungan dengan rencana-rencananya bagi bait Allah, dapatkah saudara menjawab tiap pertanyaan yang diajukan ini?

8 Di antara pernyataan berikut ini, yang mana paling tepat menunjukkan maksud di balik perencanaan?

- Pada dasarnya perencanaan merupakan kegiatan dengan mana kita menetapkan sasaran-sasaran kita.
- Perencanaan dilakukan sebagai usaha untuk membenarkan apa yang kita lakukan.
- Perencanaan merupakan upaya untuk menetapkan di muka suatu tindakan dan bagaimana menanggapi tiap keadaan yang mungkin timbul seraya kita berusaha mencapai sasaran kita.
- Pada pokoknya, perencanaan adalah upaya untuk menentukan bagaimana masing-masing orang cocok dengan struktur organisasi dan apa kewajibannya.

Problema dan Rintangan

Tujuan 3. *Menyebut tiga rintangan terhadap perencanaan dalam pekerjaan Kristen.*

Kadang-kadang saudara mendengar pemimpin berkata, “Ah, percuma! Semuanya sudah saya rencanakan baik-baik, tetapi kemudian . . . ”

“Pekerja-pekerja saya tidak menuruti instruksi saya.”

“Atasan saya tiba-tiba berobah pikirannya.”

“Pembantu saya jatuh sakit.”

“Keadaan sama sekali berbeda dari apa yang saya perkirakan.”

Mungkin saja saudara sendiri pernah atau akan mengalami hal yang menjengkelkan seperti itu. Saudara telah membuat rencana yang baik, tetapi kemudian rencana saudara itu dikesampingkan. Kemudian saudara melihat orang lain, yang kelihatannya sama sekali tidak memakai rencana, justru berhasil sekali dalam pekerjaannya. Janganlah menjadi kecewa atau karena hal itu mulai menganggap remeh artinya perencanaan itu. Cukup saudara menyadari bahwa perencanaan itu sendiri belum menjamin sukses. Itulah salah satu alasan yang diberikan orang mengapa mereka tidak pernah melakukan perencanaan.

Ada lagi dua rintangan lain yang perlu kita pelajari. Salah satunya adalah bahwa dalam pekerjaan Kristen mungkin ada orang yang menuduh pemimpinnya bahwa ia lebih bersandar kepada program-programnya sendiri daripada kepada bimbingan Roh Kudus. Sudah tentu, berdasarkan pelajaran Alkitab Roh itu juga membimbing pada tahap perencanaan sebagaimana pada tahap pelaksanaan. Karena itu, kita jangan terlalu digoyahkan oleh orang yang mengkritik adanya perencanaan dan program-program dalam gereja.

Barangkali rintangan terbesar terhadap perencanaan yang baik adalah bahwa pekerjaan itu cukup berat dan menyita banyak waktu. Berpikir dan menulis merupakan dua di antara kegiatan-kegiatan manusia yang paling sukar. Cobalah saudara sendiri mengujinya, untuk melihat betapa lebih mudahnya untuk berdiri dan memberikan kesaksian daripada menulis sebelumnya kesaksian yang akan diberikan itu. Kita mengetahui bahwa Tuhan dapat membimbing kita dalam penulisan maupun pada waktu berbicara. Karena itu, tidaklah logis untuk mengatakan bahwa kita berkhotbah dengan kuasa Roh Kudus jika kita tiba-tiba diminta berbicara di dalam gereja, sedangkan pada waktu kita menulis di muka rencana-rencana kita itu dikatakan kita tidak bekerja dengan kuasa Roh! Salah pengertian ini harus dihilangkan dahulu, sebelum seorang pemimpin bisa menjadi efektif sekali. Waktu dan kerja keras diperlukan, di samping bimbingan Roh.

9 Sebutkan tiga rintangan terhadap perencanaan dalam pekerjaan Kristen.

.....

.....

.....

Berikut ini ada beberapa saran untuk membantu saudara mengatasi rintangan-rintangan dan melakukan perencanaan dengan efektif:

1. *Serahkan semua rencana saudara kepada bimbingan Roh.* Bawakan dengan sungguh-sungguh di dalam doa.

2. *Bersikaplah bahwa semua rencana itu harus luwes.* Ini salah satu tantangan terbesar bagi pemimpin — menjaga agar rencana-rencana tetap bersifat pasti tetapi juga luwes.

3. *Jangan harapkan semua rencana itu akan berhasil.* Seorang pemimpin yang bijaksana mengetahui bahwa langkah perencanaan itu memungkinkan dia untuk lebih berhasil mencapai sasarannya, meskipun rencana yang semula harus ditinggalkan. Pada umumnya, orang yang punya suatu rencana merasa diri lebih mampu dan dapat lebih disegani dan mendapat kerja sama yang lebih baik pada waktu keadaan berubah. Sedapat mungkin, bersiap-siaplah untuk problema yang mungkin akan timbul. Berpikirlah jauh ke muka dan coba bayangkan perubahan yang mungkin terjadi pada keadaan dan apa yang dapat saudara lakukan.

4. *Rencanakan beberapa sasaran kecil, yang akan membantu saudara mencapai tujuan atau sasaran utama.* Misalnya, jika sasaran utama saudara adalah menyediakan hidangan untuk suatu konferensi di daerah, sasaran kecilnya mungkin antara lain menyediakan tempat penyimpanan dan mengumpulkan bahan-bahan makanan. Rencana-rencana untuk suatu sasaran kecil dapat bersifat luwes dan mudah diubah tanpa berakibat fatal terhadap rencana secara keseluruhan. Kita akan membahas sasaran utama dan sasaran kecil dalam pasal yang lain.

5. *Pastilah bahwa semua rencana dimengerti dan diterima baik oleh setiap orang yang nantinya akan bertanggung jawab untuk melaksanakannya.* Ingatlah bagaimana Daud menerangkan rencana-rencananya secara panjang lebar dan memberikan umat kesempatan untuk menyatakan sambutan pribadi mereka. Jelaskanlah kepada pekerja-pekerja saudara maksud dan pentingnya tiap bagian rencana saudara itu. Nyatakan penghargaan atas sumbangan pemikiran dan bantuan mereka. Seperti Daud, biarlah mereka bersatu dengan saudara di dalam doa dan puji-pujian, dan serahkan rencana-rencana itu kepada bimbingan Roh.

PEMIMPIN MENGORGANISIR

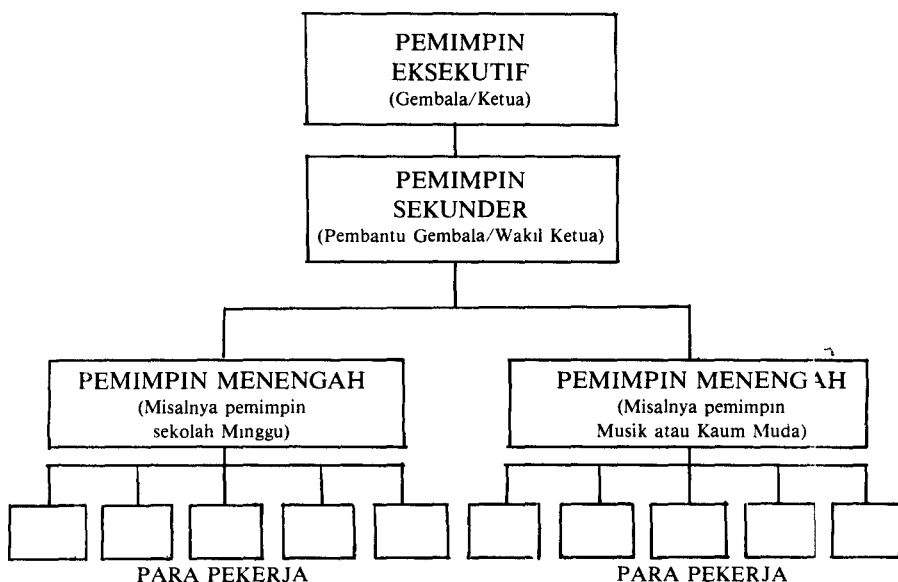
Tujuan 4. *Mengenali jenis-jenis organisasi yang diuraikan, dan menggambar bagan organisasi.*

Kita telah belajar bahwa konsep *rencana* mencakup proses perencanaan dan sebuah dokumen tertulis atau garis besar untuk mengatur kegiatan yang dilakukan. Konsep *organisasi* juga mengandung dua gagasan utama. Yang satu adalah proses untuk menghubungkan orang-orang satu sama lain agar dapat bekerja dengan efisien melakukan suatu tugas. Yang kedua adalah struktur atau rencana formal yang memperlihatkan bagaimana mereka diharapkan berhubungan satu sama lainnya.

Jenis-jenis Organisasi

Ada beberapa macam organisasi formal yang dapat dibentuk. Mungkin jenis organisasi yang paling saudara kenal adalah yang disebut *organisasi lini langsung*.

ORGANISASI LINI LANGSUNG

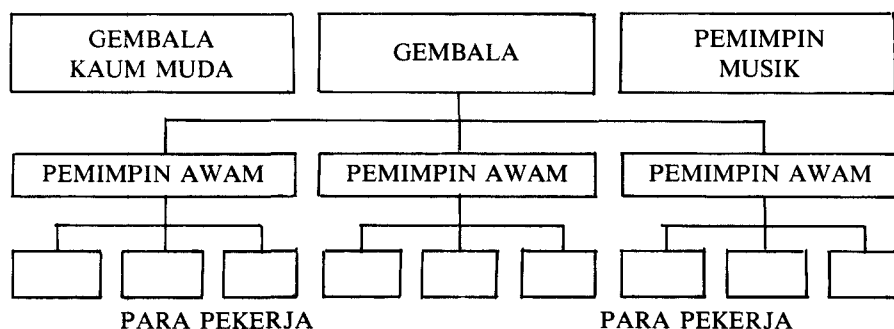


Gereja yang kecil mungkin tidak mempunyai pemimpin sekunder, dan para pemimpin menengah langsung berada di bawah pendeta.

Organisasi kemiliteran adalah contoh ekstrim jenis ini. Ciri dasarnya adalah bahwa pemimpin eksekutif mempunyai wewenang yang berkuasa dan pekerjaan dilakukan melalui suatu garis komando yang terdiri atas pemimpin sekunder dan pemimpin madya. Tiap orang diawasi langsung oleh orang yang mempunyai kedudukan di atasnya. Para pekerja diharapkan hanya berkomunikasi melalui pengawas mereka masing-masing dan tidak boleh langsung menghadap pemimpin eksekutif.

Organisasi jenis lain disebut *organisasi lini-staf*. Jenis ini dipakai dalam kebanyakan organisasi besar yang modern. Di situ pemimpin eksekutif didampingi penasihat, yaitu suatu staf yang memiliki keahlian dan kemampuan khusus. Mereka memberi nasihat dan pengarahan kepada eksekutif itu, kemudian ia mengawasi para pemimpin menengah sama seperti dalam organisasi lini langsung.

ORGANISASI LINI-STAF

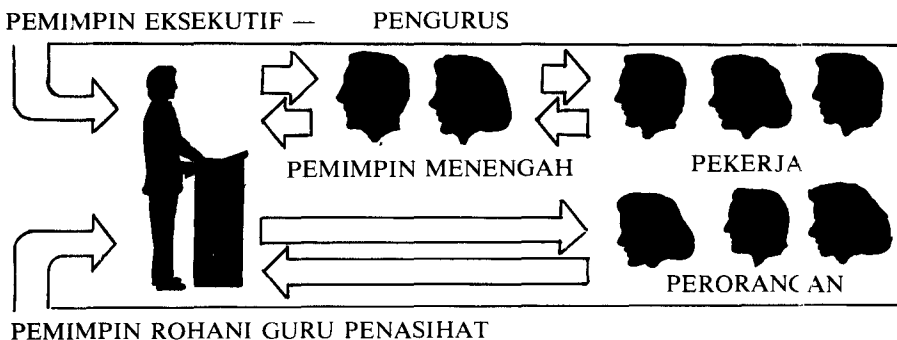


Jenis organisasi yang ketiga disebut *organisasi fungsional*. Dalam suatu perusahaan ini berarti bahwa seorang karyawan boleh bekerja bersama pengawas-pengawas yang berlainan, sesuai dengan jenis pekerjaan (fungsi) yang diperlukan. Para pemimpin terutama memikirkan tugas pekerjaannya dan tidak mengutamakan orangnya.

Dalam kebanyakan pekerjaan Kristen kita melihat suatu kombinasi dari berbagai jenis ini. Gembala menjadi pemimpin eksekutif. Ia mungkin mempunyai pemimpin sekunder, misalnya pembantu gembala. Ada pula pemimpin-pemimpin menengah, misalnya pemimpin sekolah Minggu dan pemimpin musik. Dalam organisasi lini langsung, seorang pekerja, misalnya anggota koor berada di bawah pemimpin paduan suara. Pemimpin paduan suara berada di bawah pemimpin musik; pemimpin musik di bawah gembala pembantu. Jenis organisasi lini benar-benar ini jarang dipakai di dalam gereja. Biasanya semua pemimpin mempunyai hubungan langsung dengan gembala, sehingga pola yang terjadi lebih menyerupai organisasi lini-staf. Kemudian, karena pekerjaan gereja mencakup tugas-tugas yang beraneka ragam, boleh jadi para pemimpin berhubungan sendiri dengan para pemimpin dan pekerja lain sesuai dengan fungsinya masing-masing.

Hubungan-hubungan yang terjadi dengan gembala di dalam organisasi gereja memang serba rumit, karena ada begitu banyak macam tugas dan fungsi. Gembala sidang adalah pemimpin rohani jemaatnya. Ialah pemimpin eksekutif dalam struktur organisasi dan karena itu menjadi pengawas dalam hubungannya dengan para pemimpin lainnya. Ia juga sekaligus menjadi penasihat dan guru bagi anggota-anggota jemaat secara individu. Agar organisasi tetap bekerja dengan efektif, kita perlu mengerti berbagai peranan yang dimainkan oleh gembala jemaat.

BERBAGAI HUBUNGAN DENGAN GEMBALA JEMAAT



Sebagai pemimpin rohani, guru dan penasihat, gembala sidang berhubungan langsung dengan tiap anggota jemaatnya. Tetapi sebagai pemimpin eksekutif atau pengurus organisasi, ia harus banyak melakukan tugasnya yang berhubungan dengan orang banyak itu melalui para pemimpin lainnya, kepada siapa ia membagikan tugas dan wewenang.

Kombinasi hubungan-hubungan ini dapat menghasilkan pekerjaan yang sangat efektif di dalam gereja. Sebaliknya, dapat juga menimbulkan problema, terutama untuk pemimpin-pemimpin menengah yang kurang kepercayaan diri atau tidak begitu kompeten dalam kedudukannya. Ingat apa yang terjadi dengan Andi dalam contoh kita itu? Salah seorang pekerjanya meminta pendapatnya. Setelah mengutarakan pendapatnya, pekerja itu mengatakan bahwa pendeta telah memberikan jawaban yang lain. Keadaan demikian bukan saja dapat mempermalukan si pemimpin menengah, tetapi ia juga mungkin akan kehilangan respek yang diperlukannya agar tugas dapat dikerjakan dengan baik.

Andi melakukan yang tepat dengan menolak untuk memperuncing perdebatan. Tetapi ia sebenarnya dapat menghindarkan keadaan itu, seandainya ia

dan pendeta benar-benar saling mengerti mengenai tugas dan hubungannya. Gembala sidang dan para pemimpin menengah harus sering berkumpul untuk berdoa bersama-sama dan membicarakan pekerjaan mereka. Mereka perlu bersepakat untuk memikul tanggung jawab masing-masing untuk bagian-bagian tertentu dari pekerjaan itu. Kemudian, apabila seorang pekerja pergi mendatangi gembala untuk menanyakan hal-hal yang sebenarnya telah ditugaskan kepada seorang pemimpin lain, gembala seharusnya menganjurkan dia untuk mendatangi pemimpin itu atau mengundang pemimpin yang bersangkutan untuk ikut dalam pembicaraan mereka itu. Seorang pemimpin hendaknya jangan sekali-kali menangani sendiri sesuatu yang merupakan tanggung jawab gembala atau pemimpin lainnya.

Ini merupakan organisasi yang bijaksana dan efisien, dan dengan cara ini tugas menjadi lebih ringan bagi semuanya. Gembala dapat mempercayai pembantu-pembantunya bahwa mereka akan melaksanakan tugas mereka. Pemimpin-pemimpin menengah dapat menjaga tugasnya tetap efektif sehubungan dengan kelompok yang dipimpinnya. Para pekerja merasa mantap karena mengetahui bagaimana mereka berperanan dalam struktur organisasi dan bagaimana mereka harus melangkah bila ada pertanyaan.

SAUDARA DAN ORGANISASI

Tujuan 5. Memilih kalimat yang menerangkan hubungan antara seorang pemimpin dengan organisasinya.

Kebanyakan pemimpin berhubungan dengan organisasinya dengan dua cara. Pertama, mereka perlu mengerti bagaimana peranan mereka dalam organisasi sekarang. Kedua, mereka mesti tahu bagaimana caranya mengatur dan menjaga kelangsungan organisasi di dalam bidang tanggung jawabnya masing-masing. Seperti telah kita lihat, kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada sifat-sifat pemimpin dan struktur organisasi di mana ia bekerja. Seorang pemimpin yang baik mungkin terhambat oleh struktur organisasi yang buruk. Organisasi yang baik pun bisa terhambat oleh kepemimpinan yang buruk. Kedua-duanya diperlukan agar tugas-tugas terlaksana dan tujuan tercapai dalam pekerjaan Kristen.

Karena itu, bila saudara memegang suatu kedudukan kepemimpinan, sebaiknya saudara mengenal betul struktur organisasinya. Jika ada bagan organisasi, pelajirlah. Mintalah atasan saudara untuk menjelaskan segala sesuatu mengenai kedudukan saudara. Pastikan bahwa saudara mengetahui apa yang diharapkan dari saudara. Mungkin saudara mendapat uraian tugas secara tertulis (yang merupakan daftar tugas kewajiban minimal), tetapi yang penting adalah untuk merasakan bahwa saudara dan setiap orang yang terlibat saling mengerti dengan jelas. Jika saudara harus mengawasi orang-orang lain, perlu ada pertemuan di mana kedudukan saudara dijelaskan kepada kelompok tersebut.

Cara Mengorganisir

Jika saudara memulai suatu organisasi baru atau mulai di dalam sebuah organisasi yang memerlukan pembaharuan, saudara menghadapi tanggung jawab yang cukup berat. Berikut ini ada beberapa saran untuk menjadi pedoman saudara:

1. Buatlah suatu analisa tugas-tugas — suatu daftar dari semua tugas atau bagian pekerjaan yang telah diberikan kepada saudara atau yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.
2. Putuskan berapa banyak orang atau kedudukan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas itu. Daftarkan semua tugas khusus bagi tiap orang atau kedudukan.
3. Buatlah sebuah bagan untuk menunjukkan bagaimana hubungan semua kedudukan itu satu sama lainnya dan hubungan dengan saudara dan para pemimpin lain.
4. Tunjuklah orang-orang yang akan mengisi kedudukan-kedudukan itu atau yang akan bertanggung jawab atas tugas-tugas itu. (Jangan isi dulu kedudukan-kedudukan yang bersifat agak permanen sebelum saudara menemukan orang yang benar-benar memenuhi syarat. Lebih baik ada jabatan lowong dan dibuat rencana untuk mempekerjakan atau melatih orang-orang yang baru.)
5. Sediakan informasi segera untuk semua orang yang akan bekerja dengan saudara, dan buatlah rencana agar mereka mendapatkan bantuan serta latihan yang diperlukan. Cobalah berikan kepada semuanya informasi yang sama pada waktu yang bersamaan dan izinkan orang-orang mengajukan pertanyaan-pertanyaan.
6. Buatlah rencana yang pasti mengenai pertanggungan jawab. Artinya tiap orang harus mengetahui apa yang diharapkan dan bagaimana persyaratan dan pembatasan-pembatasannya. Gunakan pertanyaan-pertanyaan perencanaan: Kapan? Di mana? Bagaimana? Tegaskan bagaimana para pekerja harus mencatat dan melaporkan hasil pekerjaan mereka. Tetapkan batas waktunya. Jelaskan kebijaksanaan organisasi yang perlu, yang dapat mempengaruhi jalannya pekerjaan. Masukkan dalam rencana pertama suatu cara untuk mengevaluasi atau mengukur hasil-hasil yang dicapai, sehingga saudara dan orang-orang lain mempunyai kesempatan untuk belajar dari pengalaman dan mengadakan perbaikan di kemudian hari.

10 Gambarlah suatu bagan organisasi yang menurut saudara menggambarkan struktur organisasi yang saudara pahami.

11 Cocokkan jenis organisasi (kanan) dengan uraiannya yang tepat (kiri).

- | | |
|--|--|
| <p>.... a Pemimpin eksekutif didampingi kelompok penasihat khusus yang akan memberi nasihat kepadanya. Ia mengawasi para pemimpin menengah, yang berhubungan dengan orang-orang di bawah pengawasan mereka.</p> <p>.... b Pemimpin eksekutif mempunyai wewenang yang menentukan. Tiap orang diawasi langsung oleh atasannya. Para pekerja berkomunikasi hanya melalui atasannya.</p> <p>.... c Pemimpin eksekutif menjadi kepala organisasi. Ia menjadi pengawas dalam hubungannya dengan para pemimpin lain. Ia juga bertanggung jawab langsung kepada tiap anggota organisasinya.</p> | <p>1) Lini langsung</p> <p>2) Lini-staf</p> <p>3) Pengembalaan</p> |
|--|--|

12 Di dalam hubungannya dengan organisasi, pemimpin harus mengerti

- a) apa peranannya di dalam organisasi.
- b) apa yang diharapkan daripadanya.
- c) bagaimana peranannya dalam struktur organisasi dan bagaimana ia dapat mengawasi dan menjaga organisasi dalam bidangnya.
- d) sampai di mana batas wewenangnya dan dengan proses apakah ia harus mengendalikan organisasi.

soal-soal untuk menguji diri

BENAR-SALAH. Tulislah huruf **B** di depan tiap kalimat yang **BENAR**. Tulis huruf **S** di depan tiap kalimat yang **SALAH**.

- 1 Di dalam pengalaman Daud kita melihat bahwa panggilan Allah biasanya datang sesudah seorang pemimpin potensial membuktikan kecakapan dan kemampuan alamiahnya.
- 2 Kerendahan hati dan keberanian merupakan sifat yang saling melengkapi. Keberanian timbul karena Allah yang tidak pernah gagal merupakan sumber kekuatan kita. Kerendahan hati timbul karena semua kemuliaan merupakan milik-Nya.
- 3 Kemenangan besar Daud atas Goliat meneguhkannya sebagai seorang pemimpin. Sesudah itu ia bebas mengejar cita-citanya sendiri.
- 4 Tiga prinsip yang terlihat dari metode-metode kepemimpinan Daud: 1) Ia senantiasa mencari kehendak Allah; 2) Ia setia dan bertenggang rasa dalam hubungannya dengan bawahan maupun atasan; dan 3) Ia berusaha mencapai prestasi dan kemampuan terbaik, sambil memberi kemuliaan kepada Allah.
- 5 Meskipun Daud tidak diperkenankan membangun bait Allah ia diberi tantangan untuk mempersiapkan segala sesuatu bagi pembangunannya. Pembagian tanggungjawab ini menunjukkan bahwa Daud tidak mampu sebagai seorang pembangun.
- 6 Perencanaan di muka dan pengorganisasian merupakan bagian dari tahap “pemikiran” seorang pemimpin. Akan tetapi, bagian yang benar-benar penting adalah pelaksanaan rencana-rencana itu, yaitu tahap “melakukan.”
- 7 Dalam contoh yang diberikan tentang Daud di dalam melakukan persiapan, kita belajar bahwa tiap pemimpin hanyalah menjadi salah seorang di dalam rantai pemimpin-pemimpin: yang seorang mempersiapkan, yang lain membangun; tetapi hanya Allah yang memungkinkan terlaksananya tugas itu.
- 8 Ketika mempersiapkan pembangunan bait Allah Daud memperlihatkan beberapa prinsip kepemimpinan yang baik: perencanaan yang tetap, petunjuk-petunjuk secukupnya kepada mereka yang terlibat dalam pekerjaan, dan penyediaan secukupnya bahan-bahan yang diperlukan untuk melakukan tugas itu.
- 9 Hanyalah pekerjaan yang kurang perencanaannya yang harus dilakukan dua kali.

- 10 Perencanaan merupakan proses menyeluruh yang menuntut waktu, tenaga dan biaya. Karena itu, perencanaan hanya diperlukan untuk pekerjaan-pekerjaan besar yang memerlukan jumlah uang yang banyak dan banyak pekerja.
- 11 Perencanaan pada pokoknya merupakan proses berpikir atau mental.
- 12 Adanya perencanaan menjamin sukses.
- 13 Dalam pekerjaan Kristen “perencanaan” kadang-kadang dianggap sebagai suatu rintangan karena ada orang-orang yang menuduh bahwa pemimpinnya lebih bersandar kepada program-programnya daripada kepada Roh Kudus.
- 14 Alkitab menunjukkan bahwa Roh Kudus mengurapi orang pada tahap perencanaan sama seperti pada tahap pelaksanaan suatu pekerjaan.
- 15 Rencana-rencana yang luwes yang didukung oleh doa dan rencana-rencana alternatif pengganti, bila dimengerti dan diterima baik oleh semua orang pasti akan sukses.
- 16 *Mengorganisir* berarti mengatur orang-orang dalam hubungan satu sama lain untuk melakukan suatu pekerjaan dengan efisien dan *struktur* atau suatu rencana menunjukkan bagaimana mereka harus berhubungan satu sama lainnya.
- 17 Garis-garis wewenang harus dihormati dalam suatu organisasi agar kebutuhan semua orang benar-benar dipenuhi dan kedudukan pemimpin harus dihormati.
- 18 Komunikasi yang sering-sering diperlukan untuk menghilangkan kemungkinan konflik antara para anggota kelompok yang dipimpin dan pemimpinnya dalam hubungan mereka dengan orang-orang lain.
- 19 Jika seorang anggota yang berada di bawah seorang pemimpin menengah langsung menghubungi pemimpin tertinggi, pemimpin itu harus menangani persoalannya itu sendiri tanpa berkonsultasi dengan pemimpin menengah yang bersangkutan.
- 20 Baik organisasi yang baik dan kepemimpinan yang baik diperlukan agar tugas-tugas terlaksana dan tujuan tercapai dalam pekerjaan Kristen.

jawaban pertanyaan dalam uraian pasal

- | | |
|-------------------------|--------------------|
| 7 a 3) Orang | d 1) Waktu |
| b 5) Bahan-bahan | e 4) Metode |
| c 6) Sasaran | f 2) Tempat |

- 1** Jawaban yang disarankan: Ia ingin melakukan suatu proyek demi pekerjaan Tuhan; ia meminta agar orang mengabdikan diri; ia meminta orang untuk bekerja; dan ia bicara dengan bersemangat mengenai pekerjaan itu.
- 8 c)** Perencanaan merupakan upaya untuk menetapkan di muka suatu tindakan.
- 2** Seharusnya saudara mencatat bahwa: Ia tidak merencanakan di muka, ia tidak memberi petunjuk jelas dan ia tidak menyediakan bahan yang diperlukan.
- 9** Tiga hambatan terhadap perencanaan dalam pekerjaan Kristen: 1) perencanaan tidak selalu berhasil; 2) orang-orang mengkritik pemimpin Kristen yang merencanakan; dan 3) perencanaan memerlukan banyak waktu dan kerja keras.
- 3 d)** mempunyai keyakinan bahwa Tuhan akan memakai dia.
- 10** Jawaban saudara sendiri.
- 4 a)** menunjukkan keadaannya berdasarkan fakta-fakta.
- 11 a** 2) Lini-staf.
b 1) Lini langsung.
c 3) Penggembalaan.
- 5 b)** adanya latihan pengalaman dan kemampuan.
- 12 c)** bagaimana peranannya dalam struktur organisasi dan bagaimana ia dapat mengawasi dan menjaga organisasi dalam bidangnya.
- 6** Jawaban saudara sendiri.

Pasal 5

Pemimpin Berkomunikasi

Agus adalah pemimpin kaum pria di gerejanya. Ia mempunyai rencana untuk suatu proyek baru dan penuh dengan semangat.

“Inilah kesempatan kita untuk melakukan sesuatu yang baik sekali bagi gereja,” demikian ia memberitahu isterinya. “Kaum pria di dalam kelompok saya semuanya adalah orang-orang Kristen yang baik dan senang melayani Tuhan. Mereka juga memiliki kemampuan besar. Meskipun mereka semuanya sibuk, mereka senang mengorbankan waktunya untuk suatu pekerjaan seperti ini. Saya akan mengatur supaya pekerjaan itu menjadi semudah mungkin bagi mereka.”

Kemudian dalam pertemuan kaum pria ia pun mengumumkan rencana-rencana. “Saudara-saudara akan melihat nanti bahwa tugas saudara sangat mudah,” demikian ia memberi semangat kepada orang-orangnya dengan senyuman penuh kepercayaan diri, “karena semua tugas telah saya rencanakan secara terperinci.”

Bapak Auli belum lama menggabungkan diri dengan kelompok kaum pria itu. Sebelum pindah ke gereja ini ia pernah menjadi pekerja aktif di gereja lain. Ia berharap sekali diberi peranan dalam pekerjaan Tuhan. Ia merasa bahwa pengalamannya cukup berharga, dan ia benar-benar ingin bekerja bagi Tuhan. Ketika acara diskusi dibuka dalam pertemuan itu ia berbicara dengan lantang. “Saya sudah mengerti pekerjaan seperti itu,” ujarnya. “Saudara tidak perlu mempersiapkan segala perincian tugas itu. Nanti saya sendiri akan mengerjakannya.”

“Tapi bagaimanapun juga, ini sudah merupakan kewajiban saya,” jawab Agus. “Nanti saya akan memberikan tugas kepada saudara, setelah saya selesai dengan perencanaan secara keseluruhan.”

Malam hari itu Bapak Auli mengeluh kepada isterinya. “Si Agus itu sok tahu semua. Ia hanya memikirkan wewenangnya sendiri dan mengira tidak ada orang lain yang mampu. Katanya ia akan mengatur agar semua tugas menjadi mudah sekali untuk kita. Dia mengira hanya dia yang ingin bekerja untuk Tuhan.”



“.. Dia kira sudah tahu segala sesuatu.”

“ Dia tidak mau bekerja sama dengan kelompok.”

Malam itu Agus mengeluh kepada isterinya. “Bapak Auli itu mengira dia sudah tahu segala sesuatu. Ia hanya ingin memamerkan kemampuannya. Tidak mau bekerja sama dengan kelompok.”

Agus dan Bapak Auli merupakan suatu contoh bagi kita mengenai apa yang mungkin merupakan masalah terbesar dalam kepemimpinan Kristen. Yaitu kelemahan pemimpin untuk menyampaikan maksud mereka yang sebenarnya kepada orang-orang yang bekerja dengan dia. Di dalam pasal ini kita akan belajar untuk mengerti masalah-masalah seperti itu dan bagaimana cara memecahkannya.

ikhtisar pasal

Yosua — Pemimpin dengan Amanat yang Jelas
Proses Komunikasi
Pemimpin Mengatasi Berbagai Rintangan

tujuan pasal

Sesudah menyelesaikan pasal ini, saudara seharusnya dapat:

- Menguraikan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam kisah mengenai Yosua dan mengenali serta menerapkan prinsip-prinsip ini.
- Menerangkan dan melukiskan konsepsi *komunikasi*.
- Menjelaskan prinsip-prinsip komunikasi yang penting dalam berbagai keadaan yang dihadapi pemimpin.

- Mendengarkan sebagai seorang pemimpin yang efektif, dan memberikan umpan balik.

kegiatan belajar

1. Bacalah Yosua pasal 1; 3:1-13; 4:1-8; 6:6-17; 18:1-8; 21:43-45; dan pasal 22.
 2. Ikutilah uraian pasal dan jawablah pertanyaan-pertanyaan seperti biasa.
 3. Kerjakanlah soal-soal untuk menguji diri pada akhir pasal dan cocokkan jawaban saudara dengan jawaban yang diberikan pada akhir buku ini.
-

uraian pasal

YOSUA — PEMIMPIN DENGAN AMANAT YANG JELAS

- Tujuan 1. *Mengenal contoh-contoh mengenai komunikasi di dalam kitab Yosua dan menyebutkan tujuh macam komunikasi yang tercantum di dalamnya.*

Di dalam riwayat hidup dan pekerjaan Yosua kita dapat menemukan contoh mengenai hampir semua sifat dan perilaku sehubungan dengan kepemimpinan. Ia belajar dari Musa untuk terlebih dahulu menjadi pengikut dan baru kemudian menjadi pemimpin yang membangkitkan semangat orang-orang lain. Ia menghadapi masalah dengan orang-orang tertentu dan pernah membuat kesalahan karena ia lupa meminta bimbingan Tuhan. Ia menyusun rencana yang cermat. Ia memberi teladan di dalam tindakannya yang berani. Ia bekerja dengan memakai jasa-jasa orang lain, seperti para pengintai dan Rahab, agar sasarannya bisa tercapai. Tiada sangsi lagi, Yosua memang merupakan pemimpin yang khas dan suatu suri teladan dalam banyak hal. Tetapi untuk pasal ini kita akan hanya mempelajari satu sifat istimewa Yosua: Ia memahami dan

memanfaatkan dengan baik sekali prinsip-prinsip dasar komunikasi. Ia seorang pemimpin yang mengetahui bagaimana caranya berkomunikasi dengan Allah dan dengan orang lain.

Kita telah membuka pasal ini dengan suatu keadaan yang menggambarkan kegagalan seorang pemimpin di dalam berkomunikasi dengan baik. Agus percaya bahwa orang-orangnya cukup mampu, namun sibuk sekali. Ia cukup tulus dalam keinginannya untuk membantu mereka. Bapak Auli pun tulus dalam keinginannya untuk bekerja bagi Tuhan. Tetapi mereka masing-masing salah menangkap maksud yang sebenarnya ingin dikemukakan pihak lainnya.

Bahwa umat Allah bisa saling salah mengerti jelas terlihat dari peristiwa-peristiwa yang tercatat dalam kitab Yosua. Ingat bahwa suku Ruben, suku Gad, dan setengah suku Manasye menerima pembagian tanah mereka di seberang Timur sungai Yordan. Tetapi mereka tetap pergi bersama suku-suku Israel yang lain untuk menaklukkan daerah sebelah Barat sungai Yordan. Kemudian setelah peperangan selesai, mereka menerima berkat dari Yosua dan dikirimkan kembali ke tanah yang diwariskan kepada mereka (Yosua 22).

“Ketika mereka sampai ke Gelilot pada sungai Yordan yang di tanah Kanaan, maka bani Ruben, bani Gad dan suku Manasye yang setengah itu mendirikan mezbah di sana di tepi sungai Yordan, mezbah yang besar bangunannya” (Yosua 22:10). Karena hal ini suku-suku lainnya menjadi begitu marah, sehingga hampir-hampir terjadi perang saudara. Sebenarnya semua suku sudah sepakat sebelumnya bahwa selain di Silo mereka tidak akan mendirikan mezbah untuk mempersembahkan korban. Tujuannya adalah untuk menjaga agar ibadat kepada Allah yang benar sama sekali terpisah dari mezbah-mezbah kafir yang mungkin terdapat di tempat-tempat lain. Karena itu suku-suku Israel lainnya menuduh saudara-saudara mereka ini telah melakukan pemberontakan — melanggar janji dan memberontak terhadap Allah.

Orang-orang dari suku Ruben, Gad dan setengah suku Manasye terkejut sekali mendengar tuduhan itu. “Tidak!” mereka menyahut dengan cemas, “kami sama sekali tidak bermaksud untuk mempersembahkan korban bakaran di tempat ini. Kalian tidak mengerti maksud kami yang sebenarnya. Kami hanya ingin agar semua orang tahu bahwa kami masih merupakan sesama bangsa yang menyembah Allah yang benar di Silo! Kami ingin menghormati Tuhan, bukannya memberontak terhadap-Nya. Kami menginginkan keturunan kami yang selanjutnya mengetahui bahwa kami menjadi sebagian pula dari umat-Nya!”

Saudara melihat bagaimana orang-orang ini, yang belum lama berselang berjuang bahu-membahu, sudah siap untuk berkelahi satu sama lain. Tetapi begitu suku-suku lain mengerti maksud sebenarnya dari mezbah yang dibangun itu, mereka pun menjadi senang. Semuanya bergembira. Semuanya menjadi beres dengan adanya komunikasi yang baik.

1-3 Jika saudara belum membaca Yosua pasal 22, lakukanlah pembacaan itu sekarang juga. Berikan perhatian khusus kepada ayat 11-24. Kemudian lingkarilah huruf di depan pelengkap terbaik untuk tiap kalimat berikut.

1 Ketika orang-orang Israel mendengar bahwa sebuah mezbah telah didirikan di Gelilot, mereka

- a) mengetahui mengapa mezbah itu dibangun.
- b) bertanya mengapa mezbah itu dibangun.
- c) mempunyai sangkaan mengenai maksudnya mezbah itu dibangun.

2 Orang-orang Israel menjadi marah dan memutuskan untuk berperang karena

- a) suku-suku yang lain itu telah berdosa.
- b) mereka mengira bahwa suku-suku yang lain itu telah berdosa.
- c) mereka selalu curiga terhadap motif orang-orang lain di dalam melakukan sesuatu hal.

3 Para utusan bani Israel mendatangi suku-suku yang lain itu dan

- a) bertanya mengapa mereka membangun mezbah itu.
- b) meminta mereka membongkar kembali mezbah yang telah dibangun itu.
- c) menuduh mereka telah memberontak terhadap Allah.

4 Apa yang seharusnya dapat dilakukan oleh orang-orang Israel itu untuk menghindari salah pengertian?

.....

.....

5 Apa yang sebenarnya dapat dilakukan oleh orang-orang suku Ruben, Gad dan setengah suku Manasye itu sehingga terhindar dari salah pengertian?

.....

.....

Kisah dalam Alkitab ini penting karena membantu kita mengerti mengapa umat Allah membutuhkan seorang pemimpin seperti Yosua. Tuhan mengetahui bahwa yang paling dibutuhkan pada saat itu adalah petunjuk-petunjuk yang jelas dan bimbingan yang tepat dalam setiap langkah yang diambil. Pada awal dari suatu kehidupan baru di tengah-tengah keadaan yang masih serba asing sangat dibutuhkan seorang pemimpin yang kuat yang selalu mendengar akan Tuhan dan membawa pengertian kepada umat-Nya.

Yosua telah dilatih oleh Musa menjadi seorang pemimpin pasukan yang cerdas. Bahkan lebih penting lagi, ia telah diajar untuk mengenal dan menaati Firman Allah. Panggilannya untuk menjadi pemimpin datang bersama perintah Allah dan janji Allah, “Engkaulah yang akan memimpin bangsa ini memiliki negeri . . . Kuatkan dan teguhkanlah hatimu dengan sungguh-sungguh . . . Tuhan, Allahmu menyertai engkau . . . ” (Yosua 1:6-9).

Rupanya Yosua mempunyai sikap rendah hati terhadap dirinya pribadi, karena berkali-kali Allah mengatakan kepadanya agar jangan takut. Namun, setelah ia begitu yakin mengenai panggilannya, ia pun segera mulai memperlihatkan keberanian dan kepercayaan dirinya. Langkah kepemimpinannya yang pertama adalah memberi petunjuk yang jelas dan instruksi yang terperinci kepada para perwira, “Jalanilah seluruh perkemahan dan perintahkanlah kepada bangsa itu, demikian: Sediakanlah bekalmu, sebab dalam tiga hari kamu akan menyeberang sungai Yordan ini untuk pergi menduduki negeri yang akan diberikan Tuhan, Allahmu kepadamu untuk diduduki” (Yosua 1:10-11).

Mulai dari saat itu Yosua memperlihatkan kemampuan hebat untuk berkomunikasi dengan umatnya dan pengertian yang mendalam mengenai pentingnya berbagai jenis kecakapan berkomunikasi itu. Di dalam kitab Yosua kita menemukan tujuh macam komunikasi yang cukup jelas. Biarkan Alkitab saudara tetap terbuka, sehingga saudara dapat membaca contohnya seraya kita membahasnya satu per satu dengan singkat. Saudara mungkin ingin memberi tanda di Alkitab saudara untuk dipakai di kemudian hari.

Kata-kata Instruksi

Yosua 2:1; 3:2-4, 9; 8:3-8

Para perwira menjalani seluruh perkemahan untuk menerangkan kepada orang banyak persis apa yang harus mereka lakukan. Yosua memastikan agar setiap orang mendengar serta mengerti ketika rencana dibuat untuk berbagai kegiatan selama perjalanan dan peperangan untuk menaklukkan negeri itu. Petunjuk-petunjuk khusus diulangi kepada suku-suku yang berbeda-beda itu. Baik perorangan maupun kelompok-kelompok dipanggil untuk melakukan tugas-tugas khusus. Tiap langkah dan tindakan dijelaskan kepada semua orang yang ikut bertanggung jawab. “Datanglah dekat dan dengarkanlah,” kata Yosua (Yosua 3:9). Tidak ada hal-hal kecil yang terlupa. Tiap orang mendapat informasi yang diperlukan agar ia dapat melakukan bagiannya.

Hasil dari pemberian petunjuk-petunjuk yang begitu cermat itu nyata selama ditugaskannya para pengintai yang berkunjung kepada Rahab, penyeberangan besar-besaran melintasi sungai Yordan, runtuhnya kota Yerikho

dan semua kampanye militer yang begitu sukses. Dengan hanya sedikit kekecua-lan “orang Israel itu melakukan seperti yang diperintahkan Yosua” (Yosua 4:8). Karena mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, maka mereka dapat bertindak dengan penuh keyakinan dan dengan saling bekerja sama.

Kata-kata Penghiburan

Yosua 3:5; 10:24-25; 23:5

Yosua berkata kepada orang-orangnya, “Marilah dekat dan menaruh kakimu ke atas tengkuk raja-raja itu . . . Janganlah takut dan janganlah tawar hati . . . itulah yang akan dilakukan Tuhan . . .” (Yosua 10:24,25). Yosua membiarkan pengikut-pengikutnya ikut menikmati saat-saat kemenangan dan penghiburan. Ia membantu mereka melihat bahwa tiap kemenangan adalah lebih daripada sekedar tugas yang berhasil diselesaikan. Hal itu juga mengandung suatu janji mengenai masa depan. Merupakan bukti dari adanya berkat Tuhan yang dapat diharapkan akan terus mengalir kepada mereka. Dengan cara demikian bangsa Israel dikuatkan dalam imannya dan pengabdian mereka kepada tugas.

Perintah-perintah

Yosua 6:16

Sebagai seorang pemimpin militer Yosua merasa perlu untuk memberikan banyak perintah secara langsung. Kita melihat dari contoh kita ketika kota Yerikho jatuh, bahwa ada saat-saatnya di mana seorang pemimpin harus menuntut ketaatan yang mutlak. Yosua memberi contoh kepada kita mengenai seorang pemimpin yang memperlakukan anak buahnya dengan penuh keperdulian dan respek. Umat pun segera mulai percaya kepadanya dan menghormatinya juga. Kemudian ketika ketaatan mereka diperlukan, mereka pun memberi tanggapan yang tepat. Ini suatu pelajaran bagi semua pemimpin, terutama bagi mereka yang berurusan dengan kaum muda.

Informasi (Pengajaran)

Yosua 24:1-13

Yosua mengingatkan umat itu mengenai sejarah dan tujuan mereka sebagai suatu bangsa. Sebagai pemimpin yang bijaksana, ia mengetahui tugasnya untuk selalu memberikan penerangan kepada mereka, sehingga mereka mengetahui fakta-fakta penting yang mempengaruhi hasil karya mereka secara keseluruhan. Butir-butir kebenaran dan ajaran-ajaran dasar Firman mesti selalu disegarkan kembali dalam ingatan umat yang bekerja bagi Tuhan. Yosua tidak mengatakan, “Pada saat ini semua orang seharusnya mengetahui hal ini.” Ia dengan sabar mengulang-ulang Firman Allah itu. Komunikasi bukan suatu pekerjaan yang

dapat dikatakan sudah selesai. Ia merupakan suatu *proses* yang merupakan tanggung jawab tiap pemimpin secara terus-menerus.

Bujukan (Nasihat)

Yosua 23:6-16; 24:14-24

Banyak bagian dari komunikasi yang terjadi dalam pekerjaan Kristen berbentuk nasihat atau khotbah. Beberapa orang pemimpin rupanya mengira bahwa semua komunikasi hanya berbentuk seperti ini. Mereka sepertinya selalu menganjurkan orang untuk bertindak, mencoba membujuk mereka untuk melakukan apa yang dikehendaki oleh sang pemimpin. Apabila bujukan dipakai terlalu banyak seperti itu, justru menjadi tidak efektif. Yosua memberi kita contoh mengenai cara-cara membujuk yang baik. Tuhan membimbingnya untuk berbicara kepada bangsa Israel mengenai kesediaan mereka untuk masa depan. Perhatikan empat unsur yang terdapat dalam kata-kata Yosua. Semua komunikasi efektif mengikuti pola tersebut:

1. *Mengajak berpikir*. “Seperti telah berlaku atas kamu segala perkara yang baik, . . . demikianpun akan dilakukan Tuhan” (Lihat Yosua 23:14-16, *TL*).
2. *Memberi peringatan*. “Apabila kamu melanggar perjanjian yang telah diperintahkan kepadamu oleh Tuhan, . . . maka murka Tuhan akan bangkit terhadap kamu” (Yosua 23:16).
3. *Memberikan tantangan*. “Kuatkanlah benar-benar hatimu” (Yosua 23:6).
4. *Memberi kesempatan untuk memilih keputusan sendiri*. “Pilihlah pada hari ini kepada siapa kamu akan beribadah” (Yosua 24:15).

Berkas Catatan dan Laporan

Yosua, pasal 12-20

Komunikasi dapat berbentuk tulisan maupun berbentuk ucapan secara lisan. Yosua melakukan salah satu kewajiban penting seorang pemimpin, yaitu dengan membuat dan memelihara catatan yang baik dan menuliskan laporan mengenai kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan. Dengan demikian hasil jerih payahnya dapat diketahui orang lain secara cermat. Mungkin seorang pemimpin tidak begitu senang mengisi berbagai formulir dan menyimpan berbagai catatan, tetapi semua pemimpin yang baik menyepakati bahwa pekerjaan itu diperlukan. Betapa berkurangnya informasi yang dapat kita peroleh mengenai Allah dan umat-Nya, seandainya para pemimpin yang dipilih-Nya itu tidak membuat catatan!

Komunikasi Simbolis

Yosua 4:1-9

“Apa artinya batu-batu ini?” Komunikasi merupakan proses untuk menyampaikan *maksud* dari satu orang kepada orang yang lain. Hal ini bukan hanya dilakukan melalui apa yang dikatakan secara lisan ataupun tertulis, tetapi juga melalui berbagai macam simbol. Yosua menggunakan suatu tumpukan batu-batu untuk mengungkapkan suatu berita atau amanat yang penting. Komunikasi simbolis yang dipakai di dalam gereja dewasa ini mencakup antara lain penggunaan perabot-perabot tertentu, seperti altar dan pakaian yang dipergunakan oleh para hamba Tuhan. Berlutut, bertepuk tangan, dan melambai-lambai dengan tangan merupakan komunikasi simbolis. Seorang pemimpin yang baik menyadari bahwa umat Allah membaca sesuatu di dalam gerak-gerik tubuh dan raut mukanya, entah disengaja atau tidak. Karena itu, penting untuk mengerti bagaimana kita harus berkomunikasi dengan efektif melalui simbol-simbol maupun dengan kata-kata.

6 Cobalah ulangi dari ingatan tujuh jenis komunikasi yang dapat kita temukan contohnya di dalam kitab Yosua. Kemudian cocokkan jenis komunikasinya (kanan) dengan contoh yang menggambarkaninya (kiri).

- | | | |
|--------|--|----------------|
| a | “Pilihlah pada hari ini kepada siapa kamu akan beribadah . . . Tetapi aku dan seisi rumahku, kami akan beribadah kepada Tuhan” (24:15). | 1) Instruksi |
| b | “Di atas batu-batu itu dituliskan Yosua salinan hukum Musa” (8:32). | 2) Penghiburan |
| c | “Datanglah dekat dan dengarkanlah firman Tuhan, Allahmu” (3:9). | 3) Perintah |
| d | “Angkatlah masing-masing sebuah batu ke atas bahumu . . . supaya ini menjadi tanda” (4:5-6). | 4) Informasi |
| e | “Janganlah takut dan janganlah tawar hati, kuatkan dan teguhkanlah hatimu” (10:25). | 5) Bujukan |
| f | “Beginilah firman Tuhan, Allah Israel” (24:2). | 6) Catatan |
| g | “Jagalah dirimu terhadap barang-barang yang dikhususkan untuk dimusnahkan, supaya jangan kamu . . . membawa kemusnahan atas perkemahan orang Israel” (6:18). | 7) Simbol |

PROSES KOMUNIKASI

Pemimpin Mengenal Rintangan-rintangan

Tujuan 2. *Menguraikan proses komunikasi dan berbagai rintangan terhadap komunikasi.*

Setelah kita menyelidiki beberapa contoh mengenai komunikasi, kita siap sekarang untuk menganalisa prosesnya. Mari kita mulai dengan suatu daftar dari semua bagian atau komponen yang telah kita catat tadi. Pertama adalah *sumber* dari bahan yang disampaikan, atau orang yang ingin berkomunikasi itu. Orang yang merupakan sumber itu mempunyai suatu maksud, atau suatu *makna*. Ini mungkin berbentuk suatu gagasan, suatu perasaan atau beberapa keterangan. Lalu ada *penerima* kepada siapa makna itu ditujukan. Penerima bukan sekedar suatu wadah yang kosong, melainkan manusia yang memiliki *persepsi* tertentu yang akan berpengaruh pada makna yang diterima itu. Orang yang merupakan sumber komunikasi itu harus memilih satu atau berbagai *metode* untuk mengungkapkan maksudnya itu, entah itu berupa suatu bahasa atau simbol-simbol lainnya. Tujuan proses komunikasi adalah agar penerima mengerti dengan setepatnya makna yang dimaksudkan oleh sumber komunikasi itu.

Kebanyakan di antara kita tidak pernah menyadari betapa sulit sebenarnya untuk mencapai tujuan ini. Antara makna yang dimaksudkan dan makna yang diterima ada begitu banyak rintangan. Salah satu cara untuk mengerti proses komunikasi itu adalah dengan mempelajari beberapa di antara rintangan-rintangan itu. Maka kita akan melihat bagaimana pemimpin yang baik berkomunikasi secara efektif dengan mengatasi rintangan itu. Berikut ini adalah uraian singkat mengenai tujuh rintangan yang pada umumnya menimbulkan masalah.

1. *Bahasa*. Kata-kata tertentu memiliki lebih dari satu makna. Beberapa kata mempunyai makna tertentu untuk daerah-daerah tersendiri. Banyak istilah dalam Alkitab memiliki makna yang tersendiri atau kiasan. Ingat kesulitan yang dihadapi oleh Nikodemus untuk mengerti istilah *lahir baru* itu? (Yohanes 3:1-12.) Komunikasi tidak memadai, kecuali pembicara (atau orang yang menjadi sumber komunikasi) dan penerima memiliki pengertian yang serupa terhadap kata-kata yang dipakai.

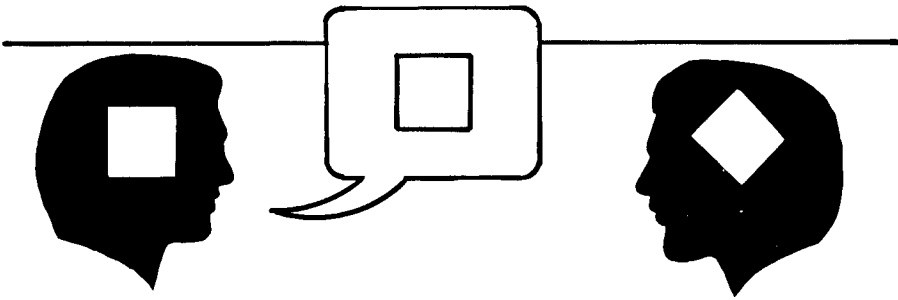
2. *Simbol-simbol*. Banyak hal yang disampaikan dalam komunikasi sama sekali tidak diucapkan. Seorang pendeta menceritakan bagaimana ia mula-mula tergerak hatinya untuk mengikuti pelajaran Alkitab, setelah melihat bagaimana caranya guru Alkitab itu memegang Alkitabnya. "Saya langsung dapat melihat

bahwa ia sangat mencintai Alkitabnya,” demikian kata pendeta itu, “sehingga saya ingin sekali mengetahui mengapa buku itu demikian penting baginya. Ia memegang Alkitab itu dengan begitu lemah lembut dan ketika membalik-balik halamannya, ia melakukannya dengan begitu penuh kesayangan.” Ini suatu komunikasi simbolis yang bersifat positif. Rintangan terhadap komunikasi terjadi apabila simbol-simbolnya (isyarat, gerak-gerik, raut muka, nada suara) tidak cocok dengan apa yang diucapkan. Misalnya, seandainya seseorang mengatakan, “Saya benar-benar mencintai Alkitab,” tetapi kemudian meletakkan secara acuh tak acuh dan melupakannya. Apa yang diungkapkan dalam komunikasi itu — cinta atau sikap meremehkan?

3. *Adat Istiadat*. Tiap kelompok manusia telah mengembangkan perilaku tertentu yang disebut adat kebiasaan. Kadang-kadang perilaku demikian sudah begitu mendarah daging, sehingga orang beranggapan hanya perilaku demikian yang benar. Misalnya, pada kelompok tertentu wanita harus bersalaman apabila bertemu satu sama lain, sedangkan pada kelompok lainnya mereka harus saling berciuman. Apabila adat istiadat demikian tidak dilaksanakan, komunikasi menjadi terputus, kadang-kadang bahkan menimbulkan salah paham yang menyakitkan hati.

4. *Prasangka*. Kita tidak dapat berkomunikasi dengan efektif dengan orang-orang yang tidak kita anggap sebagai sesama kita di hadapan Allah. Di dalam Alkitab kita menemukan beberapa contoh di mana prasangka menghambat komunikasi. Oleh karena orang-orang Israel umumnya memandang rendah kepada orang Samaria dan orang bukan Yahudi pada umumnya, Injil yang dibawa Yesus sekalipun tidak dapat disampaikan dengan mudah. Karena itu Tuhan harus berbicara langsung dengan Petrus melalui suatu penglihatan, untuk membantunya mengatasi hambatan prasangka itu (Kisah 10).

5. *Kedudukan*. Kebanyakan orang mengalami kesulitan untuk berkomunikasi dengan orang lain yang oleh masyarakat dianggap lebih rendah ataupun lebih tinggi derajatnya daripada mereka sendiri. Biasanya lebih mudah bagi dua orang pengusaha untuk berkomunikasi satu sama lain daripada seorang pengusaha dengan buruh kasar di pabrik. Ada orang-orang Kristen yang kaya raya yang tidak pernah bersaksi mengenai Kristus kepada para pelayan mereka. Ada pelayan-pelayan Kristen yang tidak pernah bersaksi tentang Kristus kepada majikan mereka. Pengabdian kepada Allah dan cinta akan jiwa-jiwa baru tidak bisa efektif karena adanya hambatan komunikasi di bidang ini. Pemimpin yang berhasil harus mengembangkan kemampuan istimewa untuk berkomunikasi dengan orang-orang dari berbagai lapisan masyarakat dan dalam berbagai kedudukan di dalam organisasi. Langkah pertama adalah dengan menyadari adanya rintangan berupa kedudukan, kemudian harus ada keinginan yang sungguh-sungguh untuk mengatasi rintangan itu.



**ORANG YANG
MENJADI SUMBER**

METODE (SARANA)

PENERIMA

**MAKSUD ATAU
MAKNA**

BAHASA, SIMBOL

PERSEPSI

6. *Usia dan jenis kelamin.* Masih erat hubungannya dengan kedudukan, adalah faktor usia dan jenis kelamin mereka yang mencoba berkomunikasi satu sama lain itu. Pemimpin yang lebih tua merasa agak sulit untuk mendekati kaum muda. Nilai-nilai serta daya tarik mereka masing-masing begitu berbeda. Misalnya, seorang pemimpin pernah mengumumkan kepada kaum muda yang ambil bagian dalam suatu pekerjaan tertentu, bahwa sebagai hadiah mereka akan mengadakan pesta makan di rumah pendeta. Ternyata muda-mudi itu tidak tertarik sama sekali. Mereka lebih senang untuk mengadakan piknik ke pantai laut. Pemimpin itu pun menjadi malu dan mulai marah-marah. Jelas pekerjaan yang mereka lakukan itu pun gagal.

Di seluruh dunia hubungan antara pria dan wanita mulai menjadi renggang oleh karena konsepsi modern mengenai persamaan hak wanita. Pemimpin-pemimpin Kristen yang peka tidak akan mengabaikan permasalahan ini. Mereka akan turut memikirkannya, berdoa, dan mencoba mengerti nilai-nilai yang dianut dan apa yang sesungguhnya dibutuhkan oleh orang dari kedua lawan jenis dan berbagai kelompok umur. Ini memang tugas yang sulit, tetapi untungnya pemimpin Kristen mengetahui bahwa semua orang mendapat peranan penting dalam lingkaran kasih sayang Tuhan.

7. *Kepribadian.* Tiap kelompok terdiri atas beberapa orang dengan kepribadian yang unik. Tugas utama pemimpin adalah untuk menciptakan saling pengertian dan kerjasama, sehingga tujuan kelompok itu diterima baik dan dilaksanakan oleh semuanya. Untuk itu pemimpin harus berkomunikasi dengan masing-masing orang. Jangan ia membuat kesalahan dengan mengira bahwa apa

yang ia sampaikan akan diterima secara sama oleh setiap orang dalam kelompoknya itu. Ia harus menyadari bahwa hasil akhir proses komunikasi bukanlah makna seperti yang dikehendaki oleh si pengirim berita, melainkan makna yang ditangkap oleh tiap penerima berita.

7 Berdasarkan apa yang telah saudara belajar dalam pasal ini, tulislah dengan kata-kata saudara sendiri apa yang diartikan dengan *komunikasi*.

.....

.....

8 Berdasarkan apa yang telah saudara belajar dalam pasal ini, tulislah dengan kata-kata saudara sendiri apa yang dimaksud dengan istilah *rintangan terhadap komunikasi*.

.....

.....

9 Pikirkan tentang suatu pengalaman yang telah saudara alami sendiri, di mana terjadi salah paham karena adanya rintangan komunikasi.

Pentingnya Persepsi

Tujuan 3. *Menjelaskan betapa pentingnya persepsi dalam proses komunikasi.*

Telah kami katakan bahwa persepsi si penerima berita menentukan makna yang dimengerti. Dengan kata lain, amanat yang diperoleh sesungguhnya bermakna sebagaimana yang dikira si penerima itu. Karena itu, kita harus mengetahui sesuatu mengenai sudut pandangannya agar kita dapat berkomunikasi dengan dia.

Faktor-faktor yang telah kami sebutkan sebelumnya, seperti misalnya usia, jenis kelamin, kedudukan dan adat kebiasaan, turut mengakibatkan cara seseorang menangkap sesuatu. Dua faktor penting lainnya adalah ciri-ciri kepribadian dan bidang pengalaman. Ahli-ahli di bidang komunikasi memakai klasifikasi tipe kepribadian menurut teori Carl Jung untuk menerangkan bagaimana amanat berita yang sama dapat menghasilkan penafsiran (atau persepsi) yang berbeda-beda. Berdasarkan penggolongan ini seluruhnya ada empat jenis kepribadian, sebagai berikut:

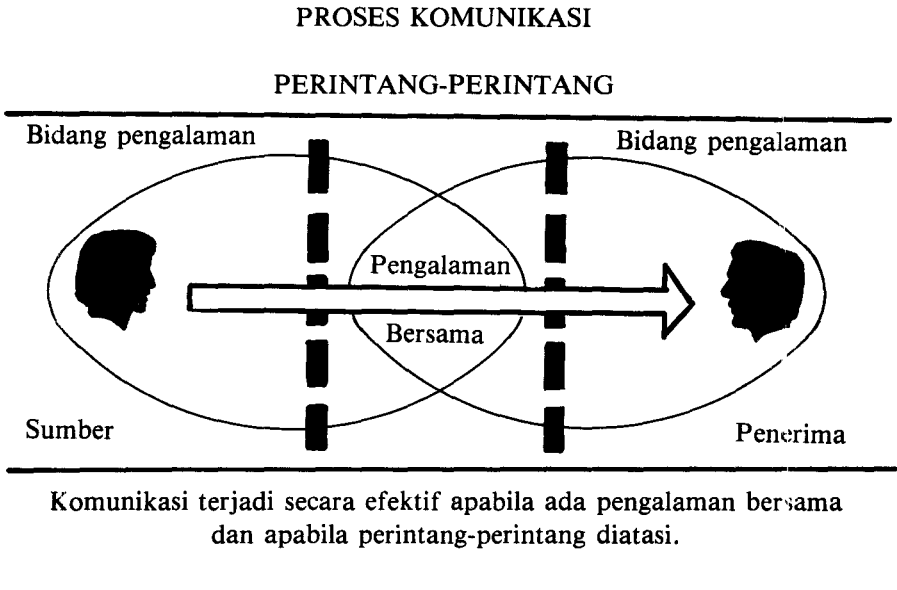
1. Orang pemikir, yang menginginkan pemimpin menjelaskan segala sesuatu dengan memperhatikan sepenuhnya akan fakta-fakta dan logika.
2. Orang perasa, yang membutuhkan dorongan inspirasi emosional dan tantangan.
3. Orang yang mengandalkan indera, yang menuntut bukti dan contoh.
4. Orang yang mengandalkan intuisi (gerak hati), yang cepat menarik kesimpulan dan selalu mencari udang di balik batu (makna-makna tersembunyi).

Pemimpin yang mengerti bahwa keempat tipe kepribadian ini mungkin terdapat di dalam kelompoknya akan dapat menyajikan amanat yang dapat diterima oleh semua pihak. Mereka akan mengerti mengapa orang-orang tertentu di dalam kelompoknya lebih menunjukkan tanggapan daripada orang lain, pada saat-saat tertentu. Mereka akan dapat mendekati masing-masing oknum dengan cara yang paling tepat dan membagikan tugas yang sesuai dengan kebutuhan dan minat para pekerja itu sendiri. Mereka akan dapat menyediakan latihan dan bimbingan dengan cara-cara yang paling efektif. Karena mereka mengerti bahwa berbagai tipe perilaku itu sudah biasa, mereka tidak akan cepat merasa tersinggung atau marah, apabila seseorang tidak menangkap apa yang disampaikan.

Suatu cara lain untuk menggolongkan tipe-tipe kepribadian adalah berdasarkan tingkat ketergantungan atau kemerdekaan yang diungkapkan. Orang yang mempunyai sifat bergantung (kadang-kadang disebut tipe *responsif*) perlu menerima petunjuk-petunjuk terperinci dari seorang pemimpin. Orang yang bersifat mandiri (kadang-kadang disebut tipe *asertif*) memerlukan kesempatan untuk menyatakan pendapatnya sendiri. Ia ingin agar pemimpin hanya memberikan petunjuk-petunjuk umum dan memberi dia kebebasan untuk mengembangkan kreatifitasnya sendiri. Tentu saja bermanfaat bagi seorang pemimpin untuk mengetahui bagaimana caranya masing-masing tipe ini menafsirkan suatu pesan amanat.

Semua persepsi bergantung pada *bidang pengalaman* seseorang, dan semua komunikasi memerlukan bidang pengalaman yang saling “tumpang tindih.” Artinya, suatu amanat atau pesan hanya dapat dikirimkan dan diterima jika si pengirim maupun si penerima berita mempunyai persamaan bidang pengalamannya, misalnya bahasa yang sama. Di samping persamaan bidang pengalaman yang terdapat antara para anggota suatu kelompok itu, masing-masing orang juga mempunyai sejumlah pengalamannya tersendiri yang menyebabkan ia mempunyai pikiran dan perasaan tertentu. Mungkin di sini termasuk pengalaman yang dramatis (menggoncangkan), seperti misalnya pernah ikut berperang dan selamat melalui suatu badai, dan begitu juga pengalaman hidup pribadi, seperti bidang pekerjaan dan perkawinan. Makna-makna yang dihubungkan dengan benda-benda, tempat-tempat, orang-orang, gagasan-gagasan tertentu bisa berubah sama sekali setelah mendapat suatu pengalaman. Karena itu, semakin besar dan luas bidang pengalaman yang telah dialami bersama, semakin sempurna landasan untuk komunikasi. Semua komunikasi harus berangkat dari bidang pengalaman bersama dan semua amanat/pesan yang datang dari suatu sumber berita mau tidak mau disaring melalui pengalaman

yang terdapat pada si penerima berita. Hal ini dapat dilukiskan dengan sebuah gambar sebagai berikut.



10 Ketua bagian pendidikan Kristen sedang memimpin rapat stafnya. Ia berkata, "Kita membutuhkan ruangan khusus untuk anak-anak yang masih kecil. Di dalam gereja memang ada satu ruangan yang dapat dipakai untuk itu, jika kita menyediakan perabot yang diperlukan."

"Ya," berkata Nona X yang pekerjaannya sehari-hari adalah sebagai jururawat, "kita membutuhkan tempat tidur bayi dan banyak kan seprei, supaya selalu kelihatan bersih."

"Ya," jawab Ibu Y yang mempunyai lima orang anak, "tetapi terlebih dulu kita memerlukan kursi-kursi goyang untuk ibu-ibu dan juga sejumlah mainan."

Di antara kalimat-kalimat berikut ini, yang mana tercermin dari percakapan ini?

- Pesan dari pemimpin kurang jelas.
- Jururawat itu memiliki kepribadian tegas (asertif).
- Bidang pengalaman mempengaruhi persepsi.
- Sang ibu adalah seorang pemikir.

11 Pelajari kembali contoh yang disebut pada awal pasal ini. Seandainya saudara harus menggolongkan Bapak Auli berdasarkan teori Jung mengenai tipe-tipe kepribadian, saudara akan mengatakan dia adalah

.....

Seandainya orang ini harus saudara golongkan sebagai tipe orang yang bersifat bergantung atau mandiri, saudara akan mengatakan dia adalah

.....

PEMIMPIN MENGATASI RINTANGAN TERHADAP KOMUNIKASI

Tujuan 4. *Menjelaskan bagaimana pemimpin dapat menciptakan komunikasi yang cukup baik antara dirinya dan orang-orang yang dipimpinnya.*

Sampai di sini kita telah belajar cukup banyak sehingga kita dapat terhindar dari kesalahan terbesar yang dilakukan oleh pemimpin-pemimpin apabila mereka hendak berkomunikasi. Kesalahannya ialah bahwa mereka mengira apa yang mereka katakan itu dimengerti oleh orang-orang yang mendengarnya. Kita mulai menyadari sekarang bahwa komunikasi yang baik merupakan suatu proses yang rumit. Langkah kita yang berikut adalah untuk belajar apa yang dapat kita lakukan untuk memastikan agar si penerima menerima pesan kita sesuai dengan apa yang kita maksudkan. Kita belajar untuk mengatasi rintangan-rintangan komunikasi dengan mengubahnya menjadi “pintu gerbang” untuk masuk. Berikut ini adalah beberapa saran praktis.

1. *Saudara harus mengetahui benar apa yang akan saudara sampaikan.* Cari tahu seberapa baiknya saudara dapat berkomunikasi dengan diri sendiri. Tuliskanlah atau ucapkan dengan suara keras untuk renungan sendiri apa yang sesungguhnya ada di dalam pikiran saudara, sebelum saudara secara resmi menyampaikannya atau mengumumkannya. Hendaknya ada tujuan yang jelas dan tepat, bukan saja suatu gagasan yang masih samar-samar mengenai pokok yang akan saudara sampaikan. Biasakan diri untuk membuat catatan dan kerangka untuk pembicaraan.

2. *Saudara harus mengetahui sebanyak mungkin mengenai orang-orang yang dengannya saudara ingin berkomunikasi.* Kita telah melihat dari pembahasan sebelumnya bahwa seorang pemimpin tidak akan pernah bisa mengirimkan pesan yang akan dimengerti secara persis sama oleh semua orang yang menerimanya. Namun demikian, hasil yang baik sekali dapat dicapai oleh pemimpin-pemimpin yang memahami prinsip-prinsip berkenaan daya tangkap, tipe-tipe kepribadian dan bidang pengalaman. Semakin banyak saudara mengetahui mengenai manusia atau orang-orang yang saudara hadapi, semakin

banyak saudara ikut mengalami apa yang mereka alami, semakin besar kemungkinan saudara akan lebih berhasil berkomunikasi dengan mereka.

3. *Perlihatkanlah rasa hormat yang sungguh-sungguh secara merata untuk semua orang* (bakat, karunia, dan minat mereka). Mereka hendaknya diberikan alasan-alasannya mengapa mereka dapat percaya bahwa apa yang saudara sampaikan itu penting bagi mereka maupun saudara.

4. *Pilihlah bahasa/kata yang tepat dan kena*. Berbicaralah secara terbuka dan terus terang, jangan secara samar-samar seolah-olah ada sesuatu yang saudara sembunyikan yang tidak saudara ceritakan kepada mereka. Gunakan kata-kata yang tepat di mana mungkin. Artinya, jangan pakai kata-kata seperti: banyak, sedikit, sebentar, bagian saudara yang pantas. Jika ada masalah, kemukakan dengan jelas kepada pihak-pihak yang bersangkutan. Jangan sekali-kali meninggalkan kesan yang samar-samar seolah-olah yang bersalah adalah seorang yang tidak disebut namanya. Pasti nanti ada yang salah mengerti dan merasa tersinggung atau marah.

5. *Doronglah pemberian tanggapan*. Salah satu cara untuk mengetahui apakah pesan saudara telah dimengerti adalah dengan memberi kesempatan untuk bertanya dan memberi tanggapan. Jika saudara menjadi pemimpin sebuah kelompok tertentu, tentukan jalur-jalur komunikasi yang tetap untuk menyalurkan informasi. Tunjuklah orang-orang tertentu yang bertanggung jawab memberikan laporan dan pengumuman. Perlihatkan dari sikap dan kata-kata saudara bahwa sumbangan pemikiran apa pun akan diterima secara terbuka.

12 Ingat akan Agus? Di antara peraturan-peraturan untuk komunikasi yang baik berikut ini, yang mana yang telah dilanggar olehnya?

- a) Mengetahui benar apa yang akan disampaikan.
- b) Pilihlah bahasa/kata yang tepat dan kena.
- c) Mengetahui sebanyak mungkin mengenai orang-orang yang dengannya saudara ingin berkomunikasi.

Mendengarkan Merupakan Sebagian dari Komunikasi

Pemimpin yang berhasil di samping mengetahui bagaimana harus menyampaikan pesan, juga mengetahui bagaimana mereka harus mendengarkan suatu amanat. Proses pendengaran terdiri dari empat tahap. Tahap pertama adalah *mendengar*. Artinya, menangkap gelombang suara secara fisik. Tahap berikutnya ialah *perhatian*. Kita mendengar banyak suara yang tidak kita beri perhatian, sehingga sebagian besar tidak mengandung arti apapun. Apabila di antara sekian suara yang kita dengar ada suara tertentu yang kita pilih, ini yang dinamakan perhatian. Bila kita memperhatikan suatu suara, kita akan dapat mulai *mengerti* apa yang disampaikan. Tahap terakhir dari proses pendengaran adalah *mengingat*. Bila kita telah mengerti sesuatu yang disampaikan dan menyimpannya

dalam ingatan, dapat dikatakan kita telah selesai melakukan perbuatan yang disebut orang “mendengarkan.”

Mendengarkan secara efektif mulai dengan memberi perhatian kepada apa yang dikatakan oleh orang lain. Ini memerlukan suatu usaha. Misalnya, orang dewasa boleh jadi mendengar anak-anaknya berbicara, tetapi sebenarnya mereka tidak mendengarkan. Apa yang dikatakan anak-anak itu tidak dianggap cukup penting sehingga ia tidak melakukan usaha khusus yang biasanya diperlukan untuk mendengarkan. Jika saudara merasa diri saudara lebih tinggi dari seseorang, mungkin saudara sebenarnya tidak begitu mendengarkan apa yang dikatakan olehnya. Jika saudara sedang tergesa-gesa atau pikiran sedang memikirkan hal lain, saudara mungkin saja mendengar kata-kata yang diucapkan, bahkan bisa menjawab, tetapi sebenarnya saudara tidak mendengarkan.

Saudara dapat mengembangkan kemampuan mendengarkan, jika saudara merasa suatu motivasi untuk hal itu. Saudara dapat berkata kepada diri sendiri, “Saya ingin mengerti gagasan (atau permasalahan) orang ini tepat seperti diinginkannya saya mengertinya.” Saudara harus percaya bahwa orang ini penting dan bahwa amanat yang disampaikan cukup penting. Ingatlah dan praktekkan petunjuk-petunjuk berikut ini untuk mendengarkan secara efektif.

1. Pusatkan daya fisik dan mental saudara untuk mendengarkan.
2. Tunjukkan minat dan kewaspadaan, baik dengan seluruh tubuh maupun mata saudara.
3. Jangan memotong pembicaraan orang itu.
4. Jangan menyangkal keras apa yang dikatakan orang itu sebelum ia menyampaikan isi hatinya. Carilah kesempatan-kesempatan untuk memperlihatkan bahwa saudara setuju dengan gerak gerik tubuh, misalnya dengan membungkuk ke depan atau mengangguk-anggukkan kepala.
5. Cari tahu apa yang dimaksud, dan jangan terpancing oleh kata-kata tertentu.
6. Bersabarlah. Jangan bersikap seperti orang yang terburu-buru.
7. Ajukan pertanyaan-pertanyaan apabila ada yang tidak saudara mengerti, tetapi hendaknya pertanyaan-pertanyaan saudara lembut dan obyektif.
8. Jangan bereaksi secara emosional, tetapi jawablah secara obyektif setelah berita itu selesai disampaikan.
9. Coba untuk memisahkan fakta dari pendapat-pendapat pribadi dalam apa yang saudara dengar itu, sehingga saudara memiliki dasar untuk mengevaluasi berita itu dan memberikan suatu jawaban.
10. Cobalah ketahui reaksi apa yang sebenarnya diharapkan orang itu — apakah informasi, bantuan, atau hanya penghiburan atau keperdulian.

13 Seorang anggota kelompok berkata, “Iblis telah mengganggu rencana kita, dan ada enam orang pekerja kita yang tidak hadir kali ini. Apa yang harus kita perbuat?” Pemimpin kemudian mengatakan, “Janganlah menyalahkan Iblis untuk segala sesuatu.” Petunjuk mana mengenai mendengarkan dengan efektif yang telah dilanggar oleh pemimpin ini?

.....

Umpan Balik merupakan Sebagian dari Komunikasi

Pemimpin yang sukses mengetahui bagaimana caranya menjawab suatu berita, seperti halnya mereka tahu bagaimana mengirimkan berita dan mendengarkan. Suatu siklus komunikasi yang lengkap harus terdiri dari pengiriman suatu berita dari pengirim kepada penerima, kemudian berita yang kembali, yang disebut *umpan balik*. Berita yang kembali itu bisa secara verbal (dengan kata-kata), bisa juga secara non-verbal. Hal ini telah kita sebutkan pada pembahasan kita mengenai proses pendengaran ini, oleh karena mendengarkan dengan baik pun merupakan semacam umpan balik.

Apabila orang-orang mencoba berkomunikasi dengan seorang pemimpin dan tidak menerima umpan balik yang memadai, mereka cenderung untuk merasa suatu penolakan atau kemudian mulai menolak si pemimpin itu sendiri. Pernahkah saudara berbicara untuk suatu rekaman atau di dalam suatu ruangan yang kosong? Itu tidak sama dengan berbicara di mana ada pendengarnya, bukan? Bedanya adalah bahwa tidak ada umpan balik. Kira-kira begitu juga perasaan tidak enak yang dirasakan orang terhadap pemimpin yang tidak memberikan mereka umpan balik yang baik.

Suatu pengaruh penting umpan balik atas proses komunikasi adalah bahwa baik pembicara maupun pendengarnya dibantu untuk mengerti dengan lebih jelas. Kadang-kadang saudara dapat melihat dari air muka orang (umpan balik non-verbal) apakah mereka mengerti apa yang dikatakan atau tidak.

Suatu pengaruh lain umpan balik adalah pengembangan citra diri orang. Dalam hal memimpin, umpan balik dapat dipakai pemimpin untuk membangun orang dan membantu mereka untuk percaya bahwa mereka sanggup melaksanakan tugas dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Terlalu banyak umpan balik yang negatif (menunjuk-nunjuk kesalahan, mengomeli) dapat menyebabkan orang menjadi kecil hati dan merasa tidak sanggup untuk mencapai sasaran.

Jelas sekali umpan balik itu mempengaruhi prestasi yang dicapai. Berdasarkan penelitian, pekerja-pekerja yang tidak memperoleh umpan balik dari pemimpin mereka akhirnya hilang semangatnya di dalam melakukan tugas. Prestasi baik sebagian merupakan hasil suatu citra diri yang baik. Juga terdapat suatu kepuasan apabila orang mengetahui bahwa si pemimpin berminat dan

menyadari apa yang dilakukan oleh tiap pekerja itu. Kebanyakan umpan balik timbul secara spontan, tetapi pemimpin yang baik dapat belajar bagaimana memberikan umpan balik secara sadar dan efektif. Seraya saudara memimpin orang dalam pelayanan Kristen, umpan balik yang saudara berikan sering berbentuk bantuan di dalam melaksanakan tugas dan memberi evaluasi atas apa yang telah dihasilkan. Misalnya, saudara mungkin sedang memimpin sekelompok guru, dan saudara ingin membantu mereka memperbaiki prestasi mereka itu. Dalam diskusi kelompok ataupun secara pribadi, saudara akan mendapat berbagai kesempatan untuk memberitahu kepada mereka hasil apa yang telah diharapkan dan bagaimana pendapat saudara mengenai pekerjaan mereka. Berikut ini ada beberapa saran untuk membantu saudara di dalam memberikan umpan balik semacam ini.

1. Yang ditekankan adalah prestasinya, bukan orangnya. Saudara dapat mengatakan kepada seorang pekerja, "Pekerjaan ini masih dapat disempurnakan," tanpa memberi kesan bahwa saudara menganggapnya orang yang malas atau kurang pengabdian kepada Allah.
2. Pakailah kata-kata yang menerangkan, bukan kata-kata yang bersifat penilaian: Lebih baik mengatakan bahwa seorang guru perlu belajar lebih banyak daripada bahwa ia malas.
3. Kapan umpan balik ini diberikan juga penting. bila seorang pekerja meminta pertolongan atau nasihat, hendaknya hal itu diberikan segera, jika mungkin. Hendaknya jangan menegur orang sewaktu mereka sedang tawar hati atau di mana tidak ada cukup waktu untuk berdiskusi.
4. Jumlah umpan balik yang diberikan itu pun penting. Biasanya lebih baik untuk memberikan sejumlah kecil umpan balik pada suatu waktu. Sebaliknya, janganlah seorang pemimpin membuat orang-orang merasa kurang percaya diri.

14 Uraikan secara singkat proses komunikasi itu.

.....

.....

15 Apakah tanggung jawab utama pemimpin dalam proses komunikasi?

.....

.....

soal-soal untuk menguji diri

1 Yosua memperlihatkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang bernilai ketika menjalani masa jabatannya sebagai pemimpin bangsa Israel. Yang mana di antara yang berikut ini BUKAN termasuk prinsip-prinsip itu?

- a) Ia menjelaskan setiap tindakan kepada semua orang yang ikut memikul tanggung jawab untuk kegiatan itu: instruksi.
- b) Ia memberikan perintah-perintah terperinci yang menuntut ketaatan mutlak: perintah.
- c) Ia mementingkan ketaatan dan mengingatkan kegagalan generasi terdahulu: ancaman.
- d) Ia membina iman bangsanya dan pengabdian mereka dengan memberikan kata-kata penghiburan dan tantangan: penghiburan.

2 Bangsa Israel perlu mengetahui hukum-hukum dan peraturan Allah — mereka memerlukan *informasi*. Dan supaya mereka tidak lupa, Yosua dengan penuh keyakinan berbicara kepada mereka mengenai tugas kewajiban rohani mereka (*bajikan*). Informasi yang disediakan untuk waktu jangka panjang memerlukan

- a) tradisi turun temurun secara lisan yang berurat akar dan komunikasi baik.
- b) suatu organisasi imam yang dapat menafsirkan adat istiadat dan memberikan sakramen.
- c) suatu kebudayaan yang peka terhadap nilai-nilai masa lampau.
- d) catatan tertulis yang menyampaikan tanggung jawab serta hak-hak kehidupan kerohanian.

3 Jasin memasuki sebuah gedung gereja yang penuh dengan pengunjung. Ibadah yang khidmat, keagungan lagu-lagu pujian, khotbah Firman yang diberikan, bahkan tempat duduk yaitu bangku-bangku kayu dan minbar yang megah itu membangkitkan suatu perasaan yang mantap dan penuh kepercayaan diri. Kesan-kesannya seperti itu adalah akibat adanya

- a) komunikasi simbolis.
- b) sifat takhayul keagamaannya yang kuat.
- c) kepekaannya terhadap pengalaman agama.
- d) pemantapan kebudayaan menanggapi fenomena spiritual.

4 Maksud proses komunikasi adalah agar si penerima

- a) mendengar jelas amanat yang disampaikan oleh orang yang menjadi sumber berita.
- b) mengerti makna berita itu tepat sebagaimana dikehendaki oleh orang yang menjadi sumber berita.
- c) menangkap berita dari orang yang menjadi sumber sebagaimana ia mengira berita itu harus dimengerti.
- d) dan sumber berita itu bekerja atas dasar bidang referensi yang sama.

5 Komunikasi tidak memuluskan kecuali orang yang menjadi sumber berita dan pihak yang menerimanya

- a) mempunyai daya tangkap yang sama terhadap kenyataan.
- b) memiliki sikap dan sudut pandangan hidup yang sama, begitu juga prasangka yang sama.
- c) mengerti arti kata-katanya secara sama.
- d) mempunyai pengertian yang sama mengenai bahasa kiasan yang dipakai.

6 Di negeri asal Freddy caranya kawan-kawan saling menyambut adalah dengan memberikan tiga ciuman kecil pada pipi mereka masing-masing. Ketika Freddy kembali dari luar negeri, ia tidak mengikuti adat istiadat itu, sehingga orang-orang yang menyambutnya menjadi tidak senang karena sikapnya yang terlalu meniru luar negeri. Oleh karena adat istiadat diabaikan dan terjadi salah paham, kita dapat mengatakan dengan paling tepat bahwa

- a) teman-teman Freddy terlalu berprasangka.
- b) Freddy telah berdosa besar.
- c) baik Freddy maupun teman-temannya perlu mempelajari kembali masalah adat itu.
- d) komunikasi menjadi terputus.

7 Tujuan akhir proses komunikasi adalah makna

- a) yang dimaksudkan oleh si pengirim berita.
- b) yang diberikan kepada berita itu oleh seorang saksi yang tidak berat sebelah.
- c) yang ditangkap oleh si penerima.
- d) yang jelas dimaksudkan berdasarkan arti kata-kata yang sudah jelas itu.

8 Kesalahan terbesar para pemimpin apabila hendak berkomunikasi adalah bahwa mereka mengira

- a) mudah untuk dimengerti oleh orang-orang lain.
- b) apapun yang mereka katakan dimengerti oleh orang yang mendengarnya.
- c) jurang pemisah antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya dapat dijembatani dengan sarana komunikasi apa pun juga.
- d) mereka akan didengarkan dengan senang hati oleh sebagian besar pengikutnya.

9 Mendengarkan merupakan sebagian penting dari komunikasi. Kita telah selesai melakukan proses mendengarkan setelah kita

- a) mendengar dengan telinga kita berita yang disampaikan.
- b) mendengar suatu berita dan memberi perhatian sepenuhnya kepadanya.
- c) mendengar, memberi perhatian kita dan mengerti berita itu.
- d) mengerti berita itu dan menyimpannya dalam ingatan kita.

10 Umpan balik, yaitu berita yang kembali dari penerima kepada orang yang merupakan sumber berita, melengkapi siklus komunikasi. Umpan balik sangat penting karena alasan-alasan berikut ini, kecuali satu di antaranya. Yang mana BUKAN?

- a) Umpan balik membantu pembicara maupun pendengar untuk mengerti dengan tepat.
- b) Umpan balik merupakan sarana penting untuk membina citra diri orang.
- c) Umpan balik memungkinkan seorang pemimpin untuk menilai reaksi orang-orang terhadap kebijaksanaan yang diambil.
- d) Umpan balik mempunyai pengaruh besar atas prestasi para penzerja.

11 Cocokkan masing-masing jenis rintangan komunikasi (kanar) dengan uraiannya yang diberikan (kiri).

- | | | |
|--------|---|---------------------------|
| a | Sifat unik seseorang yang membedakannya dari semua orang lain | 1) Bahasa |
| b | Sifat-sifat yang 1) membedakan generasi yang satu dari generasi lainnya dan 2) yang melukiskan perilaku yang pantas bagi pria dan wanita | 2) Simbol |
| c | Terdiri dari kata-kata yang mengungkapkan suatu makna | 3) Adat kebiasaan |
| d | Sikap yang menolak untuk menerima orang lain sebagai sesama manusia yang setara di hadapan Allah | 4) Prasangka |
| e | Tolok ukur perilaku yang diterima oleh sekelompok orang | 5) Kedudukan |
| f | Sikap yang menyulitkan bagi orang untuk berkomunikasi dengan orang yang berada dalam tingkatan sosial yang lebih tinggi atau lebih rendah dari dirinya. | 6) Usia dan jenis kelamin |
| g | Cara-cara komunikasi non-verbal (misalnya, isyarat, air muka, nada suara, gerak gerik) | 7) Kepribadian |

12 Cocokkan masing-masing saran praktis untuk komunikasi ini (kiri) dengan kalimat penjelasannya yang tepat (kanan).

- | | |
|---|----------------------------------|
| a Tentukan agar saudara mengetahui di muka persepsi, tipe-tipe kepribadian dan bidang pengalaman dari orang-orang yang dihadapi. | 1) Ketahui bahan saudara |
| b Hindarkan pemakaian kata-kata yang samar artinya. Gunakan kata-kata yang tepat sementara saudara berbicara dengan terbuka dan terus terang. | 2) Kenali hadirin saudara |
| c Minta pertanyaan dan komentar. Doronglah sumbangan pikiran. | 3) Hormati hadirin |
| d Perlihatkan penghargaan secara merata kepada orang-orang dan atas bakat-bakat, karunia dan minat mereka. | 4) Gunakan kata-kata yang tepat |
| e Latihlah penyajian saudara itu untuk mengetahui apakah saudara sendiri sudah cukup jelas menguasai bahan dalam pikiran saudara. Pakailah catatan dan ringkasan. | 5) Doronglah pemberian tanggapan |

BENAR-SALAH. Tulis huruf **B** di depan kalimat yang BENAR dan huruf **S** di depan kalimat yang SALAH.

- **13** Dengan memahami berbagai tipe kepribadian seorang pemimpin dapat mempersembahkan amanat yang dapat diterima semua pihak dan ia dapat berhubungan dengan kaumnya secara lebih baik.
- **14** Orang yang bersifat bergantung memerlukan perhatian besar dan petunjuk-petunjuk terperinci dari pengawasnya.
- **15** Orang yang mandiri biasanya tidak senang jika diawasi secara terlalu ketat dan diberikan instruksi terlalu terperinci.
- **16** Bila orang yang menjadi sumber berita dan si penerima berita mempunyai persamaan bidang pengalaman dasar, maka mereka memiliki persyaratan dasar yang diperlukan untuk suatu komunikasi.
- **17** Orang-orang dalam suatu kelompok masyarakat tertentu mempunyai persamaan mengenai bidang pengalaman tertentu sehingga pola pikiran dan perasaan mereka agak sama dan dapat diperkirakan.

jawaban pertanyaan dalam uraian pasal

- 8 Jawaban saudara sendiri. Saya menyarankan jawaban sebagai berikut: Rintangan komunikasi adalah apa pun juga yang mencegah diterimanya makna yang dimaksudkan oleh orang yang menjadi sumber berita oleh si penerima berita.
- 1 c) mempunyai sangkaan mengenai maksudnya mezbah itu dibangun.
- 9 Jawaban saudara sendiri.
- 2 b) mereka mengira bahwa suku-suku yang lain itu telah berdosa.
- 10 c) Bidang pengalaman mempengaruhi persepsi.
- 3 c) menuduh mereka telah memberontak terhadap Allah.
- 11 tipe yang mengandalkan intuisi. Artinya, ia cepat menarik kesimpulan dan mencari makna-makna yang tersembunyi. Mandiri.
- 4 Mereka seharusnya bertanya kepada suku-suku yang lain itu mengapa mereka membangun mezbah itu sebelum mereka melancarkan tuduhan dan bersiap-siap untuk berperang.
- 12 c) Mengetahui sebanyak mungkin mengenai orang-orang yang dengannya saudara ingin berkomunikasi.
- 5 Mereka seharusnya dapat mengirimkan suatu pesan kepada orang-orang Israel untuk menjelaskan apa yang telah mereka lakukan.
- 13 Ia telah melanggar petunjuk no. 5: Cari tahu apa yang dimaksud, dan jangan terpancing oleh kata-kata tertentu.
- 6 a 5) Bujukan. e 2) Penghiburan.
b 6) Catatan. f 4) Informasi.
c 1) Petunjuk. g 3) Perintah.
d 7) Simbol.
- 14 Jawaban saudara seharusnya mirip jawaban saya. Saya mencatat bahwa "seorang yang menjadi sumber berita mengirimkan suatu berita yang diterima dan dimengerti oleh si penerima. Si penerima kemudian mengembalikan suatu berita, yang disebut umpan balik."
- 7 Jawaban saudara sendiri. Yang saya sarankan sebagai jawaban mengenai definisi yang mungkin dapat diberikan: Komunikasi berarti menyampaikan suatu makna dari orang yang satu ke orang lainnya.

-
- 15** Pemimpin seharusnya berusaha 1) menjadikan beritanya jelas, 2) memastikan agar berita itu dimengerti, dan 3) memberikan umpan balik yang memadai. Tanggung jawab penting seorang pemimpin adalah untuk memastikan agar berita-berita yang disampaikan dimengerti dan memberi kesempatan untuk ditanggapi.

Pasal 6

Pemimpin Memecahkan Persoalan dan Mengambil Keputusan

“Tidak semua berjalan begitu baik hari Minggu yang lalu,” demikian kata Sidik. “Kita perlu mendoakan Sekolah Minggu kita ini.”

“Benar,” sambut Wati menyetujui. Ia sedang memimpin pertemuan bulanan panitia sekolah-Minggu. Setelah mereka berdoa bersama-sama, ia pun meneruskan diskusi itu.

“Saudara tadi mengatakan kurang begitu puas mengenai Minggu yang lalu. Apa persoalannya?”

“Kelas orang dewasa terlalu berdekatan dengan ruangan di mana anak-anak itu begitu gaduh,” kata Leo. “Apakah ada suatu cara untuk bertukar ruangan kelas?”

“Bertukar ruangan kelas tidak akan menyelesaikan masalahnya,” ujar Marta. “Ini adalah persoalan disiplin. Seharusnya anak-anak itu disuruh diam.”

“Yang menjadi masalah ialah orang tua mereka,” tukas Leo. “Mungkin kita harus mengeluarkan suatu pengumuman untuk meminta agar pihak orang tua bekerja sama untuk mengatur anak-anak itu.”

“Saya sebenarnya tidak merasa enak untuk mengatakan hal ini,” Sidik bicara dengan perlahan-lahan, “tetapi mungkin yang menjadi masalah adalah guru mereka. Ia tidak mampu menyerap perhatian anak-anak itu, karena itu mereka menjadi gaduh. Apakah kita dapat menyuruh orang lain mengajar di kelas itu?”

“Atau mungkin kita harus menyediakan seorang lain untuk membantu dia,” saran Marta. “Mungkin jika dua orang yang bertugas akan menjadi lebih efektif.”



".... Apa persoalannya?"

Wati berbicara sedikit sekali, tetapi sesungguhnya ia sedang melakukan salah satu tugas kepemimpinan yang terpenting. Ia sedang membimbing orang-orangnya untuk menganalisa permasalahan dan mencari jalan keluarnya. Di dalam pasal ini kita akan mempelajari cara-cara yang dipakai oleh pemimpin besar bernama Nehemia. Kita akan belajar dari dia dan juga dari sarjana-sarjana modern, bagaimana caranya memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

ikhtisar pasal

Nehemia — Pemimpin yang Bijak dan Tegas
Kepemimpinan Meliputi Pemecahan Persoalan
Kepemimpinan Meliputi Pengambilan Keputusan
Dinamika Kelompok

tujuan pasal

Sesudah menyelesaikan pasal ini, saudara seharusnya dapat:

- Menguraikan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam catatan kisah mengenai Nehemia dan mengenali contoh-contoh dan penerapan dari prinsip-prinsip itu.
- Menguraikan suatu prosedur formal untuk memecahkan persoalan.
- Menyebutkan berbagai gaya pengambilan keputusan dan mengevaluasinya.

- Memberikan penjelasan singkat mengenai istilah *dinamika kelompok* dan menerangkan mengenai kedua dimensi di dalam pekerjaan berkelompok.

kegiatan belajar

1. Akan ada manfaatnya dan menurut kami juga menarik untuk saudara membaca seluruh kitab Nehemia. Yang istimewa penting untuk pasal ini adalah pasal 1-5; 6:15 — 7:3; 8.
2. Kerjakan uraian pasal dan jawablah pertanyaan-pertanyaannya seperti biasa. Sesudah selesai, kerjakan soal-soal untuk menguji diri dan cocokkan jawaban-jawaban saudara dengan jawaban yang terdapat pada akhir buku ini.

uraian pasal

NEHEMIA — PEMIMPIN YANG BIJAK DAN TEGAS

Tujuan 1. *Membedakan sifat-sifat kepemimpinan dan fungsi-fungsi kepemimpinan yang terdapat dalam kisah Nehemia.*

Selama masa sesudah raja Koresy mengeluarkan dekrit agar bangsa Yahudi pulang kembali ke Yerusalem, Nehemia bertugas sebagai petugas yang menyediakan minuman raja di istana kerajaan Persia. Karena kedudukan dan popularitasnya, Nehemia bernasib mujur. Ia cukup kaya dan menikmati banyak hak istimewa. Namun demikian, hatinya selalu memikirkan umat pilihan Allah dan ia senantiasa prihatin mengenai keadaan tanah airnya. Ketika ia mendengar bahwa tembok-tembok kota Yerusalem telah rusak menjadi puing-puing, ia pun menangis dan memanjatkan doa. Ia merasa bahwa Allah memanggil dia untuk suatu tugas yang besar (lihat Nehemia pasal 1 dan 2).

“Mengapa kau kelihatan begitu sedih?” tanya baginda raja.

“Karena kota tempat asal kami telah menjadi reruntuhan dan tembok-temboknya hancur dimakan api. Sungguh menyedihkan dan memalukan.”

“Jadi, apa yang kauinginkan?” tanya baginda raja.

Di situ pun mulailah suatu kisah yang merupakan salah satu uraian yang paling lengkap mengenai kepemimpinan yang pernah ditulis orang. Nehemia terdorong oleh karena cintanya akan kota Yerusalem, yaitu kota suci Allah dan bangsa Nehemia sendiri. Baginya nilai kota Yerusalem jauh lebih besar daripada keuntungan pribadi dan segala kemudahan yang dinikmatinya sebagai orang kepercayaan baginda raja. Nehemia mempunyai suatu visi. Ia dapat melihat seluruh situasi dan melihat perlunya tindakan yang harus diambil. Ia dapat melihat suatu tujuan yang jelas dan sarana yang mungkin tersedia untuk mencapainya. Ia tidak ragu-ragu menceritakan kepada raja apa yang terdapat di pikirannya. Dengan sikap yang cukup hormat, tetapi dengan penuh keberanian ia pun berkata, “Hamba mohon agar baginda mengutus hamba ke Yehuda, untuk membangun kembali kota leluhur hamba.”

Kita melihat bahwa Tuhan membimbing Nehemia untuk menghadap melalui jalur-jalur resmi kemudian mempersembahkan rencana-rencananya dengan cara yang dapat diterima akal. “Berapa lama waktu yang dibutuhkan?” tanya baginda raja, dan Nehemia memberitahu kita, “Aku menetapkan suatu jangka waktu.” Perkataannya tidak ragu-ragu atau samar. “Hamba juga membutuhkan surat-surat pengantar demi keselamatan jiwa kami,” demikian ia teruskan, “dan izin untuk memakai kayu dari wilayah hutan baginda raja.”

Selanjutnya kita melihat Nehemia meninjau keadaan di tempat secara cermat. Sambil mengendarai keledai mengelilingi tembok kota, ia memeriksa kerusakan yang telah terjadi dan tiada sangsi lagi membuat rencana dalam hatinya bagaimana pekerjaan pembangunan itu akan dilaksanakan. Setelah ia merasa memiliki semua informasi penting yang diperlukan, dan yakin pula akan bimbingan Allah, ia pun mengumpulkan semua imam, bangsawan, pejabat dan pekerja-pekerja lain untuk membawa persoalannya ke hadapan mereka (pasal 2).

Dengan terus terang dan jujur ia menyampaikan kepada mereka rencana-rencana yang ada dalam pikirannya dan tujuan yang ingin dicapai. Ia membimbing mereka untuk menghadapi kenyataan sesungguhnya, dengan memberi mereka keterangan yang saksama mengenai keadaan. Ia memotivasi mereka

dengan membiarkan mereka mengerti bahwa tujuannya adalah tujuan mereka juga, dengan mengatakan, "Mari, kita bangun kembali tembok Yerusalem, supaya kita tidak lagi dicela." Ia membagi-bagikan tugas, di mana unat harus memperbaiki tembok yang terdapat di *dekat rumah mereka masing-masing*. Ia memelihara catatan supaya di kemudian hari dapat dilaporkan apa yang telah dilakukan oleh tiap kelompok kerja (pasal 3).

Seperti halnya semua pemimpin lain, Nehemia harus menghadapi persoalan dari dalam kalangan umat sendiri maupun persoalan dari luar. Musuh berusaha menghentikan proyek pembangunan itu dengan menyerang mereka dan melemahkan semangat para pekerja dengan melontarkan cemoohan dan penghinaan. Nehemia mengorganisir umatnya agar dapat bekerja dan sekaligus melakukan pertahanan. Dan yang paling penting, ia sendiri juga terjun di tengah-tengah mereka dan memberikan kata-kata yang membangkitkan semangat mereka. "Jangan takut," ia menasihati mereka. "Ingatlah kepada Tuhan yang mahabesar dan dahsyat" (4:14).

Meskipun mereka bekerja siang malam dengan segenap tenaga dan selalu terancam serangan musuh, Nehemia juga sedih setelah menyadari bahwa ada orang-orang tertentu dari bangsanya sendiri yang menarik keuntungan dari saudara-saudara setanah air mereka. Beberapa di antaranya telah berhasil mengumpulkan banyak harta benda selama masa pembuangan itu, sedangkan yang lainnya melarat sekali, tiada cukup makanannya. Nehemia melihat bagaimana kaum miskin dirugikan. Ia tidak main tedeng aling-aling terhadap orang-orang yang kaya dan berkuasa, hanya untuk mempertahankan kedudukannya yang tinggi itu. "Apa yang saudara-saudara lakukan itu tidak baik. Janganlah merugikan orang-orang miskin itu." Sebagai seorang pemimpin yang saleh ia mengetahui bahwa tujuan apa pun tak akan ada artinya, kecuali orang-orang yang bekerja ke arah tujuan itu melakukan kehendak Allah dan hidup berdamai satu sama lain. Faktor manusia itu penting, demikian juga tugas dan tujuannya.

Kedudukan resmi Nehemia adalah sebagai gubernur negeri Yehuda. Tetapi ia menolak untuk menerima kehormatan istimewa yang sebenarnya tinggal diraih olehnya. Daripada menyediakan makanan istimewa untuk diri sendiri, ia menyajikan banyak makanan untuk orang-orang yang di dalam kesusahan. Ia mempunyai cukup banyak uang untuk keperluan pribadinya, maka ia tidak minta digaji untuk jasa-jasanya kepada masyarakat. Ia mengabdikan sepenuhnya kepada pekerjaan itu dan tidak mengumpulkan tanah atau uang bagi dirinya sendiri (5:14-18).

Tiada sangsi lagi Nehemia sukses sebagai seorang pemimpin, karena sasaran utamanya tercapai pada akhirnya — tembok kota Yerusalem selesai dibangun dalam waktu 52 hari.

1 Setiap kalimat berikut mengemukakan suatu sifat kepemimpinan atau fungsi kepemimpinan. Tulislah di depan tiap kalimat nomor yang menandakan yang mana yang paling tepat.

Sifat-sifat kepemimpinan

- 1) Empati
- 2) Kemampuan
- 3) Menyadari panggilan

Fungsi kepemimpinan

- 4) Perencanaan
- 5) Mengorganisasi
- 6) Memotivasi orang lain

- a Nehemia berkata, “Mari, kita bangun kembali tembok Yerusalem, supaya kita tidak lagi dicela.”
- b Ia memeriksa tembok kota dengan cermat dan menyediakan bahan-bahan bangunan yang diperlukan.
- c Ia memberitahu mereka bahwa tangan Tuhan menyertai dia.
- d Meskipun ia cukup kaya, ia selalu membela kepentingan orang miskin.
- e Ia memikirkan apa yang harus ia katakan kepada baginda raja.
- f Ia menugaskan tiap kelompok untuk melakukan bagian tertentu dari pekerjaan.

KEPEMIMPINAN MELIPUTI PEMECAHAN PERSOALAN

Tujuan 2. *Mengenali dan menerangkan unsur-unsur di dalam proses pemecahan persoalan.*

Tinjauan singkat kita mengenai pengalaman Nehemia telah menunjukkan bahwa ia memiliki sifat-sifat dan melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan. Bila bahan ini dipelajari lebih mendalam, kita akan melihat apa yang mungkin merupakan kekuatan utama dalam kepemimpinan Nehemia: Dengan penuh keyakinan akan Allah, ia menerima tanggung jawab untuk *memecahkan persoalan* dan *mengambil keputusan*.

Orang yang mempelajari fungsi-fungsi kepemimpinan pernah menyimpulkan adanya berbagai pola dalam proses pemecahan persoalan. Umumnya mereka mengajukan tiga tahap utama. Tiap tahap terdiri dari beberapa langkah.

TAHAP-TAHAP PEMECAHAN PERSOALAN

Tahap Pertama: Memastikan atau merumuskan apa persoalannya dan memutuskan untuk bertindak

1. Menelaah (analisa) dan menguraikan keadaan (atau situasi dan kondisi pada umumnya).
2. Mengungkapkan persoalannya dengan cara terperinci.
3. Memutuskan apakah tindakan diperlukan.

Tahap Kedua: Memilih suatu jalan keluar dan mengambil langkah tindakan

1. Pelajari berbagai kemungkinan jalan keluar (dan untung raginya masing-masing).
2. Memilih haluan yang akan diambil dan menetapkan prosedur tertentu.
3. Melaksanakan tindakan dan mengawasi terus tiap langkah.

Tahap Ketiga: Mengevaluasi apa yang dihasilkan oleh tindakan itu. Jika hasilnya memuaskan, maka persoalannya telah terpecahkan. Jika tidak, maka perlu untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Apakah persoalannya telah dirumuskan dengan tepat?
2. Apakah jalan keluar yang tepat telah dipilih?
3. Apakah tindakan dilaksanakan dengan baik?

Tiga tahap pemecahan persoalan ini nampak jelas dalam pengalaman Nehemia. Yang kita sebut sebagai "persoalan" atau problema adalah sesuatu yang kita perhatikan dalam suatu keadaan yang membuat kita gelisah atau terganggu. Kita merasa "ada yang tidak beres." Kita merasa tegang atau masygul. Nehemia berkata ia "sedih" mengenai keadaan yang diketahui olehnya. Keadaan itu adalah bahwa masyarakat yang tertinggal di negeri Yehuda sedang dalam kesusahan besar dan dalam situasi memalukan. Kemudian perhatikan bahwa Nehemia menanyai orang-orang yang datang membawa kabar itu. Ia mengadakan analisa mengenai keadaan sebelum memutuskan untuk meminta bantuan baginda raja. Kemudian ia sendiri memeriksa keadaan tembok

kota itu, sehingga ia dapat memberikan gambaran terperinci mengenai keadaan. Ini melukiskan langkah pertama dalam pemecahan persoalan. Ketahuilah betul keadaan yang dihadapi. Bertanyalah: Kesulitan atau kegelisahan macam apa yang dihadapi?

Dalam keadaan umum yang menggelisahkan itu kita perlu mengetahui persoalan yang dihadapi yang dapat ditangani. Dalam kasus ini keadaan umum yang dihadapi adalah kesusahan dan malu yang diderita oleh masyarakat. Problem khusus yang dihadapi adalah bahwa tembok Yerusalem telah rubuh dan terbakar habis. Nehemia mengerti hubungan antara keadaan dan masalahnya. Kesusahan dan malu adalah akibat rubuhnya tembok-tembok itu. Inilah langkah yang kedua. Saudara harus mengetahui persoalannya yang khusus dan harus dapat menjabarkannya dengan jelas.

Nehemia memutuskan bahwa harus diambil suatu tindakan. Kemudian ia mulai menjalani tahap kedua proses pemecahan persoalan, yaitu merencanakan langkah-langkah tindakan yang akan diambil dan mengatur agar langkah-langkah itu diambil dengan tepat. Tidak hanya ketika menghadapi persoalan pertama, tetapi sampai berkali-kali, ketika timbul lagi persoalan lain, kita melihat Nehemia menggunakan siasat seperti telah kami uraian di atas.

2-3 Di dalam contoh-contoh berikut diberikan suatu keadaan atau situasi yang bersifat umum. Saudara diminta untuk memilih apa yang merupakan persoalan khusus dan jalan keluar yang tepat di antara apa yang tercantum di bawah ini.

2 Di dalam Nehemia 4, keadaan pada umumnya adalah bahwa umat Yahudi mengalami penghinaan dan diserang oleh musuh.

Persoalan khusus adalah bahwa

- a) orang-orang Samaria dan Amon berkomplot terhadap mereka.
- b) pekerjaan pembangunan tembok dihalang-halangi.
- c) orang-orang Yahudi terlalu banyak mengeluh.

Jalan keluar Nehemia adalah untuk

- d) menyerang pasukan musuh.
- e) melengkapi para pembangun itu dengan senjata-senjata untuk pertahanan.
- f) memberi khotbah kepada orang-orang Yahudi yang mengeluh itu.

3 Di dalam Nehemia 5, keadaan pada umumnya adalah bahwa umat mengeluh dan melakukan pengaduan terhadap sesama warga Yahudi.

Persoalan khusus adalah bahwa

- a) orang-orang miskin terpaksa pinjam uang.
- b) anak-anak lelaki dan perempuan terpaksa dijual sebagai budak
- c) terjadi praktek makan riba yang diharamkan.

Jalan keluar Nehemia adalah untuk

- d) menuntut agar masyarakat patuh kepada Hukum Allah.
- e) menghimbau orang-orang agar lebih mengasihi satu sama lain.
- f) memulai suatu program kesejahteraan untuk membantu kaum miskin.

Kita dapat melihat dari contoh-contoh ini bahwa penting untuk mengadakan pemisahan antara keadaan umum yang dihadapi dan persoalan khusus, sehingga suatu jalan keluar dapat dicarikan. Mari kita kembali kepada contoh kita mengenai rapat para guru itu dan melihat bagaimana cara ini dapat dipakai di dalam gereja di waktu sekarang. Di dalam situasi dan kondisi ini persoalannya harus dipecahkan, bukan oleh seorang saja, tetapi oleh seluruh kelompok. Dalam sebagian besar persoalan yang dihadapi oleh para pemimpin kita keadaannya kurang lebih sama. Mari kita lihat bagaimana suatu kelompok menjalani tahap demi tahap dari proses pemecahan persoalan tersebut.

Tahap Pertama

Bagaimana keadaan pada umumnya menurut Sidik di dalam cerita singkat kita itu? "Tidak semua berjalan begitu baik hari Minggu yang lalu." Banyak masalah yang akan saudara hadapi sebagai seorang pemimpin Kristen akan dibawa kepada perhatian saudara kurang lebih seperti itu. Ada seseorang yang merasa kurang puas. Terjadi ketegangan dan kegelisahan. Tanggung jawab pertama saudara di dalam memecahkan persoalan adalah untuk tetap peka dan waspada akan timbulnya gejala-gejala permulaan kesulitan. Kemudian saudara harus membiarkan keadaan berkembang sedemikian rupa, sehingga masalah-masalah yang sebenarnya akan nampak dan dapat dicarikan jalan keluarnya. Adalah mudah untuk membuat kesalahan pada saat tersebut

Seandainya Wati menjawab begini, "Ya, memang keadaan hari itu kurang baik. Tidak ada yang benar kerjanya. Rupanya akhir-akhir ini hampir semua agak kurang beres pekerjaannya. Kita harus bersedia bekerja lebih giat bagi Tuhan."

Ucapan seperti itu dapat menyebabkan persoalan yang sesungguhnya akhirnya tidak ditangani sama sekali. Mungkin saja akan ada yang tersinggung pera-

saannya. Yang lainnya mungkin juga akan takut mengungkapkan kekuatiran mereka, karena seolah-olah kelihatan bahwa mereka kurang bersemangat melakukan pekerjaan Tuhan, padahal masalahnya kecil.

Sebaliknya, bagaimana seandainya Wati mengatakan, “Oh, semuanya berjalan cukup baik. Kita lihat yang positif, dong. Kita orang Kristen jangan menjadi kecil hati.”

Mungkin ucapan demikian juga menyebabkan bahwa yang lain-lain tidak jadi menangani persoalan sesungguhnya. Mereka mungkin menjadi malu untuk mengajukan keluhannya.

Tetapi di dalam kasus ini Wati ternyata melakukan apa yang seharusnya dilakukan seorang pemimpin yang baik. Ia tidak menyatakan setuju atau tidak. Ia membiarkan para anggota kelompoknya untuk mengungkapkan perasaan dan gagasan-gagasan mereka. Mari kita perhatikan bagaimana mereka meneruskan pembicaraan.

Setelah mula-mula ada perasaan samar-samar seperti ketegangan dan ketidakpuasan, kemudian ada seorang yang mengemukakan suatu faktor khusus: kegaduhan. Kegaduhan dapat mengganggu perasaan. Ada kecenderungan banyak orang untuk bereaksi sama seperti Leo, lalu mulai mengatakan apa masalahnya tanpa benar-benar meneliti dahulu. Leo mengatakan, “Kelas orang dewasa terlalu berdekatan dengan ruangan di mana anak-anak itu begitu gaduh.” Tetapi sebenarnya bukan itu persoalannya, bukan? Apa persoalan sebenarnya? Apakah kegaduhan itu? Tidak, kegaduhan itu hanyalah *gejala* luar dari persoalannya, bukan persoalannya sendiri. Sering orang tidak dapat membedakan antara persoalan dan gejala-gejalanya, dan seorang pemimpin harus membimbing mereka untuk lebih teliti menganalisa semua kejadian dan faktor itu. Dalam kasus ini kelompok mereka mulai mencari tahu penyebab kegaduhan itu. Apakah karena kurangnya disiplin? Apakah karena orang tua anak-anak itu terlalu masa bodoh? Apakah karena gurunya kurang pandai mengajar? Kelompok itu sedang bergulat untuk *memastikan* apa persoalannya.

Urutan Khas untuk Menentukan Suatu Persoalan

KEADAAN PADA UMUMNYA	GEJALA-GEJALA	ANALISA	PERSOALAN KHUSUS
Perasaan terganggu, tegang, gelisah	Mengenali kejadian dan faktor-faktor yang berkaitan dengan perasaan mereka	Memeriksa gejala-gejala — yaitu faktor-faktor dan kejadian-kejadian-nya	Menentukan kejadian atau faktor yang menyebabkan keadaan

4 Di dalam contoh mengenai rapat para guru itu:

a Keadaan pada umumnya adalah bahwa

.....

b Gejala atau faktor yang berkaitan dengan perasaannya adalah bahwa

.....

c Analisa mengenai keadaan menonjolkan hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kegaduhan itu, seperti misalnya

.....

Apabila para anggota kelompok telah selesai melakukan analisa ini, mereka seharusnya dapat sepakat mengenai perumusan persoalannya. Bagaimana saudara akan merumuskan persoalannya, seandainya saudara adalah Wati? Mungkin perumusannya kira-kira seperti ini: *Kegiatan kelas tidak menyerap perhatian anak-anak itu.*

Jelas jalan keluar tidak akan tercapai sebelum persoalannya berhasil dirumuskan. Inilah yang selalu merupakan tahap pertama dalam proses pemecahan persoalan.

Tahap Kedua

Para anggota kelompok telah merumuskan persoalannya dan memutuskan bahwa suatu tindakan tertentu harus diambil. Dalam contoh kita ini mereka melakukan ini secara informal (tidak secara resmi). Setelah saudara mengerti proses-proses ini secara lebih mendalam, saudara akan dapat memimpin sekelompok orang selangkah demi selangkah, entah melalui struktur formal atau tidak.

Para anggota mulai mengusulkan berbagai jalan keluar, misalnya untuk mengirimkan surat kepada orang tua anak-anak itu, mengganti gurunya, dan mencari pembantu bagi guru itu. Gagasan-gagasan apa yang lain dapat saudara usulkan? Mungkin misalnya, menyediakan kursi yang lebih enak untuk diduduki, bahan pengajaran yang lebih baik, atau kursus latihan untuk semua guru.

Usul-usul ini disebut *usul alternatif*. Bila salah satu di antaranya dipilih, kelompok itu selanjutnya harus membahas langkah-langkah apa yang dapat diambil dan apa yang kemungkinan akan dihasilkan oleh tindakan itu. Siapa yang akan terlibat? Apakah akan ada biaya? Hasil yang persis apa diharapkan? Bagaimana dan bilamanakah hasil yang tercapai itu akan dievaluasi? Langkah ini memerlukan kepemimpinan yang saksama. Para anggota kelompok jangan hendaknya dibiarkan pergi dengan mengira bahwa masalahnya sudah terpecah-

kan. Mereka mesti menyadari mengenai langkah-langkah tindakan tertentu yang akan diambil dan bagaimana caranya. Kemudian pemimpin harus melaksanakan tindakan itu, dan terus-menerus menjaga pelaksanaan itu seperti halnya Nehe-mia, yang ikut bekerja di tengah-tengah umatnya di sepanjang tembok itu.

Tahap Ketiga

Setelah lewat suatu jangka waktu tertentu para anggota hendaknya diberi kesempatan untuk menyatakan pendapat mereka mengenai hasil yang dicapai dengan jalan keluar itu. Dalam beberapa kasus mungkin diperlukan suatu laporan perkembangan secara formal. Dalam kasus seperti kelas (murid-murid) yang gaduh itu hal ini dapat dilakukan sebagai suatu diskusi informal. Apakah rencana berjalan baik? Apakah keadaan pada umumnya sudah lebih baik? Apakah masih harus ada langkah tindakan lain? Jika hasil yang tercapai sebagian besar positif, hendaknya sang pemimpin mengucapkan penghargaannya. Jika cenderung negatif, pemimpin hendaknya memperlihatkan pengertian dan menganjurkan usaha lebih lanjut.

5 Tulislah dari ingatan ketiga tahap dalam proses pemecahan persoalan dan langkah-langkah yang tercakup dalam tiap tahap.

KEPEMIMPINAN MELIPUTI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Tujuan 3. Memilih pernyataan-pernyataan yang benar mengenai pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan erat hubungannya dengan proses pemecahan persoalan. Proses mental dan langkah-langkah prosedurnya hampir mirip. Perbedaan utama adalah bahwa keputusan-keputusan diperlukan dalam banyak keadaan yang sudah bersifat rutin, agar supaya pekerjaan berjalan terus. Dalam tiap kasus timbul suatu kebutuhan — sesuatu perlu dilakukan atau langkah tindakan tertentu harus dipilih di antara sekian kemungkinan.

Ada saatnya di mana seorang pemimpin sendiri harus memutuskan tindakan apa yang harus diambil (atau tidak diambil). Pada waktu yang lain ia ambil bagian dalam pengambilan keputusan bersama pada atasannya. Sering kali ia memimpin sekelompok orang dalam upaya pengambilan keputusan. Saudara perlu belajar bagaimana menjadi efektif dalam tiap situasi itu.

Nehemia Mengambil Keputusan

Berpikirlah kembali mengenai kitab Nehemia. Berapa banyak keputusan yang harus diambil oleh Nehemia? Misalnya, ketika ia mendengar mengenai keadaan kota Yerusalem, ia harus memutuskan untuk bersedia menangani masalah itu. Ia memutuskan untuk memohon izin dari istana. Ini dapat mendatangkan kesulitan baginya, atau bahkan kematian, karena di zaman itu kehendak raja adalah mutlak. Ia memutuskan untuk memohon kepada baginda raja bukan saja untuk diberi cuti, tetapi juga untuk diberikan bahan bangunan dan surat pengantar demi keselamatan jiwanya. Kemudian ia memeriksa keadaan tembok kota dan mengambil keputusan untuk membawa persoalannya di hadapan suatu panitia. Ia mengambil risiko untuk mengajak orang-orang lain ikut menanggung beban. Ia meminta agar mereka juga mengambil keputusan. Sesudah itu, ia memutuskan mengenai cara bagaimana mereka harus menghadapi para musuh. Apakah ia harus maju berperang dengan mereka atau cukup hanya melakukan pertahanan untuk melindungi pekerjaan pembangunan tembok kota itu? Ia pun mengambil keputusan untuk mempertaruhkan kedudukannya sendiri dengan menegur keras orang-orang Yahudi kaya yang melakukan praktek makan riba dan memperdaya orang miskin. Ia menuntut agar orang-orang kaya itu mengambil keputusan untuk mengembalikan apa yang telah mereka ambil dan berhenti dengan praktek tercela itu. Tiap kali Nehemia mengumpulkan terlebih dahulu semua data informasi yang diperlukan, sehingga persoalan atau masalahnya menjadi jelas baginya. Kemudian ia memiliki cukup keberanian dan kebijaksanaan untuk mengambil suatu keputusan yang tegas. Dengan cara demikian ia memberikan suatu contoh bagi semua pemimpin Kristen yang baik: Harus ada data informasi secukupnya. Harus mengerti risiko yang dihadapi dan rela menghadapi segala akibat keputusannya. Jelaskan keadaannya kepada orang-orang yang bekerja bagi saudara. Ambillah keputusan yang pasti, dan berikan orang-orang lain kesempatan untuk menyatakan keputusan-keputusan yang pasti.

Langkah-langkah Pengambilan Keputusan

1. *Harus yakin percaya akan Tuhan.* Iman penting dalam pengambilan keputusan. Di dalam seluruh kitab Nehemia kita melihat jelas sekali bahwa Nehemia tidak percaya kepada dirinya sendiri tetapi kepada Allah. Tetapi ia tidak meminta kepada Allah untuk membangun tembok-tembok kota itu secara mujizat langsung dari atas. Tentu saja bagi Allah melakukan hal itu sama mudahnya seperti ketika Ia merubuhkan tembok-tembok kota Yerikho. rupanya Allah lebih senang bekerja melalui pikiran dan kehendak Nehemia dan orang-orang di bawah pimpinan Nehemia. Umumnya Allah bekerja melalui cara-cara yang oleh manusia dikatakan “wajar” atau “alamiah.” Harus ada orang yang seperti Nehemia yang mengambil suatu keputusan, sehingga semua cara dan sarana alamiah itu diserahkan untuk dipakai menurut rencana Allah.

2. *Kumpulkan data informasi.* Keadaan yang dihadapi perlu dikenali dan diuraikan. Keputusan yang baik didasarkan atas fakta-fakta dan pengetahuan.

Pastikan agar apa yang diceritakan orang lain kepada saudara itu betul-betul benar. Selidiki sendiri seluk beluknya atau aturlah agar ada pembantu yang mampu yang memeriksanya dan kemudian memberi laporan kepada saudara. Cobalah untuk jangan sekali-kali mengambil keputusan serta merta atau terpengaruh oleh orang-orang yang emosional sehingga mengambil keputusan terlalu cepat.

3. *Siapkan langkah-langkah tindakan alternatif.* Dalam beberapa keadaan saudara mungkin memutuskan untuk tidak mengambil tindakan apa-apa atau menunda tindakan untuk melihat dahulu apakah keadaan berubah. Biasanya jalan keluar itu lebih dari satu saja. Kebanyakan pemimpin yang baik tidak pernah mengatakan, “Saya tidak mempunyai pilihan yang lain.”

4. *Pikirkan untung ruginya.* Pikirkan kemungkinan-kemungkinan risiko, konsekuensi dan rintangannya. Pertimbangkan biaya dan upaya yang diperlukan untuk pilihan-pilihan tindakan yang lain. Bersedialah untuk mengadakan sedikit penyesuaian. Misalnya, jika seorang pekerja yang cukup mahir selalu datang terlambat, saudara mungkin harus memutuskan untuk membiarkan dia datang terlambat, supaya keahlian orang itu tetap dapat dimanfaatkan.

5. *Pertimbangkan mengenai orang-orang yang tersangkut dalam keputusan saudara.* Bagaimana keputusan saudara akan mempengaruhi orang-orang lain? Siapa pula yang harus mendapat pemberitahuan di muka sebelum saudara mengambil tindakan? Pendapat dan saran-saran siapa lagi yang harus ikut dipertimbangkan?

6. *Mintalah bantuan dan saran dari orang-orang yang berbobot.* Jangan sekali-kali saudara merasa takut akan “kehilangan muka” atau malu mengakui bahwa saudara membutuhkan bantuan. Sesungguhnya bukanlah suatu kelemahan, tetapi justru suatu kekuatan untuk mengajak orang lain dalam pengambilan keputusan.

7. *Uji keputusan-keputusan saudara.* Lihatlah ke belakang, bukan dengan perasaan menyesal atau ragu-ragu, melainkan sekedar melakukan penilaian yang jujur atas tindakan saudara. Belajarlah dari kesalahan-kesalahan saudara.

Hambatan-hambatan bagi Pengambilan Keputusan

1. *Kurang tegas di dalam menentukan sasaran yang dituju.* Jika kita tidak begitu merasa pasti mengenai tujuan yang hendak dicapai, maka akan sulit untuk memutuskan tindakan apa yang harus diambil. Misalnya, seorang pemimpin mendengar bahwa seorang evangelis terkenal sedang berkunjung di daerah. Ia mendapat saran agar orang itu diundang untuk berkhotbah dan menyanyi sambil memainkan gitarnya pada seminar guru-guru yang mereka akan adakan. Sebenarnya pemimpin itu merencanakan untuk mengadakan suatu pembahasan mengenai doktrin Alkitab. Nah, bagaimana ia harus mengambil keputusan? Jika sasaran pertemuan itu adalah agar para guru pulang dari seminar dalam keadaan gembira dan bersemangat, mungkin ia akan memilih evangelis itu. Jika sasarannya adalah agar para guru pulang dari pertemuan dengan mengerti lebih jelas mengenai masalah doktrin itu, ia akan memutuskan lebih baik mengadakan

pembahasan tadi. Itu tidak berarti bahwa keputusan yang satu “lebih baik” daripada keputusan yang lainnya. Yang penting di sini, keputusan yang diambil didasarkan atas hasil akhir yang diinginkan, yaitu sasaran yang dituju, seperti yang dikehendaki si pemimpin. Bila saudara menghadapi keadaan di mana saudara tidak tahu keputusan apa yang harus diambil, cobalah bertanya secara jujur kepada diri sendiri, “apa sebenarnya yang merupakan sasaran saya?”

2. *Perasaan serba tidak pasti.* Kadang-kadang seorang pemimpin takut untuk bertindak. Mungkin ini karena sifat kepribadiannya sendiri, atau mungkin juga karena ia sendiri kurang jelas mengerti kedudukannya dan hubungannya dengan para pemimpin yang lain. Seperti telah kita lihat, kebanyakan pemimpin dalam pekerjaan Kristen adalah pemimpin madya. Seorang pemimpin kaum muda dan pengawas sekolah Minggu, misalnya, harus memastikan agar dia mengerti benar tanggung jawabnya dan bagaimana hubungannya dengan gembala jemaat. Mereka harus tahu pasti bahwa keputusan-keputusan mereka akan mendapat dukungan gembala. Jika merasa kurang aman, mereka mungkin menolak untuk mengambil keputusan, dan mungkin terlalu malu untuk meminta bantuan yang diperlukan dari gembala.

3. *Takut terhadap perubahan.* Memang selalu lebih menyenangkan untuk melakukan segala sesuatu sebagaimana sudah merupakan kebiasaan. Hampir semua orang tidak senang dengan perubahan. Seorang pemimpin mungkin menjadi ragu-ragu untuk mengambil suatu keputusan karena ia takut dengan reaksi orang lain terhadap perubahan itu. Seorang pemimpin yang baik mengakui perlunya perubahan dan mencoba bertindak sedemikian rupa sehingga para pengikutnya dipersiapkan untuk dapat menerima perubahan yang diperlukan.

4. *Kegagalan untuk menghadapi kenyataan.* Ada kecenderungan di kalangan Kristen untuk takut melakukan penilaian, karena hal itu seolah-olah menunjukkan kurangnya iman. Banyak pemimpin mengambil keputusan yang tidak didukung oleh informasi secukupnya, karena mereka takut mengajukan pertanyaan dan mencari tahu bagaimana pendapat orang yang sebenarnya. Bila saudara tidak bersedia mengevaluasi suatu keadaan dan mengerti apa yang sesungguhnya dibutuhkan orang, saudara tidak dapat mengambil keputusan yang baik.

Berbagai Gaya Pengambilan Keputusan

Dalam kebanyakan hal pemimpin Kristen memimpin sekelompok orang di dalam pengambilan keputusan. Sejauh mana kelompok itu terlibat bergantung dari keadaan. Misalnya, jika para anggota di dalam kelompok itu kurang berpengalaman, si pemimpinlah yang mungkin mempunyai tanggung jawab terbesar dalam pengambilan keputusan. Jika para anggota adalah orang-orang Kristen yang berpengalaman dan mampu, maka merekalah yang seharusnya didorong untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab. Gaya pengambilan keputusan berbeda satu sama lainnya, mulai dari yang paling ekstrim otokratis,

di mana sang pemimpin mengambil semua keputusan sendiri, sampai kepada yang paling ekstrim demokratis, di mana para anggota di dalam kelompok bertindak sendiri dengan relatif merdeka. Berbagai gaya ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Pemimpin mengambil keputusan dan mengumumkannya kepada kelompoknya.
2. Pemimpin mengambil keputusan, kemudian mendorong kelompoknya untuk menerima keputusan itu. Yaitu ia mendesak mereka untuk menerimanya, sehingga para anggota kelompok itu sebenarnya tidak punya pilihan lain.
3. Pemimpin mengajukan suatu keputusan dan mengundang kelompoknya untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Mereka boleh saja memperbincangkannya, tetapi sesungguhnya keputusan tidak bakal diubah oleh kelompok tersebut.
4. Pemimpin mengajukan suatu keputusan yang bersifat sementara, dan mengundang kelompoknya untuk memperbincangkannya. Kemudian ia mungkin mengadakan beberapa perubahan pada keputusan itu berdasarkan saran-saran dari kelompoknya.
5. Pemimpin mengajukan suatu masalah yang telah dibuat perumusannya, kemudian meminta kelompoknya untuk menyarankan beberapa usul alternatif. Sesudah itu ia mengambil keputusan.
6. Pemimpin menjelaskan suatu keadaan dan menetapkan beberapa pembatasan atau garis pedoman, kemudian meminta kelompoknya untuk mengambil suatu keputusan.
7. Pemimpin mengizinkan kelompoknya untuk menganalisa keadaan, membuat perumusan mengenai masalahnya dan kemudian mengambil keputusan, sesuai dengan proses yang telah kita bicarakan. Di dalam gaya yang ini, pemimpin membimbing kelompoknya untuk bertindak dalam batas-batas yang digariskan oleh pimpinan yang lebih tinggi, misalnya garis kebijaksanaan gereja, dan ia menyediakan data-data informasinya. Inilah yang benar-benar merupakan pengambilan keputusan oleh kelompok. Kita akan membahasnya lebih lanjut di dalam bagian dinamika kelompok.

6 Kita belajar dari teladan Nehemia bahwa

- a) orang Kristen yang baik tidak perlu melakukan proses pengambilan keputusan.
- b) iman akan Tuhan diperlukan apabila cara-cara alamiah tidak berhasil.
- c) keputusan harus diambil secara alamiah saja.
- d) Tuhan membimbing umat-Nya dalam proses pengambilan keputusan.

7 Gaya pengambilan keputusan yang paling efektif

- a) bergantung kepada keadaan yang dihadapi.
- b) tidak otokratis, dan tidak juga terlalu demokratis.
- c) biasanya adalah gaya otokratis, apabila si pemimpin terlalu kuat.
- d) adalah gaya demokratis, karena melibatkan lebih banyak orang.

- 8 Lingkarilah nomor di depan tiap pernyataan yang BENAR.
- a Pemimpin yang paling mampu cepat sekali mengambil keputusan.
 - b Hanya ada satu cara yang benar-benar efektif untuk menyelesaikan kebanyakan persoalan.
 - c Bukan berarti bahwa seseorang kurang beriman, apabila ia mempertimbangkan semua risiko yang dihadapi dan biaya/kerugian yang tersangkut sebelum mengambil suatu keputusan.

Pertanyaan-pertanyaan untuk bahan renungan dan menganalisa diri: Tinjau kembali *Berbagai Gaya Pengambilan Keputusan* dan coba bayangkan suatu keadaan di mana tiap gaya itu cocok untuk dipakai. Apakah ada salah satu gaya yang menurut saudara paling cocok bagi saudara pada umumnya? Mengapa?

DINAMIKA KELOMPOK

Penjelasan Mengenai Dinamika Kelompok

Tujuan 4. *Mengenali contoh-contoh mengenai kedua dimensi dalam kegiatan berkelompok.*

Oleh karena kebanyakan keputusan sedikit banyak menyangkut kelompok, pentinglah bahwa seorang pemimpin mengerti konsep *kelompok* dan *dinamika kelompok*. Kebenaran dasar pertama adalah bahwa makhluk manusia pada dasarnya bersifat sosial — artinya, mereka saling membutuhkan dan paling berhasil dalam pekerjaannya apabila mereka dapat bekerja bersama-sama. Kebenaran dasar kedua adalah bahwa suatu *kelompok* sejati bukanlah sekedar sekumpulan orang. Suatu kelompok adalah sejumlah orang yang bertindak bersama-sama dan mempengaruhi satu sama lain. Suatu keputusan bersama bukan saja keputusan seseorang yang kemudian diterima oleh yang lainnya. Keputusan demikian adalah keputusan yang telah dipikirkan dan secara pribadi mendapat perhatian dari para anggota kelompok itu.

Suatu kenyataan yang mengherankan tentang kelompok-kelompok ialah bahwa orang-orang yang begitu berbeda satu sama lainnya sebagai individu, dapat menemukan suatu landasan bersama untuk bekerja sama ke arah suatu tujuan yang dianggap berguna. Hal ini seharusnya teristimewa benar pada kelompok-kelompok Kristen, karena dasar persekutuan Kristen adalah landasan bersama iman dan kepercayaan. *Dinamika kelompok* merupakan istilah yang dipakai untuk menggambarkan pengaruh dan kegiatan istimewa yang timbul apabila orang-orang bekerja sama. Sebagai contohnya, ialah suatu keluarga atau marga di mana para anggota merasa mereka adalah sebagian dari satu sama lain. Mereka bertindak bersama sebagai suatu kesatuan. Kekuatan dan kepuasan yang dirasakan ketika ikut menyumbang mengambil keputusan dan melakukan kegiatan di dalam kelompok bersama itu jauh berbeda dengan yang dirasakan pada waktu seseorang bekerja seorang diri.

Keuntungan bekerja sama di dalam suatu kelompok bukan sekedar rasa puas yang dialami oleh para anggota kelompok, tetapi juga di dalam mutu pekerjaan yang terlaksana. Jelas ada anggota-anggota tertentu yang memiliki lebih banyak pengetahuan dan keahlian daripada yang lainnya. Tetapi seorang pemimpin yang baik akan mengatur agar semuanya mendapat kesempatan untuk menyumbangkan sesuatu. Hendaknya jangan memberikan kedudukan istimewa kepada orang seorang, tetapi harus ada pengakuan mengenai berbagai sumbangan yang diberikan oleh masing-masing. Misalnya, seseorang yang tidak mempunyai keahlian apa-apa mungkin mempunyai karunia iman atau roh kegembiraan yang membangkitkan semangat para anggota yang lain di waktu timbul kesulitan. Ada cerita lama yang mengatakan bahwa seratus tukang gali lobang bisa saja membangun sebuah jembatan. Mungkin jembatan itu tidak begitu bagus, tetapi fungsional. Sebaliknya, seorang arsitek ahli akan mengalami lebih banyak kesulitan apabila ia sendirian harus membangun jembatan. Mungkin saja sebuah jembatan yang ia coba bangun sendiri pada akhirnya akan lebih jelek daripada yang dibangun oleh pekerja-pekerja yang tidak begitu ahli tadi. Sebaliknya, dengan bekerja sama arsitek dan para tukang itu dapat membangun sebuah jembatan yang indah sekali.

Dimensi-dimensi Kelompok

Bila kita berbicara tentang *dinamika kelompok* biasanya ada dua gagasan yang terpikir — yaitu faktor manusia dan faktor tugas. Hal ini kadang-kadang disebut sebagai *dimensi* kelompok. Yang satu adalah *dimensi sosial* — bagaimana para anggota di dalam kelompok saling berhubungan, bagaimana perasaan mereka mengenai satu sama lain, dan bagaimana pandangan mereka mengenai kedudukan mereka sendiri dan sumbangan mereka di dalam kelompok itu. Yang lainnya adalah *dimensi tugas* — bagaimana para anggota dengan berbagai cara menyumbang kepada pelaksanaan pekerjaannya. Adalah tanggung jawab pemimpin untuk memberikan bimbingan untuk memperkembangkan kedua dimensi ini. Berikut ini adalah beberapa saran untuk kepemimpinan di dalam kelompok.

Dimensi Sosial

1. *Doronglah para anggota.* Menolong menjadi ramah dan memperhatikan satu sama lain. Berikan pengakuan kepada semua anggota.

2. *Ungkapkan perasaan-perasaan yang hidup di dalam kelompok.* Tekankan pentingnya semangat kebersamaan. Bantulah orang secara perseorangan untuk mengatasi perasaan-perasaan dan prasangka pribadi. Jangan gunakan cara-cara persaingan. Berhati-hatilah sekali untuk tidak pilih kasih. Berikan diri saudara sebagai anggota kelompok.

3. *Perbedaan-perbedaan hendaknya didamaikan.* Tolonglah para anggota agar menerima adanya berbagai pendapat tanpa menimbulkan perselisihan. Sarankan kompromi satu sama lain. Perhatikan titik-titik persamaan dan kesamaan antara para anggota dan pendapat mereka masing-masing.

4. *Jagalah agar jalur komunikasi selalu terbuka.* Usahakan untuk membuat semua orang tidak takut mengutarakan pendapat dan gagasan-gagasannya.

5. *Tetapkan patokan yang berlaku.* Tetapkanlah beberapa peraturan jika perlu. Misalnya, tetapkan batas waktu bagi setiap orang, sehingga jangan ada yang menyita seluruh waktu yang tersedia. Jangan biarkan ada yang mengejek atau mencela orang tertentu. Yang dibicarakan adalah gagasan-gagasannya, bukan kepribadian orang-orangnya. Jangan buang-buang waktu mengurus soal-soal yang tidak penting. Jagalah suasana yang benar-benar bersifat Kristen.

Dimensi Tugas

1. *Prakarsai atau usulkan sasaran yang harus dicapai dan tugas-tugas.* Bimbinglah kelompok itu di dalam merumuskan persoalan-persoalannya. Sarankan gagasan-gagasan dan prosedur-prosedur yang perlu ditempuh. Bagikan tugas secara tertentu. Tetapkan batas waktu untuk tugas-tugas yang harus diselesaikan dan laporan kemajuan.

2. *Sediakan informasi dan bantuan.* Bimbinglah kelompok itu di dalam mencari informasi yang tidak ada pada saudara.

3. *Tafsiran, terangkan dan berikan penjelasan.* Jernihkan hal hal yang membingungkan, berikan contoh-contoh, berikan penerapan gagasannya.

4. *Simpulkan atau kaitkan berbagai gagasan yang berhubungan menjadi satu.* Ungkapkan kembali gagasannya untuk membantu para anggota kelompok mengerti bagaimana hubungannya satu sama lain. Tolong mereka melihat titik-titik persamaan di dalam pendapat-pendapat mereka itu dan kemudian mengambil keputusan yang pasti.

5. *Sediakan imbalan dan penghargaan.* Apabila tercapai suatu kemajuan atau suatu tugas selesai dikerjakan, jangan sekali-kali membiarkan hal itu berlalu begitu saja. Tandaskan pentingnya mutu pekerjaan, bukan sifat pribadi para pekerja itu sendiri.

6. *Sediakan pola evaluasi.* Tolonglah para anggota kelompok untuk mengevaluasi prestasi kerja mereka secara realistis tanpa menjadi terlalu kecil hati ataupun terlalu percaya diri. Bimbinglah mereka agar memuliakan Tuhan atas keberhasilan mereka, walaupun cukup menyadari sumbangan khusus yang telah mereka berikan. Tolong mereka mengembangkan ketrampilan yang baru dan lebih besar sebagai hasil pengalaman mereka, entah itu positif atau negatif.

9 Berikan tanda pada contoh-contoh berikut ini, **1** untuk dimensi sosial atau **2** untuk dimensi tugas.

1) Dimensi sosial

2) Dimensi tugas

- **a** Sebelum pertemuan itu dimulai si pemimpin mengatur kursi-kursi membentuk sebuah lingkaran yang kecil.
- **b** Dua orang anggota ditugaskan untuk mencari bahan-bahan untuk mengajar taman kanak-kanak.
- **c** Pemimpin menjelaskan tugas-tugas kewajiban para pembimbing selama kebaktian penginjilan itu.
- **d** Pemimpin meminta seorang anggota baru untuk memimpin nyanyian bersama untuk membuka pertemuan itu.
- **d** Pemimpin meminta seorang anggota baru untuk memimpin nyanyian bersama untuk membuka pertemuan itu.
- **e** Pemimpin menyarankan agar setiap orang mengambil waktu dua menit untuk menyatakan pendapatnya mengenai persoalan tertentu.
- **f** Pemimpin mengusulkan agar kelompoknya bekerja untuk mencapai serangkaian tujuan minggu demi minggu selama tahun berikutnya.

Bagaimana Keputusan Diambil di Dalam Suatu Kelompok

Tujuan 5. *Mengenal dan mengevaluasi berbagai gaya pengambilan keputusan.*

Keputusan Berdasarkan Pemungutan Suara atau Kekuasaan Mayoritas

Di dalam kebanyakan organisasi masyarakat cara yang paling umum untuk mengambil keputusan bersama di dalam suatu kelompok adalah dengan pemungutan suara resmi. Hal ini dapat dilakukan dalam suatu rapat yang telah diberi suatu bentuk prosedur resmi, memakai bentuk yang disebut *hukum parlementer* atau *prosedur parlementer*. Seandainya saudara tidak begitu mengenal proses ini atau belum pernah mengalaminya sebagaimana cara itu dipakai akhir-akhir ini, kami akan menerangkannya secara singkat sekarang. Apabila saudara menghendaki lebih banyak penjelasan, di bagian Tambahan pada akhir buku ini ada suatu pedoman singkat mengenai prosedur parlementer.

Apabila suatu rapat diadakan berdasarkan parlementer, maka pemimpin disebut ketua rapat. Tugas pemimpin ini adalah mengatur jalannya rapat tersebut dengan memberikan kesempatan kepada para anggota untuk berbicara secara bergilir, kemudian melakukan pemungutan suara untuk memutuskan tindakan apa yang harus diambil. Dengan sistem ini hanya satu hal yang diper-
timbangkan setiap saat, sehingga siapa pun yang ingin dapat menyampaikan

pendapatnya, dan agar tindakan yang diambil merupakan hasrat keinginan sebagian terbesar anggota.

Ketua rapat tidak diperkenankan memberikan pendapat atau mencoba mempengaruhi jalannya pemungutan suara. Ia boleh mengajukan suatu pokok untuk diperbincangkan. Misalnya, kelompok itu mungkin akan mempertimbangkan untuk mengadakan *retreat* bagi kaum muda. Pemimpin kemudian dapat menyarankan agar kelompok itu mengambil beberapa keputusan mengenai hal-hal yang menyangkut rencana itu. Salah seorang anggota dapat menyatakan dengan berdiri atau mengacungkan tangannya bahwa ia ingin berbicara. Pemimpin kemudian memberikan kesempatan kepadanya.

"Saya usulkan agar kita mengundang Pendeta X menjadi pembicara utama," demikian anggota itu berkata. Ini disebut suatu *usul*. Artinya, salah seorang anggota mengajukan usul agar persoalan mengundang Pendeta X itu mulai dibicarakan dan selanjutnya disusul dengan pemungutan suara.

Berdasarkan prosedur parlementer formal harus ada dua orang yang setuju mengenai suatu usul sebelum dapat dibahas oleh seluruh kelompok. Persetujuan demikian disebut *menyokong*. Seorang anggota lain di dalam kelompok mengatakan, "Saya menyokong usul itu."

Kemudian pemimpin berkata, "Usul telah diajukan dan disokong, bahwa Pendeta X diundang menjadi pembicara utama. Apakah ada tanggapan?"

Satu per satu para anggota dapat bangkit berdiri dan memberikan pendapatnya. Sebagian mungkin menyarankan pembicara yang lain. Ada pula yang lebih senang adanya suatu panel terdiri dari kaum muda, bukan seorang pembicara tunggal, atau mungkin bahkan mengusulkan suatu program musik. Setelah nampaknya setiap orang yang ingin bicara telah diberi kesempatan, pemimpin pun bertanya, "Apakah saudara-saudara sudah siap untuk pemungutan suara?"

Jika tidak ada sanggahan, ia akan melanjutkan, "Semua yang setuju untuk mengundang Pendeta X sebagai pembicara utama, harap mengangkat tangan." (Pemungutan suara dapat dilakukan dengan cara berdiri, dengan suara lisan atau dengan menulis suara atas lembaran-lembaran kertas.) Setiap orang yang tidak setuju juga menyatakan suaranya secara demikian. Umumnya dikatakan bahwa usul itu diterima, apabila sebagian besar anggota memberi suara setuju.

Cara pengambilan keputusan berdasarkan keputusan mayoritas kelihatannya cukup adil dan logis bagi banyak orang. Tetapi ada juga beberapa masalah yang perlu ditinjau di sini. Mungkin beberapa anggota merasa tidak senang sama sekali dengan keputusan yang telah diterima berdasarkan sistem pemungutan suara itu. Mereka mungkin merasa bahwa pemungutan suara itu seperti suatu pertandingan dan merekalah yang kalah. Lalu bukannya mereka benar-benar bekerja sama dengan sebagian besar anggota itu, melainkan mereka membentuk suatu klik kecil di dalam kelompok tersebut. Mereka lalu mencari kesempatan-

kesempatan untuk bersaing dan mendapat kemenangan di bidang lain. Dengan cara begini kelompok justru terpecah dan tidak bekerja sama secara harmonis.

10 Dalam pembahasan di muka mengenai pemungutan suara dan pengambilan keputusan berdasarkan keputusan mayoritas, kita melihat semua kalimat berikut sebagai nilai yang positif, kecuali satu di antaranya. Yang mana BUKAN nilai positif?

- a) Cara itu memungkinkan pembicaraan terbuka mengenai masalah-masalahnya di mana semua dapat mengambil bagian.
- b) Cara itu menyediakan suatu kerangka untuk pembicaraan yang teratur, karena memakai peraturan tata cara dan tiap saat hanya satu masalah yang dibahas.
- c) Cara itu memberikan kepada si pemimpin kekuasaan untuk bertindak tegas, karena apa yang diputuskan oleh mayoritas itu tiada sangsi lagi pasti sudah tepat.
- d) Cara itu menghasilkan suatu keputusan yang menggambarkan apa yang dianggap oleh sebagian besar anggota sebagai keputusan terbaik.

Keputusan Berdasarkan Konsensus

Kelemahan dari suara terbanyak itu adalah bahwa seandainya rapat ada pihak yang kalah. Hal ini dapat dihindarkan apabila si pemimpin dapat membimbing para anggota agar mengambil keputusan berdasarkan konsensus. Konsensus tidak berarti bahwa semua orang setuju sepenuhnya, namun perasaan dan sikap orang agak lain apabila rapat dapat berakhir dalam suasana konsensus, bukan suasana persaingan.

Konsensus berarti bahwa tiap anggota menyatakan kerelaan untuk mendukung keputusannya, meskipun belum sepenuhnya yakin bahwa itu yang terbaik. Untuk dapat menciptakan suasana demikian, pemimpin harus cukup sabar dan penuh pengertian terhadap semua anggota. Ia harus memastikan bahwa semua anggota benar-benar mendapat kesempatan untuk menjelaskan pendapat mereka dan mengapa mereka berpendapat demikian. Jika mereka merasa dimengerti sehabis pertemuan itu lebih besar kemungkinannya bahwa mereka akan bekerja sama dan akhirnya mendukung keputusan bersama yang telah diambil. Kadang-kadang orang bahkan merasakan suatu kepuasan tersendiri untuk mengalah, asal saja mereka tidak merasa diinjak. Mereka merasa telah mengemukakan pendapatnya dan turut ambil bagian dalam proses mengambil keputusan bersama.

11 Andaikata saudara dengan mengikuti suatu rapat di mana suatu konsensus sedang diusahakan. Pembicaraan telah berlangsung beberapa lama sehingga semua pilihan lain telah ditelusuri. Akhirnya tercapailah suatu konsensus bersama. Bagaimana perbedaan hasil akhir ini dengan akhir suatu rapat di mana mayoritas telah memenangkan suara? Jawaban saudara harus ditulis di buku catatan sendiri.

Keputusan dengan Suara Bulat

Di dalam kegiatan Kristen sesuatu bisa terjadi yang jarang tercapai dalam organisasi-organisasi lain. Ini adalah karena pada hakekatnya tujuan umat Kristen sama dan karena kita dapat bersandar kepada bimbingan Roh Kudus sehingga menghasilkan kesepakatan dan persatuan yang seutuhnya. Kita mengetahui dari Alkitab dan dari pengalaman praktis bahwa persatuan tidak selalu tercapai. Sesungguhnya, persatuan yang sempurna tidak begitu perlu dalam setiap hal, dan kita tidak perlu terlalu merasa bersalah apabila kita belum berhasil mencapai suasana yang bahagia ini dalam semua kegiatan kita yang berkelompok itu. Tetapi kita dapat selalu bersikap luwes dan peka terhadap gerakan Roh Kudus. Kita dapat menyadari terus bahwa keinginan-Nya adalah agar kita

Berusaha memelihara kesatuan Roh oleh ikatan damai sejahtera . . . memperlengkapi orang-orang kudus bagi pekerjaan pelayanan, bagi pembangunan tubuh Kristus, sampai kita semua telah mencapai kesatuan iman dan pengetahuan yang benar tentang Anak Allah, kedewasaan penuh, dan tingkat pertumbuhan yang sesuai dengan kepenuhan Kristus (Efesus 4:3, 12-13).

12 Cocokkan gaya pengambilan keputusannya (kanan) dengan contohnya yang tepat (kiri) berdasarkan apa yang dikatakan si pemimpin itu.

- | | |
|---|---|
| <p>.... a "Rupanya kita telah sampai kepada suatu kesepakatan mengenai langkah yang harus diambil. Meskipun tidak sempurna betul, langkah ini rupanya yang terbaik berdasarkan fakta-faktanya. Saya menghargai kerelaan saudara sekalian untuk mendukung langkah ini — meskipun bukan langkah yang kelihatannya terbaik bagi saudara."</p> <p>.... b "Karena kita telah mencapai kata sepakat, di mana semuanya setuju bahwa langkah yang diusulkan sudah tidak salah lagi, kita sekarang akan melanjutkan . . ."</p> <p>.... c "Persoalan kini telah diputuskan berdasarkan pemungutan suara: 16 setuju dan 8 tidak setuju. Kita akan meneruskan berdasarkan keputusan ini."</p> | <p>1) Suara terbaik</p> <p>2) Konsensus</p> <p>3) Suara bulat</p> |
|---|---|

13 Lihatlah bagian Tambahan dan bacalah “Petunjuk-petunjuk Mengenai Prosedur Parlementer” dan kemudian jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

- a** Tuliskan kelima “Prinsip-Prinsip Pokok Hukum Parlementer.”
.....
.....
- b** Berapa “Peraturan Pokok untuk Mengadakan Pembahasan” yang diberikan?
.....
- c** Berapa cara pemungutan suara yang diberikan? Berapa macam suara yang dicatat? Suara terbanyak yang diberikan tanpa menghiraukan mayoritas disebut
- d** Apabila memimpin rapat, ketua rapat tidak pernah mengatakan “Saudara menyimpang dari pembicaraan.” Sebagai gantinya, ia harus berkata,
.....
- e** Pemimpin yang mengetuai rapat (atau ketua rapat) menyiapkan suatu untuk setiap rapat.
- f** Nilai suatu prosedur yang tetap dalam memimpin rapat ialah
.....
.....
- g** Peraturan untuk “Mengajukan Suatu Mosi Pokok” menjamin
.....
.....

Jikalau saudara mempelajari buku ini sebagai pengikut kursus surat-menyurat dengan Lembaga Kursus Internasional, sebelum melanjutkan dengan Pasal 7 kerjakanlah Catatan Siswa untuk Unit II. Kembalikan Catatan Siswa itu kepada pengasuh LKTI untuk diperiksa. Alamat kantornya terdapat pada halaman terakhir Catatan Siswa.

soal-soal untuk menguji diri

BENAR-SALAH. Tulis huruf **B** di depan tiap pernyataan yang BENAR dan huruf **S** di depan tiap pernyataan yang SALAH.

- 1 Kecintaan Nehemia pada kota Yerusalem dan visinya mengenai pembangunan kembali kota itu serta keberaniannya untuk bertindak ketika Allah menggerakkannya, semua itu merupakan bukti bahwa ia menerima panggilan ilahi.
- 2 Kita melihat kemahiran Nehemia begitu ia tiba di Yerusalem, karena ia langsung menyuruh petugas untuk mewakilinya melakukan inspeksi kepada tembok-tembok kota yang telah rubuh dan kemudian mengusulkan rencana perbaikannya.
- 3 Meskipun ia cukup kaya, Nehemia sangat terharu melihat penderitaan orang miskin, hal mana membuktikan sifatnya yang penuh empati.
- 4 Aspek kepemimpinan yang terlihat ketika Nehemia memikirkan jauh di muka apa yang harus dilakukannya pada waktu menghadap raja adalah aspek *perencanaan*.
- 5 Setelah mengevaluasi apa yang dibutuhkan, mengambil langkah-langkah tertentu dan menyebarkan visinya, Nehemia mengizinkan tenaga-tenaga kerja yang tersedia untuk mencari sendiri tempat yang cocok di mana mereka dapat berkarya.
- 6 Nehemia memberikan suatu analisa yang tepat sekali mengenai keadaan: situasi sebenarnya dan apa yang diperlukan. Kemudian ia membakar semangat umatnya dan memotivasi mereka dengan kata-kata yang memperlihatkan suatu kepentingan bersama yang menjadi tujuan mereka semua.
- 7 Tahap pertama proses pemecahan persoalan adalah perumusan mengenai persoalannya, yaitu antara lain menganalisa keadaan pada umumnya, menegaskan persoalan tertentu yang merupakan inti permasalahan, kemudian memutuskan apakah diperlukan suatu tindakan.
- 8 Setelah merumuskan persoalannya, kita maju ke tahap kedua — memilih salah satu jalan keluar — yaitu antara lain mempertimbangkan berbagai kemungkinan lain, memilih langkah yang akan diambil dan kemudian melaksanakannya.
- 9 Tahap ketiga dalam pemecahan persoalan adalah untuk mengevaluasi hasil yang dicapai oleh tindakan. Jika ketiga tahap pemecahan persoalan ini benar-benar diikuti, hasilnya pasti akan memuaskan.
- 10 Setelah dipilih salah satu jalan keluar, langkah-langkah tindakan dan segala konsekuensinya dibahas, di samping juga hal-hal lain yang bersangkutan, para anggota boleh pulang dengan keyakinan bahwa masalahnya sudah beres.

- 11 Pada waktu yang tertentu para anggota harus diberi kesempatan untuk mengungkapkan perasaan mereka mengenai hasil yang tercapai. Jika hasilnya cukup baik pada umumnya, perlu dinyatakan penghargaan. Jika hasilnya agak negatif, pemimpin hendaknya menunjukkan pengertian dan mendorong untuk berusaha lebih banyak.
- 12 Pada umumnya kita dapat mengatakan bahwa pemecahan persoalan berkaitan dengan persoalan-persoalan besar, sedangkan pengambilan keputusan menyangkut pemecahan persoalan yang kecil.
- 13 Nehemia mengambil keputusan berdasarkan informasi yang secukupnya, dengan mengerti jelas risiko yang dihadapi, mengadakan komunikasi yang jelas dengan rekan-rekan sekerja mengenai persoalan-persoalannya, tanpa keragu-raguan di dalam keputusannya, dan selalu memberikan kesempatan kepada orang-orang lain untuk menyatakan keputusan mereka yang pasti.
- 14 Pemimpin-pemimpin Kristen menemukan beberapa rintangan tertentu terhadap pengambilan keputusan, antara lain kurang jelasnya sasaran yang dituju, perasaan kurang pasti, takut terhadap perubahan dan takut bahwa jikalau mereka mengadakan suatu evaluasi akan kelihatan kurang beriman.
- 15 Pada umumnya, seorang pemimpin Kristen membimbing kelompoknya di dalam pengambilan keputusan dan jarang melibatkan kelompoknya di dalam proses pengambilan keputusan itu.
- 16 Meskipun ada beraneka ragam gaya pengambilan keputusan, mulai dari yang ekstrim otokratis sampai kepada yang ekstrim demokratis, kebanyakan pemimpin yang tegas dalam pengambilan keputusan memilih gaya otokratis.
- 17 Meskipun para anggota kelompok adalah orang-orang Kristen yang berpengalaman dan cakap, mereka hendaknya jangan berani-berani memikul tanggung jawab untuk mengambil keputusan, karena ini menandakan mereka masih memiliki sifat keduniawian dan kesombongan.
- 18 *Dinamika kelompok* didasarkan atas anggapan bahwa manusia adalah makhluk sosial dan saling membutuhkan, bahwa mereka paling berprestasi pada waktu mereka bekerja bersama-sama, dan bahwa mereka saling mempengaruhi pada waktu mereka bertindak bersama-sama.
- 19 Meskipun manusia yang bersifat sosial lebih senang bekerja bersama-sama daripada seorang diri, biasanya mereka tidak mencapai hasil yang sama bermutu tinggi seperti pada waktu mereka bekerja seorang diri.

- jawaban pertanyaan dalam uraian pasal**

- 7 a) bergantung kepada keadaan yang dihadapi.
- 1 a 6) Memotivasi orang lain d 1) Empati
b 2) Kemampuan e 4) Perencanaan
c 3) Menyadari panggilan f 5) Mengorganisasi
- 8 a Salah
b Salah.
c Benar.
- 2 b) pekerjaan pembangunan tembok dihalang-halangi.
e) melengkapi para pembangun itu dengan senjata-senjata untuk pertahanan.
- 9 a 1) Dimensi sosial. d 1) Dimensi sosial
b 2) Dimensi tugas. e 1) Dimensi sosial
c 2) Dimensi tugas. f 2) Dimensi tugas.

- 3 c) terjadi praktek makan riba yang diharamkan.
d) menuntut agar masyarakat patuh kepada Hukum Allah.
- 10 c) Cara itu memberikan kepada si pemimpin kekuasaan untuk bertindak tegas, karena apa yang diputuskan oleh mayoritas itu tiada sangsi lagi pasti sudah tepat.
- 4 a) segalanya berjalan kurang lancar. Para guru merasa tidak puas.
b) ada kegaduhan.
c) kurangnya disiplin, orang tua masa bodoh, pengajaran kurang bermutu.
- 11 Jawaban saudara sendiri. Perbedaannya di sini mungkin halus sekali. Pada kedua cara masing-masing itu permasalahannya cukup dibicarakan secara terbuka. Rupanya perbedaannya adalah bahwa di dalam hal terjadinya konsensus hasilnya tidak begitu dramatis dan tidak ada *pihak yang kalah*, sedangkan sistem pemungutan suara membagi kelompok dalam dua bagian: pihak yang menang dan pihak yang kalah. Apabila dilaksanakan dengan cara yang pantas, proses pengambilan keputusan berdasarkan suara terbanyak bisa saja menjadi suatu metode yang efektif. Tanpa adanya kepekaan dan kasih sayang Kristen cara itu bersifat memecah-belah.
- 5 Kembali kepada ketiga tahap dan langkah-langkahnya yang tercantum di bagian ini.
- 12 a) 2) Konsensus.
b) 3) Suara bulat.
c) 1) Suara terbanyak.
- 6 d) Tuhan membimbing umat-Nya dalam proses pengambilan keputusan.
- 13 a) 1) Rasa hormat dan keadilan terhadap semua, 2) mempertimbangkan masalah-masalah satu per satu, 3) pendapat pihak minoritas harus didengar, 4) keputusan pihak mayoritas harus berlaku, dan 5) maksud peraturan-peraturan ialah agar memudahkan tindakan, bukan menghambatnya.
b) lima.
c) delapan; empat; pluralitas (jumlah terbanyak).
d) "Usul dianggap menyimpang dari pembicaraan."
e) agenda.
f) prosedur tersebut menolong melancarkan urusan, memastikan kesinambungan dengan masa silam, menghubungkan keputusan-keputusan masa sekarang dengan rapat-rapat yang akan datang, dan memastikan bahwa keputusan-keputusan itu diambil dalam cara yang selayaknya — bukan dengan sewenang-wenang.
g) bahwa hanya satu soal dihadapkan pada kelompok pada satu saat, bahwa soal itu ditangani sepenuhnya dan dengan baik sebelum soal lain diajukan.

Unit 3

TUJUAN

BAGAIMANA PEMIMPIN
MENETAPKAN SASARAN-SASARAN
DAN BEKERJA DENGAN ORANG LAIN
UNTUK MENCAPAI TUJUAN-TUJUAN
GEREJA



Pasal 7

Pemimpin Menerima Tanggung Jawab

“Kita menghadapi suatu tantangan besar! Di seluruh dunia sekarang ini sedang terjadi perubahan sosial dan arus perpindahan penduduk yang luar biasa. Penduduk desa mulai membanjiri kota-kota. Orang ramai-ramai meninggalkan negeri asal mereka untuk mencari penghidupan yang lebih layak. Banyak orang yang pindah ke sini mempunyai bahasa dan adat kebiasaan yang berbeda dengan kita. Orang-orang dari kelompok-kelompok bukan Kristen berduyun-duyun mulai menerima Kristus dalam hatinya dan sekarang mereka minta diberikan tempat di tengah-tengah kita. Ada suatu rombongan transmigran besar yang agak terpencil dari kota kita ini yang sama sekali belum diinjili. Para penganut agama Kristen di antara mereka belum mempunyai rumah ibadat sendiri. Tetapi mereka tidak bisa datang ke gereja kita karena masalah pengangkutan, tetapi saya pikir kita bertanggung jawab atas mereka. Saya ingin agar sebagian dana pemasukan gereja kita disisihkan untuk membantu mereka membangun gerejanya sendiri di sana. Saya ingin sekali agar sebagian dari saudara-saudara mulai bekerja sebagai pemimpin untuk gereja itu untuk membantu mereka mendirikan gereja mereka sendiri.”

Begitulah ucapan yang sesungguhnya keluar dari mulut seorang gembala jemaat. Ia telah mengadakan sebuah rapat di mana ia akan meminta umat beriman untuk mendukung suatu proyek yang telah dibebankan Tuhan ke atas hatinya. Tetapi kemudian ada beberapa orang anggota yang mulai mengajukan keberatannya.

“Tetapi kita sendiri masih kekurangan dana untuk menutup pengeluaran kita.”

“Masakan kita harus meninggalkan gereja kita sendiri di mana kita sudah menikmati berkat dan persekutuan yang kita butuhkan, lalu kita harus bergaul dengan orang-orang itu? Bagaimanapun juga, kita sendiri di gereja ini belum mempunyai cukup banyak pekerja. Dan bukankah daerah yang dimaksud itu termasuk daerah berbahaya?

Pada saat itulah seorang pria muda bangkit berdiri dan mulai berbicara dengan suara lantang. “Saudara-saudari yang kekasih,” demikian ia berkata, “Saya kira kita harus memeriksa kembali sikap kita mengenai apa tujuan gereja



"Saya akan menolong dalam proyek baru ini."

sesungguhnya. Tidaklah cukup apabila kita hanya berpuas diri sebagai sekelompok umat Allah yang bahagia dan hidup senang. Ada suatu sasaran yang jauh lebih penting lagi. Meskipun melalui gereja kita ini kebutuhan rohani kita sendiri sudah terpenuhi, kita seharusnya tetap mempunyai sasaran untuk menginjili orang-orang lain yang belum mengenal Tuhan dan menawarkan kasih sayang kita kepada mereka. Saya akan menolong dalam proyek baru ini."

Keadaan ini sungguh-sungguh terjadi pada masa ini menggambarkan salah satu persoalan yang paling berat yang dihadapi oleh para pemimpin Kristen: mengerti pentingnya dan sifat tujuan dan sasaran; dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab agar tujuan dan sasaran itu tercapai. Kisah Alkitab yang akan menolong kita untuk menyelidiki prinsip-prinsip ini terdapat dalam cerita Ratu Ester.

ikhtisar pasal

Ester — Seorang Pemimpin yang Bersedia
Pemimpin Mengerti Sifat Tujuan-tujuan
Pemimpin Menerima Tanggung Jawab

tujuan pasal

Sesudah menyelesaikan pasal ini, saudara seharusnya dapat:

- Menguraikan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam kisah Ester dan mengenali serta menerapkan prinsip-prinsip itu.

- Mengenal berbagai macam tujuan dan sasaran dan menerangkan pentingnya masing-masing dan hasil yang akan dicapai.
- Memperlihatkan pengertian mengenai konsep *tanggung jawab* dan *kenyataan*.

kegiatan belajar

1. Bacalah kitab Ester. Sekalipun saudara sudah mengetahui isinya, cobalah saudara baca kembali dengan tujuan khusus untuk menemukan prinsip-prinsip kepemimpinan di dalamnya. Mungkin saudara ingin membuat sedikit catatan sementara membacanya.
2. Kerjakan uraian pasal dan jawablah pertanyaan-pertanyaan sebagaimana biasa. Setelah selesai, kerjakan soal-soal untuk menguji diri dan cocokkan jawaban saudara dengan jawaban yang terdapat pada akhir buku ini.

uraian pasal

Sejak permulaan kursus ini kita telah menekankan tiga gagasan utama dalam konsep kepemimpinan, yaitu: Orang yang memimpin dan orang yang menjadi pengikut, tugas-tugas yang mereka kerjakan, dan tujuan-tujuan mereka. Dalam Unit 1 yang disoroti adalah *orang-orangnya*. Kita terutama memperhatikan ciri-ciri para pemimpin dan bagaimana hubungan mereka dengan orang-orang. Dalam Unit 2 yang disoroti adalah *tugas-tugasnya*. Kita mempelajari fungsi-fungsi para pemimpin dan tehnik-tehnik kepemimpinan mereka. Dalam Unit 3 yang disoroti adalah *tujuannya*. Di dalam pasal ini kita akan mempelajari sifat-sifat dan pentingnya tujuan dan sasaran. Pasal 8 akan mengajar kita bagaimana caranya sasaran dipakai di dalam perencanaan dan pelaksanaan. Di Pasal 9 kita akan mempertimbangkan bagaimana caranya untuk memotivasi orang dan membantu mereka mencapai sasaran dan tujuan.

Tentu saja, dalam kenyataan hidup sehari-hari sulit juga untuk memisahkan masing-masing segi manusia, tugas, dan tujuan itu. Kita akan melihat di dalam cerita mengenai Ester, misalnya, bagaimana ketiga hal itu saling berkaitan dan berpadu.

ESTER — SEORANG PEMIMPIN YANG BERSEDIA

Tujuan 1. *Mengenal contoh-contoh mengenai sifat-sifat, tugas, dan tujuan kepemimpinan.*

Ada berbagai cara dengan mana orang menjadi pemimpin. Sering seorang pemimpin muncul sebagai akibat timbulnya kebutuhan pada suatu kelompok. Pemimpin itu mendapat pengikut-pengikut oleh karena nampaknya melalui dialah kebutuhan kelompok itu dapat dipenuhi. Harus ada suatu *tujuan* (mungkin suatu persoalan yang harus dipecahkan) sebelum timbul kebutuhan akan seorang pemimpin. Tujuan atau masalah itulah yang akan menentukan atau sangat mempengaruhi pemimpin macam apa yang diperlukan. Inilah salah satu alasan mengapa sulit untuk membuat suatu daftar yang tertentu mengenai sifat-sifat kepemimpinan. Kebanyakan pemimpin nampaknya mempunyai beberapa sifat bersama, tetapi ada pula yang berlainan sekali, seperti yang telah kita lihat dari contoh-contoh Alkitabiah.

Kisah Ratu Ester adalah suatu contoh yang tepat bagaimana seorang pemimpin tampil untuk memenuhi suatu kebutuhan. Kitab ini memulai ceritanya dengan menggambarkan masalah yang dihadapi. Dapatkah saudara membayangkan peristiwa-peristiwa seperti diuraikan dalam pasal sejarah yang luar biasa ini?

Pada waktu itu Raja Xerxes sedang merayakan puncak kejayaannya dalam hal kekuasaan dan kekayaan. Tetapi justru pada saat itulah isterinya sendiri, yaitu Ratu Wasti, begitu berani untuk membangkang perintahnya. Lalu untuk memperlihatkan kekuasaannya dan kedaulatannya, raja mengeluarkan dekrit untuk menceraikan sang ratu dan menyingkirkannya dari istana.

Di negeri itu suatu pengumuman resmi yang dikeluarkan oleh raja berkekuatan hukum untuk selama-lamanya dan tidak mungkin diubah lagi, sekalipun oleh raja itu sendiri. Beberapa waktu kemudian raja mulai merasakan kehilangan ratunya itu, namun karena ia terikat oleh dekrit resminya sendiri, mustahil baginya untuk mengambil kembali isterinya. Ia diberi nasihat agar mengisi kedudukan ratu dengan seorang perawan yang akan dipilih dari antara gadis-gadis paling cantik yang terdapat di kerajaan itu. Semacam kontes kecantikan akan diselenggarakan dan baginda akan memilih sendiri ratunya yang baru.

Di antara rakyat raja terdapat juga umat Yahudi yang berada di perasingan. Banyak di antara mereka telah mengubah cara hidupnya setelah dibuang dari negeri asalnya sendiri, dan kemudian bahkan berhasil meraih kedudukan sebagai pemimpin, berkat kemampuan dan kejujurannya. Salah seorang di antaranya bernama Mordekhai. Keponakannya yang bernama Ester dianggap seperti anak perempuannya sendiri, oleh karena orang tua Ester telah meninggal dunia. Gadis itu cantik jelita. Ketika diadakan pencarian akan perawan-perawan yang cantik, Ester pun terpilih untuk diperkenalkan kepada raja. Mordekhai menasihati Ester agar jangan menceritakan bahwa ia seorang keturunan Yahudi. Baginda tidak pernah menanyakan asal usulnya. Yang penting baginya adalah kecantikan dan perangainya yang baik. Ternyata baginda lebih senang dengan Ester dan memilih gadis itu menjadi permaisurinya. Maka Ester pun dihadihi istana permaisuri, pakaian kebesaran, mahkota, dayang-dayang pembantu — ya segala hak istimewa dan kemewahan seorang ratu.

Ternyata di antara staf pejabat tinggi istana raja ada seorang bernama Haman yang sangat sombong dan penuh ambisi. Ia sangat membenci bangsa Yahudi. Haman menjadi marah sekali oleh karena Mordekhai tidak sudi membungkuk di depannya. “Orang ini bukan saja kurang ajar kepadaku,” demikian gerutu Haman, “tetapi ia juga salah seorang dari bangsa Yahudi itu. Biar, aku akan mencari akal untuk menghajar dia dan seluruh bangsanya juga!”

Haman berhasil menghasut raja bahwa bangsa Yahudi itu merupakan suatu ancaman dan sumber kesusahan. Ia menuduh bahwa mereka tidak menaruh hormat terhadap kekuasaan raja dan pantas untuk ditumpas habis. Ia berhasil membujuk raja untuk menandatangani sebuah dekrit, dan menurut rencana pada suatu hari yang ditentukan semua orang Yahudi akan dibunuh.

Ketika Mordekhai mendengar berita itu ia menyadari bahwa hanya ada satu kemungkinan untuk menyelamatkan bangsa Yahudi. Barangkali, seandainya raja mengetahui bahwa dengan perintah membunuh itu permaisuri sendiri akan mengalami musibah juga, mungkin raja akan melakukan sesuatu untuk menyelamatkan permaisuri dan bangsanya itu. Permaisurilah satu-satunya orang yang berada dalam kedudukan yang tepat untuk mengatasi kebutuhan saat itu. Maka Mordekhai meminta agar Ester menghadap kepada raja dan memohon belas kasihan untuk semua orang Yahudi.

Tetapi bagaimana Ester dapat melakukan itu? Tentu Mordekhai tahu bahwa tanpa menerima undangan dari raja tidak mungkin bagi permaisuri sekalipun untuk mendatangi baginda. Ada undang-undang yang cukup tegas mengatakan, siapapun yang berani melakukan itu akan langsung diserap oleh pembantu-pembantu raja dan dihukum mati. Undang-undang itu tidak dapat

diubah lagi. Demikian juga dekrit yang memerintahkan penumpasan bangsa Yahudi itu tidak mungkin diubah lagi. Apa yang dapat dilakukan oleh Ester? Memang, seandainya baginda raja berkenan mengulurkan tongkat emasnya kepada orang yang hendak menghampirinya itu, maka ia terhindar dari hukuman, tetapi betapa ngerinya risiko yang harus diambil.

“Paman sendiri sudah tahu bagaimana undang-undangnya,” demikian jawab Ester kepada Mordekhai, “dan baginda sudah tiga puluh hari tidak memanggil saya.”

Lalu Mordekhai mengingatkan Ester bahwa bagaimanapun juga ia adalah seorang Yahudi. “Meskipun kau permaisuri, kau tidak akan luput,” katanya. “Jika kau menolong bangsamu sekarang, sebenarnya kau menolong dirimu sendiri juga. Siapa tahu, mungkin kau berada dalam kedudukan tingi ini justeru untuk saat-saat seperti ini.”

Menarik sekali bahwa nama Ester sesungguhnya berarti *bintang*. Ia menjabat kedudukan yang tinggi demikian, karena Allah telah memberikan kepadanya sifat-sifat dan kesempatan untuk menjadi seperti sebuah bintang. Tetapi bagi Ester, dan demikian juga bagi orang-orang lain yang telah menerima panggilan Tuhan, kedudukan itu bukan dimaksudkan untuk mendapat kekuasaan dan kesenangan bagi diri sendiri. Ia tidak dapat menjadi bintang seorang diri. Kedudukannya harus bermanfaat bagi umatnya secara keseluruhan. Saat itulah Ester pun memilih untuk menjadi seorang pemimpin sejati. “Baiklah,” ia berkata, “Saya akan pergi menghadap baginda, meskipun hal itu berbahaya. Jika saya harus mati, baiklah saya mati. Saya akan menghadapi konsekuensi keputusan saya ini.”

Ester bukan saja memiliki sifat-sifat kepemimpinan tertentu, tetapi ia juga langsung memperlihatkan perilaku seorang pemimpin. Langsung ia memikirkan suatu rencana dan ia menyadari bahwa seluruh umat Yahudi harus dilibatkan di dalam rencana itu. Ia membutuhkan dukungan mereka sepenuhnya. Ia meminta agar umat Yahudi berpuasa selama tiga hari, dengan menjanjikan bahwa ia dan pegawai istananya sendiri akan berpuasa juga. Semua hal ini dikemukakannya secara terperinci.

Selama tiga hari itu Ester bukan saja berpuasa. Ia juga sibuk membuat rencana dan mengadakan persiapan. Ia menyusun rencana mengenai hal-hal yang akan dilakukannya. Ia akan mengundang baginda raja dan Haman untuk makan bersamanya, sehingga ia dapat mengajukan permohonannya dengan cara dan pada waktu yang tepat. Ia akan memperlihatkan kehormatan terhadap hukum negara di mana hal itu masih mungkin, dan memberikan kesempatan kepada raja untuk mencari suatu jalan keluar terhadap permasalahan ini. Iapun menyuruh pembantu-pembantunya untuk mempersiapkan segala sesuatu bagi perjamuan makan itu.

Kemudian pada hari yang ketiga ia mengenakan jubah kebesarannya dan pergi menuju ruangan singgasana. Ia melangkah dengan berani, tetapi dengan gaya yang anggun dan lemah gemulai. Ia mempertaruhkan nyawanya, sebab ada kemungkinan ia akan dihukum mati oleh karena melanggar perintah raja. Ia bersedia melakukan ini

karena mengingat betapa pentingnya tujuan yang hendak dicapai. Tetapi ia cukup berhati-hati agar jangan ada orang yang merasa tersinggung. Ia mengenakan jubah yang paling cocok untuk saat itu dan berbicara menurut tatakrama yang berlaku. Dan ternyata baginda raja berkenan kepadanya. Ia pun mengulurkan tangan untuk menjamah tongkat kerajaan dari emas itu, tetapi tetap rendah hati di dalam kemenangannya itu.

Ester menjalankan rencananya dengan memakai akal sehat. Ia tidak serta merta menangis untuk meminta agar bangsanya dikasihani. Tetapi ia mengundang baginda untuk makan bersama dengan dia. Dengan demikian masalah itu akan dapat diajukan dengan cara yang paling bijaksana. Sedikit demi sedikit Ester membantu baginda untuk mengerti keadaannya, dan supaya baginda tergerak hati untuk menolong orang Yahudi.

1 Tiap-tiap kalimat berikut ini mengetengahkan sifat-sifat, tugas-tugas atau tujuan kepemimpinan yang berhubungan dengan pribadi dan karya Ratu Ester. Tulislah angka yang tepat di depan tiap kalimat.

- | | | |
|--------|---|-----------------------|
| a | Ia ingin agar bangsanya diselamatkan. | 1) Sifat kepenuhpinan |
| b | Ia penuh keberanian dan ketabahan hati. | 2) Tugas |
| c | Baginda perlu diambil hatinya. | 3) Tujuan |
| d | Pertemuan itu direncanakan sebelumnya. | |
| e | Ia memberikan petunjuk-petunjuk dengan jelas. | |
| f | Ia sopan dan lemah lembut. | |
| g | Ia menerima tanggungjawab | |
| h | Ia memakai akal sehat dan bertindak sistematis. | |

PEMIMPIN MENGETRI SIFAT TUJUAN-TUJUAN

Tujuan 2. *Membedakan antara tujuan kelembagaan dan tujuan operasional.*

Tinjaulah kembali Soal No. 1 yang baru saja saudara kerjakan. Saudara melihat bahwa a (Ia ingin agar bangsanya diselamatkan) dan c (Baginda perlu diambil hatinya) dua-duanya disebut sebagai *tujuan*. Apa persamaan kedua tujuan itu? Hal apa yang sama padanya sehingga dua-duanya disebut sebagai *tu-*

juan? Saudara memperhatikan bahwa keduanya menyatakan hasil yang hendak dicapai, atau kesudahan yang ingin dicapai dengan usaha tertentu. Apa bedanya antara tujuan yang satu dan tujuan yang lainnya itu? Setelah kita mendengar kisah Ratu Ester ini, kita dapat melihat di mana letak perbedaannya. *la ingin agar bangsanya diselamatkan*, itulah tujuan terakhir dari segala sesuatu yang telah dilakukan oleh Ester. Demi mencapai tujuan terakhir ini, ia harus mengambil hati baginda sehingga ia akan membebaskan umat Yahudi dari perintah pembunuhan yang sudah pasti itu. Tujuan terakhir tercapai dengan jalan mencapai tujuan-tujuan lain. Di dalam kegiatan Kristen tujuan terakhir bersifat rohani dan sangat luas jangkauannya. Maka tujuan terakhir itu kita sebut sebagai *sasaran kelembagaan* kita. Tujuan kelembagaan yang terbesar adalah bagaimana kita akan merebut dunia ini untuk Kristus. Dalam tiap wadah atau proyek Kristen selalu ada tujuan kelembagaan. Dan untuk mencapai tujuan itu kita menetapkan *tujuan-tujuan operasional*, yang dapat kita sebut juga *sasaran*.

Perhatikan pula bahwa Ester maju selangkah demi selangkah, dari sasaran yang satu ke sasaran berikutnya. Mula-mula ia harus mendapatkan perkenanan raja. Ia harus memastikan bahwa raja memahami situasi keseluruhannya, sehingga ia dapat bertindak dengan tepat. Karena ia tidak dapat membatalkan perintahnya yang terdahulu, terpaksa dicarikan jalan keluar di mana umat Yahudi dapat diselamatkan dan undang-undang pun tetap berlaku. Ketika keputusan dibuat agar umat Yahudi diperbolehkan untuk membela diri, tercapailah persyaratan bahwa kehormatan raja tetap dipertahankan. Oleh karena Ester mempunyai suatu tujuan terakhir yang penting dan cukup jelas, ia pun dapat menentukan serangkaian sasaran bertahap bagi dirinya sendiri dan para pembantunya. Dengan tercapainya sasaran itu satu demi satu, semakin dekatlah ia kepada tujuan terakhir atau tujuan kelembagaan itu.

2 Renungkan kembali contoh zaman modern yang diberikan pada awal pasal ini. Masalah apakah yang agaknya memerlukan kepemimpinan di sini?

.....

3 Bagaimana persamaan antara gembala jemaat itu dengan Mordekhai?

.....

4 Bagaimana seandainya orang-orang mulai mengerjakan proyek seperti disarankan oleh gembala tadi. Dapatkah saudara menuliskan bagi mereka tujuan kelembagaan yang harus dicapai?

.....

.....

5 Seandainya saudaralah orang muda yang bersedia menerima tanggung jawab sebagai pemimpin untuk memulai proyek ini. Tulislah dua buah sasaran yang harus saudara capai didalam mencapai tujuan yang dikehendaki.

.....

.....

Mengapa Sasaran itu Penting

Tujuan 3. *Mengenali beberapa manfaat tujuan dan sasaran.*

Oleh karena tujuan akhir atau tujuan kelembagaan dari kegiatan Kristen sudah cukup jelas, banyak pemimpin tidak menyadari betapa pentingnya sebenarnya untuk menetapkan sasaran yang jelas. Mereka merasa sudah cukup jelas apabila dikatakan mereka “melakukan kehendak Tuhan” dan “mencari jiwa baru.” Ada pula yang enggan menggariskan sasaran secara terperinci, karena mereka ingin terbuka terus bagi bimbingan Roh Kudus. Tetapi, seperti telah kita belajar di dalam pasal mengenai perencanaan, sesungguhnya kita harus meminta bimbingan pada tahap perencanaan supaya kita dapat menjadi pemimpin yang terbaik. Orang-orang dapat bekerja secara lebih baik dan juga lebih bahagia dalam pekerjaannya, jika mereka mempunyai sasaran yang jelas. Kegagalan para pemimpin dalam hal inilah yang menyebabkan banyaknya kegelisahan dan usaha tersia-sia dalam kegiatan gereja. Menyatakan secara jelas sasaran yang hendak dicapai, dapat mempunyai pengaruh besar atas usaha saudara sebagai pemimpin

1. *Sasaran membantu kita menghemat waktu, tenaga, dan dana kita.* Dengan menyatakan secara tegas sasaran yang hendak dicapai, kita dapat memanfaatkan semua sumber daya kita untuk tujuan yang tertentu tanpa usaha percuma dan kekacauan. Tanpa adanya sasaran, akan ada tugas yang lupa dikerjakan, dan ada pula yang dikerjakan dua kali. Mungkin uang terbuang percuma untuk hal yang sebenarnya tidak perlu, sedangkan apa yang perlu justru tidak terpenuhi. Orang yang satu mungkin terlalu banyak pekerjaan sedangkan yang lain kurang kerjanya.

2. *Sasaran menimbulkan gairah untuk bekerja sama.* Orang-orang menyadari kebutuhan untuk bekerja sama apabila memang terlihat mengapa kerjanya mereka dibutuhkan. Kadang-kadang mereka kurang menyambut jika seorang pemimpin hanya mengatakan, “Mari kita sekarang bekerja sama dalam hal ini.” “Bekerja sama” seolah-olah tidak pasti arah tujuannya, jika hasil yang ingin dicapai dengan usaha itu tidak cukup jelas.

3. *Sasaran merupakan dasar untuk evaluasi.* Kegiatan apa pun paling bagus dikerjakannya apabila ada suatu cara untuk mengukurnya. Jika tidak ada hasil tertentu yang dapat diukur, orang mungkin cukup puas melakukan sesuatu yang bersifat asal jadi. Mereka hanya menyibukkan diri saja dan tidak mengetahui apa sebenarnya yang akan dicapai. Jika terlebih dahulu sasarannya sudah

dinyatakan dengan jelas, kita akan dapat mengukur hasil yang dicapai. Dengan demikian kita dapat membantu para pekerja untuk melihat betapa pentingnya ada perbaikan. Atau sebaliknya, kita dapat memberikan mereka kepuasan setelah mereka mengetahui betapa baiknya prestasi mereka itu. Kita akan dapat melihat bagian-bagian mana dari organisasi itu yang lemah dan mengatur kegiatan kita secara terarah.

4. *Sasaran membantu kita menemukan bakat dan karunia-karunia orang.* Apabila hasil yang hendak dicapai dinyatakan secara jelas, orang-orang pun menyadari lebih jelas bakat dan karunia apa yang diperlukan agar tujuan itu dapat tercapai. Kita mulai melihat dalam diri kita dan orang-orang lain kemampuan-kemampuan khusus yang berhubungan dengan tugas-tugas yang terpampang di hadapan kita. Mungkin juga Ester tidak pernah menyadari kemampuan yang ada padanya, sebelum ia menyadari kebutuhan yang harus segera dipenuhi. Apabila kita dapat memikirkan sasaran yang pasti, kita dapat menugaskan pekerja-pekerja dengan kemampuan yang paling sesuai. Para pekerja pun lebih besar kemungkinannya akan menawarkan jasanya, dan pada akhirnya akan muncul pemimpin-pemimpin yang baru.

6 Stefanus mempunyai keahlian sebagai tukang kayu. Ia mendengar bahwa gembala jemaat meminta sukarelawan untuk hari kerja bakti di gereja. Di antara pengumuman-pengumuman yang berikut ini, kira-kira setelah mendengar yang mana ia akan maju menawarkan jasanya? Lingkari huruf di depan kalimat pilihan saudara.

- a) Kita mengharapkan sebanyak mungkin saudara dapat datang untuk membantu kita memperbaiki kerusakan gedung gereja ini.
- b) Salah satu sasaran kita adalah untuk memperbaiki enam buah kosen jendela yang sudah rusak.

7 Lingkarilah huruf-huruf yang menandakan manfaat yang diperoleh dengan adanya pengumuman mengenai sasaran seperti berikut ini: Sasaran kita untuk pengunjungan minggu ini adalah agar ada tiga buah team terdiri atas dua orang masing-masingnya, dan setiap team akan melakukan lima kunjungan.

- a) Menimbulkan gairah untuk bekerja sama.
- b) Menghemat biaya.
- c) Menjadi dasar untuk melakukan evaluasi.

8 Lingkarilah huruf di depan kalimat yang dengan paling tepat mengemukakan gagasan utama dari pembahasan kita mengenai pengaruh sasaran-sasaran ini.

- a) Manfaat utama menyatakan sasaran yang hendak dicapai adalah bahwa lebih banyak yang dapat dikerjakan dalam waktu lebih singkat.
- b) Tujuan utama menetapkan sasaran adalah untuk memudahkan pekerjaan pemimpin.
- c) Sasaran-sasaran yang baik membantu agar pekerjaan terlaksana dan juga mempengaruhi sikap-sikap orang.

PEMIMPIN MENERIMA TANGGUNG JAWAB

Tujuan 4. *Memilih contoh-contoh yang menerangkan bagaimana keterikatan terhadap suatu tujuan justru mendatangkan rasa kemerdekaan.*

Jawaban b) dalam soal yang baru saja saudara kerjakan jelas tidak benar. Menetapkan tujuan dan sasaran yang jelas bagi diri sendiri dan anak buah saudara merupakan salah satu tugas kepemimpinan yang paling sulit. Sulit karena benar-benar menuntut kejujuran dan kesediaan untuk memikul tanggung jawab, apapun akibatnya.

Ingatlah contoh kita mengenai gereja di tengah kota tadi. Gembala jemaat mengatakan bahwa ia merasa dirinya *bertanggung jawab*. Ia bersedia berkorban dengan memakai sebagian dana gereja dan para pekerja gereja untuk memulai sebuah gereja yang baru. Ia rela mengambil risiko bahwa ia akan dikecam oleh umat gerejanya apabila ia minta agar mereka juga berkorban sedikit. Sama keadaannya seperti apa yang dihadapi oleh Ratu Ester. Setelah ditantang oleh Mordekhai, ia pun mulai merasa bertanggung jawab atas umatnya. Apabila orang-orang mulai memikirkan maksud sebenarnya dari gereja, dan setelah sasaran yang hendak dicapai menjadi cukup jelas bagi mereka, mereka pun akan bersedia untuk mengabdikan dan menerima tanggung jawab.

Orang muda yang menawarkan diri untuk melayani itu, karena ia telah mulai mengerti apa sebenarnya maksud gereja. Ia bersedia menghadapi kenyataan dan memikul tanggung jawab.

Ada seorang ahli psikiatri bernama William Glasser yang telah membantu kita untuk lebih mengerti bagaimana caranya manusia dapat menghadapi kenyataan dan menerima tanggung jawab. Sementara ia menangani berbagai kasus orang-orang yang kurang bahagia dalam hidupnya, karena mereka tidak dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman dan masyarakat, ia akhirnya dapat menarik kesimpulan bahwa sebagian besar penyebab kegagalan mereka adalah karena tidak mau menghadapi kenyataan. Mereka selalu mencari berbagai dalih untuk diri sendiri. Mereka mengambinghitamkan orang lain atas masalah mereka atau mempersalahkan keadaan. Seandainya Ratu Ester memiliki sikap seperti itu, mungkin ia akan mengatakan, "Oh, seandainya saya bukan seorang wanita. Seandainya saja baginda raja tidak begitu keras kepala." Tetapi ia mau mengakui kenyataan dan bertindak berdasarkan apa yang ada padanya.

Menurut Glasser, inilah satu-satunya cara untuk hidup dengan sukses dan berhasil. Yang jelas, itulah satu-satunya cara untuk menjadi pemimpin yang berhasil. Menurut Glasser, kepuasan hidup justru datang di waktu seseorang rela menderita kekurangan untuk mencapai tujuan tertentu, jika itu memang perlu. Katanya, keterikatan menghasilkan rasa kemerdekaan. Jika kita secara

jujur mempertimbangkan segala konsekuensi, kemudian memutuskan untuk mengambil tindakan yang perlu, kita akan menambah keyakinan diri dan menjadi pemimpin yang lebih efektif. Dan kelebihan yang dimiliki oleh para pemimpin Kristen adalah bahwa mereka menyadari percaya diri itu merupakan suatu pantulan dari percaya kepada Tuhan.

9 Tulislah apa yang dikatakan oleh Ratu Ester yang menandakan bahwa ia menyadari apa konsekuensi keterikatannya dan bahwa ia bersedia memikul tanggung jawab.

.....

Bagaimana keterikatan itu justru memberikan rasa merdeka kepada Ratu Ester? Bukankah sekarang ia terbebas dari sebagian besar rasa takut yang mencekamnya sebelumnya? Ia membebaskan diri dari berbagai macam dalih. Ia membuktikan bagi diri sendiri bahwa ia ternyata sanggup mengambil keputusan yang berat. Ia kini bebas untuk melangkah maju dalam iman.

10 Lingkari huruf di depan tiap contoh yang menerangkan dengan tepat bagaimana keterikatan terhadap suatu tujuan membawa kemerdekaan, sesuai dengan yang dibahas sebelumnya ini.

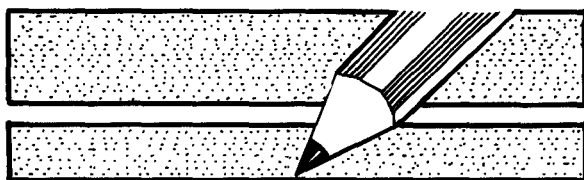
- a) Atas dasar panggilan untuk melayani pekerjaan Tuhan, Joni memutuskan untuk mendaftarkan diri masuk sekolah Alkitab. Ia telah mengevaluasi konsekuensi-konsekuensi dari keputusannya itu, bertekad untuk meneruskan niatnya, dan sekarang ia meneruskan rencana itu. Sekarang ia tenang dan penuh percaya diri, ia tidak kuatir lagi apakah ia akan berhasil. Setelah menetapkan langkah yang akan diambilnya, ia tidak lagi bimbang. Sekarang ia dapat memusatkan seluruh perhatiannya kepada tujuan yang satu ini saja.
- b) Ribka secara mendadak memutuskan untuk meninggalkan pekerjaannya dan pergi ke luar negeri untuk membantu dalam pekerjaan Tuhan. Ia begitu terpesona dengan kesempatan untuk bekerja di suatu negeri yang asing. Ia merasa puas dengan keputusannya yang dianggapnya tepat sekali, dan bertekad untuk tidak menyimpang dari tujuan yang ditetapkannya itu. Ia berharap nasib baik akan mengikutinya terus. Ia yakin bahwa ia telah menemukan kemerdekaan sejati dalam tindakan yang telah diambilnya itu.
- c) Sudah cukup lama Tuhan menggerakkan hati Tomas untuk terjun dalam pekerjaan Kristen purna waktu. Kini setelah lama sekali memeriksa hatinya sendiri dan banyak berdoa, ia berjanji kepada diri sendiri untuk memulai sebuah gereja di suatu daerah yang baru di mana memang terdapat kebutuhan besar. Ia mengambil langkah yang menentukan, yang selama ini agak

ditakutinya, yaitu meninggalkan pekerjaan, orang tua dan sahabat-sahabatnya. Selanjutnya, ia langsung melaksanakan rencananya dan mulai bekerja bagi Tuhan di suatu kota lain. Meskipun masih banyak hal yang tidak begitu pasti mengenai masa depan, ia merasakan perkenan Allah atas tindakannya itu. Anehnya, sekarang ia sama sekali tidak kuatir lagi mengenai kebutuhannya di masa depan — yaitu uang untuk makanan dan keperluan lainnya. Ia yakin bahwa Allah akan memeliharanya.

- d) Peter banyak merenungkan panggilannya untuk bekerja di ladang Tuhan dan bagaimana ia harus menanggapi panggilan itu. Untuk melepaskan hati nuraninya dan agar ia jangan merasa gelisah terus, ia mengambil sikap sebagai berikut: “Saya toh tidak cukup memenuhi syarat. Saya takut akan orang-orang. Saya kurang berpendidikan. Dan pekerjaan itu terlalu berat — sekalipun untuk orang yang benar-benar memenuhi syarat. Tidak, saya tidak mungkin akan berhasil dalam pekerjaan Tuhan. Sampai sekarang saya sudah cukup berhasil. Tidak usah saya mengubah keadaan saya yang sekarang ini.” Setelah memutuskan persoalannya sedemikian itu, ia mencoba melupakannya saja.

11 Mungkin akan ada gunanya jika saudara mengetahui bagaimana tanggapan saudara yang sebenarnya terhadap sifat-sifat berikut ini yang diperlukan oleh pemimpin yang berhasil. Berikan tanda X pada kolom yang cocok sebagai jawaban saudara. Setelah selesai mengadakan evaluasi saudara itu, berikan diri saudara tiga angka untuk tiap jawaban pada kolom 1, dua angka untuk tiap jawaban pada Kolom 2 dan satu angka untuk tiap jawaban di Kolom 3.	1	2	3
	BIAZA BEGITU	KADANG SAJA	JARANG SEKALI
Apakah saudara bersedia menerima tanggung jawab, apa pun akibatnya?			
Apakah saudara bersedia untuk benar-benar jujur dalam hubungan saudara dengan semua anak buah saudara?			
Apakah saudara rela berkorban demi kebaikan orang-orang yang saudara pimpin?			
Apakah saudara bersedia mendapat kecaman karena berani meminta anak buah saudara untuk juga berkorban, demi tercapainya cita-cita?			

	1	2	3
Apakah saudara bersedia menantang orang untuk menghayati maksud sebenarnya gereja — meskipun ini mungkin menyimpang dari tujuan kelembagaan gereja yang ditetapkan selama ini?			
Apakah saudara bersedia menghadapi kenyataan, mengakui fakta yang sebenarnya dan bekerja dengan apa adanya?			
Apakah saudara mau menetapkan sasaran dan patokan-patokan yang realistis, memberikan instruksi terperinci kepada anak buah saudara, dan memastikan bahwa mereka mengerti apa yang harus mereka lakukan?			
Apakah saudara bersedia menderita untuk mencapai tujuan saudara, bila perlu?			
Apakah saudara menyadari bahwa saudara akan semakin percaya diri dan semakin efektif sebagai pemimpin, bila saudara mempertimbangkan segala konsekuensi secara jujur sebelum mengambil tindakan?			
Apakah saudara bersedia menguji apakah suatu tujuan cukup realistis, dengan kesediaan untuk mengevaluasinya dan kemudian melaporkan hasilnya kepada anak buah saudara?			
Apakah saudara menolak untuk menerima dalih apa pun, dengan jalan menetapkan patokan mengenai hasil yang harus dicapai, dan membantu anak buah saudara untuk mencapai patokan itu?			
Apakah saudara mau memberikan pujian kepada anak buah saudara apabila mereka berhasil dan menghargai sifat-sifat baik dan kemajuan mereka?			



Pemimpin Membantu Para Pekerja Menghadapi Kenyataan

Tujuan 5. Memilih pernyataan-pernyataan benar yang menyatakan pola berpikir yang realistis.

Sasaran-sasaran harus realistis. Mungkin akan ada godaan untuk mengharapkan hasil yang hebat “dengan iman.” Tentu saja iman dan keyakinan akan Allah harus ada. Tetapi jika orang-orang mulai tergerak secara emosional, kemudian menaruh harapan yang tidak begitu realistis, pada suatu saat mereka akan kecewa sendiri dan di kemudian hari malahan kurang dapat diajak bekerja sama. Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memastikan bahwa apa yang ia percaya itu memang benar, sebelum ia mengumumkan harapan-harapannya dan melibatkan perasaan orang-orang lain. Saudara dapat menguji seberapa realistis suatu tujuan dengan bertanya kepada diri sendiri apakah bersedia mengukur dan melaporkan hasilnya kepada orang-orang yang bekerja untuk saudara. Apakah saudara percaya hasil itu dapat dicapai dengan upaya sepentasnya?

Hambatan-hambatan yang dihadapi harus dijelaskan pula. Pemimpin yang membimbing anak buahnya menuju sasaran yang realistis, tidak mencoba memberikan gambaran seolah-olah pekerjaannya mudah atau meremehkannya begitu saja. Kebanyakan pekerja menghargai pemimpin yang terus terang di dalam mengakui kesulitan-kesulitan yang dihadapi serta meminta saran-saran dan bantuan doa mereka. Apabila seorang pekerja menyatakan kesangsiannya atau kesulitan yang diadapinya, pemimpin hendaknya jangan mencoba mengecilkan masalahnya. Ia harus mengakui bahwa pekerja itu menghadapi masalah dan harus memperlihatkan kepedulian. Bagi kebanyakan pekerja lebih enak apabila seorang pemimpin mengatakan, “Saya tahu tugas ini cukup berat.” Pemimpin yang mengatakan, “Ayolah, gampang kok,” suatu waktu justru akan ditampik oleh para pengikutnya.

Dalih-dalih hendaknya jangan mau diterima. Mulai dari Taman Eden manusia memang memiliki kecenderungan untuk memberi dalih dan mempersalahkan orang lain, si iblis, dan keadaan, apabila mereka mengalami masalah atau kegagalan. Tiap kali mengajukan suatu dalih, orang sesungguhnya menjauhkan tanggung jawabnya dari dirinya sendiri dan ini melemahkan kedudukannya sendiri, terutama dalam hatinya sendiri. Karena itu, apabila kita mau menerima dalih seseorang, kita sebenarnya bersikap kejam terhadap orang itu. Kita seperti mengelakkan tanggung jawab itu sendiri. Pemimpin yang bertanggung jawab rela untuk memikul beban tanggung jawab yang menurut pendapat Glasser paling berat bagi manusia, yaitu mengajar orang lain untuk bertanggung jawab atas perilakunya sendiri.

Tiap orang perlu merasa bahwa ia mampu mencapai suatu tujuan. Dengan berdalih ia menghindari kenyataan. Untuk membantu agar dia berhasil, dan dengan demikian gereja pun lebih berhasil, pemimpin harus menetapkan patokan-patokan untuk prestasi orang itu. Jika seseorang memberi dalih,

pemimpin tidak boleh mengatakan, “Oh, tidak apa.” Ia harus menunjukkan kasih dan respek terhadap orang itu, kemudian membantu dia untuk memenuhi patokan yang dituntut. Ini memerlukan kesabaran dan kasih sayang, dan sedikit banyak hal ini mengandung risiko pada pihak pemimpin.

Berikan penghormatan sepenuhnya kepada orang itu apabila ia berhasil. Kemukakan padanya bahwa ia memiliki sifat-sifat yang baik dan telah membuat kemajuan. Kemudian jelaskan secara terperinci apa yang diharapkan. Tetapkan tujuan dan patokan. Berikan instruksi secara khusus dan pastikan bahwa ia mengerti bagaimana ia harus melakukannya. Berdoalah bersama dia dan biarkan dia tahu bahwa saudara mengharapkan agar ia mencapai sasaran yang ditetapkan.

12 Lingkarilah huruf di depan jawaban yang tepat. Apa yang dimaksudkan dengan suatu *sasaran realistis*?

- a) Sasaran yang membuktikan keyakinan si pemimpin.
- b) Sasaran yang dapat dicapai dengan upaya yang disertai akal sehat.
- c) Sasaran yang disetujui oleh setiap anggota kelompok.

13 Lingkarilah huruf di depan jawaban yang tepat. Bagaimana seorang pemimpin dapat menolong para pekerjanya mencapai hasil?

- a) Dengan mengatakan kepada mereka bahwa pekerjaan itu mudah.
- b) Dengan menyampaikan kesangsiannya dan kesulitan-kesulitan yang dihadapi.
- c) Dengan mengerti kesulitan-kesulitan yang mereka hadapi.

14 Lingkarilah huruf di depan tiap kalimat yang BENAR.

- a) *Berpikir realistis* tidak mengikutsertakan persoalan iman. Karena itu, pada waktu menetapkan tujuan saudara dapat secara realistis menentukan apa yang dapat diharapkan menurut akal sehat, tanpa iman.
- b) *Berpikir realistis* menyadari adanya hambatan dan kesulitan, berusaha menjelaskannya, dan meminta bantuan doa dan saran-saran untuk mencari jalan keluarnya.
- c) *Berpikir realistis* menolak untuk menerima dalih-dalih, karena menyadari bahwa dengan menerima dalih kita seolah-olah mendorong orang untuk berlaku kurang bertanggung jawab atas prestasi mereka sendiri.
- d) *Berpikir realistis* menuntut agar kita menetapkan patokan prestasi bagi anak buah kita dan menganjurkan agar mereka mencapai patokan itu; tetapi, kita harus menerima dalih mereka dan menguatkan mereka apabila mereka tidak berhasil mencapai patokan itu.

- e *Berpikir realistis* mempertimbangkan pengakuan terhadap upaya orang, sifat-sifat baik mereka dan kemajuan yang mereka buat secara positif dan tulus hati.

Pemimpin Menghadapi Kenyataan Mereka Sendiri

Tujuan 6. *Menerangkan secara praktis makna kelima fakta kenyataan berke-
naan kepemimpinan.*

Kepemimpinan menuntut pengorbanan. Semua contoh Alkitabiah kita memperlihatkan hal itu. Hanya satu fakta saja sudah cukup untuk meringankan pengorbanan dan membuatnya masuk akal. Itulah tujuan semua usaha kita. Pemimpin Kristen mengetahui bahwa mereka mempunyai suatu tempat yang istimewa di dalam rencana semesta Allah. Maksud mereka adalah maksud Dia. Tujuan mereka adalah tujuan Allah. Meskipun demikian, ada juga saatnya mereka mengalami kekecewaan dan kecil hati. Umumnya saat-saat seperti itu dapat diatasi dengan berpikir realistis sambil berdoa mengenai kehidupan kita sendiri. Pasti akan ada masalah dan konflik. Kita tidak dapat mengatasinya dengan baik, kecuali kita mau mengakui kenyataan mutlak yang dihadapi, seperti halnya Ester. Berikut ini sebagian dari fakta-fakta yang harus dihadapi.

1. *Pemimpin adalah hamba, bukannya tuan besar.* Di dalam dunia usaha pun pemimpin sekarang tidak lagi dianggap sebagai “boss” atau “kepala.” Ia lebih dianggap sebagai guru, penuntun dan pembantu untuk membuat rencana-rencana dan mengorganisasi para pekerja. Dari semula Yesus mengajarkan kepada kita gaya kepemimpinan seperti ini. Sepanjang sejarah Kristen para pemimpin terbesar telah meniru contoh Yesus, sampai-sampai juga berkorban nyawanya.

2. *Pemimpin bekerja lebih keras daripada mereka yang dipimpin olehnya.* Pernah dilakukan suatu studi untuk mengetahui faktor-faktor mana yang pada umumnya dimiliki oleh para pemimpin yang paling berhasil. Ternyata para pemimpin itu masing-masing mempunyai seperangkat sifat-sifat yang berbeda satu sama lainnya, bahkan kepribadian yang berlainan. Ada yang lebih otoriter dan ada yang lebih demokratis. Hanya ada satu fakta yang selalu terlihat pada tiap pemimpin yang sukses itu: mereka semua bekerja keras. Mereka bekerja lebih lama, belajar lebih banyak dan melakukan lebih banyak untuk memperbaiki dirinya daripada orang-orang yang bekerja bagi mereka.

3. *Pemimpin dikritik dan dipersalahkan.* Sudah bisa dipastikan bahwa akan ada orang-orang yang salah mengerti maksud kita atau tidak menyetujui cara-cara kita. Selain itu juga, kita tidak luput dari kesalahan. Kita mungkin akan menyinggung perasaan orang lain tanpa sengaja. Jika hal ini kita maklumi

dan tidak melawan atau terlalu mencoba membela diri untuk membenarkan tindakan kita, mungkin kritikan itu justru menjadi suatu berkat. Kita akan dapat mengevaluasi diri sendiri secara realistis dan kemudian meminta Tuhan untuk menolong kita di dalam melakukan perbaikan yang diperlukan.

4. *Pemimpin mengalami kesepian*. Bila terlihat di depan umum pemimpin itu nampaknya disenangi banyak orang dan menikmati banyak hak istimewa. Tetapi pemimpin yang baik sebenarnya lebih kesepian daripada golongan masyarakat manapun juga. Kebanyakan kita senang bertukar pikiran dengan orang-orang lain untuk ikut meringankan beban dan masalah kita. Sedikit banyak kita juga dapat melakukan hal itu apabila kita bekerja bersama-sama orang-orang lain. Tetapi pada waktu harus mengambil keputusan penting dan benar-benar ada suatu tanggung jawab yang harus dipikul, pada saat itulah kita berdiri seorang diri di hadapan Tuhan. Kita harus menghormati kepercayaan orang lain terhadap kita dan perasaan mereka. Kita tidak boleh melibatkan keluarga dan teman-teman dalam urusan gereja. Kita harus menghabiskan waktu dan tenaga dengan cara-cara yang tidak dapat mengikutsertakan orang lain, bahkan sering tidak bisa dimengerti oleh mereka.

5. *Pemimpin menderita stress (tekanan)*. Kita merasa terdesak oleh waktu. Begitu banyak yang mesti dilakukan. Kita merasakan tekanan dan sikap-sikap pengharapan orang lain terhadap diri kita. Kebanyakan orang yang jadi pemimpin di gereja, seperti sudah kita pelajari, adalah pemimpin menengah. Mereka bekerja di bawah pengawasan gembala jemaat atau pejabat gereja lainnya, dan mereka sendiri bertanggung jawab untuk menjadi pemimpin bagi kelompok-kelompok lain lagi. Ini menimbulkan tekanan ganda karena mereka sekaligus berada dalam dua peranan, yaitu sekali waktu menjadi anak buah dan pada waktu lain menjadi pemimpin. Kita mengalami perasaan kurang mampu dan takut membuat keputusan salah. Kita ingin agar orang-orang tetap senang dengan kita, tetapi kita harus cukup tegas sebagai pemimpin.

15 Menerangkan dengan kata-kata saudara sendiri makna praktis tiap-tiap fakta berikut ini mengenai kenyataan-kenyataan kepemimpinan. Tulislah jawaban pertanyaan di buku catatan sendiri.

- a Pemimpin adalah hamba, bukannya tuan besar.
- b Pemimpin bekerja lebih keras daripada mereka yang dipimpin olehnya.
- c Pemimpin dikritik dan dipersalahkan.
- d Pemimpin mengalami kesepian.
- e Pemimpin menderita stress (tekanan).

Apa yang kita sebut sebagai *berpikir realistis* itu maksudnya adalah bahwa kita harus melihat pentingnya tujuan-tujuan Kristen sehubungan dengan keadaan yang sesungguhnya dihadapi, dengan segala permasalahan dan hambatan-nya. Berdasarkan pengalaman ini, kita dapat menerima kedudukan sebagai pemimpin dengan pengertian penuh tentang apa yang diharapkan dari kita.

Dengan demikian kita tidak akan dengan keragu-raguan atau secara impulsif (tanpa berpikir panjang) memasuki suatu jabatan tertentu untuk mana kita sebenarnya kurang memenuhi syarat, di mana kita sesungguhnya tidak siap untuk melakukan pengabdian seperti yang dilakukan Ratu Ester: *Demi tujuan yang demikian mulia seperti ini saya rela berkorban, saya memberikan diri saya sepenuhnya. Saya akan menerima segala akibatnya.*

16 Beberapa dari kelima fakta tentang kepemimpinan yang telah kita pelajari itu dapat juga disebut *risiko kepemimpinan*: diperlukan kerja keras dan disiplin; kritikan, dipersalahkan dan salah pengertian itu sudah lumrah; akan ada rasa kesepian dan tertekan batin. Seperti kita telah lihat, Ratu Ester berani mengorbankan segala-galanya, ia menerima risiko berat yang harus dipikul dengan pilihannya itu. Tulislah di dalam buku catatan saudara, mengapa saudara bersedia menerima risiko sebagai pemimpin.

soal-soal untuk menguji diri

1 Di dalam kisah Ratu Ester kita menemukan suatu contoh kepemimpinan yang baik yang

- a) timbul karena orangnya memiliki kepribadiannya yang menarik sekali.
- b) timbul untuk mengatasi suatu krisis pribadi.
- c) timbul untuk memenuhi suatu kebutuhan.
- d) timbul atas dasar popularitas.

2 Prinsip mana untuk kepemimpinan yang berhasil yang telah diperlihatkan oleh Ester pada saat-saat yang genting, ketika ia berkata, “Saya akan pergi menghadap raja . . . kalau terpaksa saya mati, biarlah saya mati”?

- a) Pemimpin harus mau menganut cita-cita yang mulia.
- b) Pemimpin harus mau menerima tanggung jawab, apa pun akibatnya.
- c) Pemimpin harus mau bekerja keras untuk mencapai sasaran mereka.
- d) Pemimpin harus mau berdiri sendiri pada waktu menghadapi krisis.

3 Kecuali satu di antaranya, semua kalimat berikut merupakan prinsip-prinsip kepemimpinan baik yang telah diperlihatkan oleh Ester. Yang mana BUKAN termasuk salah satu prinsip demikian?

- a) Kedudukan pemimpin adalah untuk kefaedahan kaumnya.
- b) Pemimpin melibatkan kaumnya, memperoleh dukungan mereka dan memberitahukan mereka tentang perkembangan.
- c) Pemimpin menetapkan langkah-langkah prosedur yang sesuai dengan keadaan yang dihadapinya.
- d) Untuk dapat bertindak dengan berani dan tegas, seorang pemimpin harus selalu bertindak cepat.

4 Keinginan Ratu Ester agar kaumnya diselamatkan merupakan tujuan terakhir dalam segala hal yang dilakukannya. Tujuan demikian disebut

- a) tujuan kelembagaan.
- b) tujuan operasional.
- c) sasaran operasional.
- d) tujuan inspirasional.

5 Untuk mencapai tujuan terakhir itu Ratu Ester menetapkan tujuan atau sasaran lain yang disebut

- a) tujuan menengah.
- b) tujuan kelembagaan.
- c) tujuan organisasi.
- d) tujuan operasional.

6 Menurut uraian pasal ini, sasaran itu penting untuk semua alasan berikut ini, kecuali satu. Alasan mana yang BUKAN seperti diuraikan?

- a) Sasaran membantu menghemat waktu, tenaga dan sumber daya.
- b) Sasaran membangkitkan gairah kerjasama dan menjadi dasar untuk evaluasi.
- c) Menetapkan sasaran dan tujuan adalah suatu tugas yang mudah.
- d) Dengan menetapkan sasaran kita akan dapat mengetahui bakat dan karunia yang terpendam.

7 Kita telah melihat bahwa manfaat utama sasaran yang baik adalah sebagai berikut:

- a) Membantu agar pekerjaan terlaksana dan mempengaruhi sikap orang-orang.
- b) Memudahkan pekerjaan si pemimpin dan tidak perlu banyak pekerjaan tindak lanjut.
- c) Memungkinkan jauh lebih banyak pekerjaan dilakukan dan menghemat separuhnya waktu kerja yang diperlukan.
- d) Memungkinkan pemimpin untuk tidak perlu memupuk hubungan pribadi dan dengan demikian tidak banyak masalah dengan orang lain

8 Istilah yang menggambarkan perasaan kekristenan yang dinyatakan seorang pemimpin apabila ia menyadari maksud sebenarnya dari gereja dan mengerti sasaran-sasaran yang hendak dicapai dengan jelas adalah

- a) realisme.
- b) tanggung jawab.
- c) pengakuan.
- d) reaksi.

9 Istilah yang menerangkan proses yang dialami oleh pemimpin apabila mereka mempertimbangkan pentingnya tujuan-tujuan Kristen sehubungan dengan fakta-fakta yang dihadapi dengan segala permasalahan dan segi-seginya, adalah

- a) berpikir positif.
- b) idealisme Kristen.
- c) berpikir realistik.
- d) kesadaran evaluasi.

10 Bila seorang pemimpin menerima dalih-dalih anak buahnya karena mereka gagal berprestasi sesuai dengan patokan yang ditetapkan, sebenarnya ia

- a) memperlihatkan keluwesan dan kasih sayang Kristen.
- b) menghindari tanggung jawab dan membiarkan anak buahnya menghindarinya juga.
- c) menunjukkan bahwa kebaikan hati lebih penting daripada tanggung jawab.
- d) menunjukkan bahwa dengan sifat kasih ia dapat menghincari suatu konfrontasi.

11 Tulislah nomor masing-masing fakta nyata berikut di depan pernyataan yang mengungkapkan bagaimana seorang pemimpin harus menanggapi setiap fakta itu.

- 1) Pemimpin adalah hamba, bukan tuan besar.
- 2) Pemimpin bekerja lebih keras daripada mereka yang dipimpin olehnya.
- 3) Pemimpin dikritik dan dipersalahkan.
- 4) Pemimpin mengalami kesepian.
- 5) Pemimpin menderita stress.

- **a** Pemimpin akan semakin menyadari bahwa ia perlu bersandar kepada Allah dan percaya kepada kebijaksanaannya sendiri.
- **b** Pemimpin menangani tugas-tugasnya sebagai seorang guru, penuntun dan pembantu.
- **c** Pemimpin menyadari fakta bahwa kadang-kadang maksud-maksud dan cara-caranya salah dimengerti orang; karena itu ia bertekad agar tidak tersinggung 'dengan reaksi-reaksi para pengikutnya.
- **d** Pemimpin menyadari bahwa ia akan mengalami banyak tekanan di dalam kedudukannya; ia juga menyadari bahwa ini adalah pekerjaan Tuhan dan Tuhan akan menguatkannya.
- **e** Pemimpin menyadari bahwa pengabdianya harus menyeluruh — bahwa di mana mungkin ia harus memberikan teladan dalam segala hal kepada para pengikutnya.

jawaban pertanyaan dalam uraian pasal

- 9 “Kalau terpaksa aku mati, biarlah aku mati” (Ester 4:16).
- 1 a 3) Tujuan.
 b 1) Sifat kepemimpinan.
 c 3) Tujuan.
 d 2) Tugas.
 e 2) Tugas.
 f 1) Sifat kepemimpinan.
 g 1) Sifat kepemimpinan.
 h 1) Sifat kepemimpinan.
- 10 Jawaban a) dan c) yang tepat. (Jawaban b) merupakan suatu kont. as. Ribka tidak mengetahui kemerdekaan yang sejati itu, karena ia belum benar-benar mengikat dirinya kepada suatu sasaran pasti. *Dorongan hatinya yang impulsif tidak memberikan landasan untuk suatu penyerahan, dan harapannya pun tidak akan memberikan rasa merdeka kepadanya.* Jawaban d) merupakan suatu contoh baik bagaimana caranya beralih untuk menghindarkan tanggung jawab. Kita harus mengingat hal ini: Allah tidak memanggil orang yang sudah memenuhi syarat; Ia menyempurnakan syarat orang yang dipanggil-Nya.
- 2 Ada orang-orang yang belum diinjili.
- 11 Jika jumlah angka yang saudara peroleh untuk 12 pertanyaan itu berkisar antara 24 dan 36, saudara cenderung melakukan hal-hal yang dituntut dari pemimpin yang berhasil. Jika jumlah angka saudara kurang dari 24, cobalah baca kembali daftar itu dan tetapkanlah waktu yang pasti supaya dengan kemurahan Allah, saudara akan mulai melakukan hal-hal yang sekarang belum saudara laksanakan itu.
- 3 Ia melihat suatu kebutuhan dan mencari seorang pemimpin yang akan diberi suatu tugas.
- 12 b) Sasaran yang dapat dicapai dengan upaya yang disertai akal sehat.
- 4 Jawaban saudara sendiri. Saya menyarankan jawaban ini: menangkan orang-orang di daerah itu bagi Tuhan dan memberikan kepada mereka suatu tempat untuk beribadat.
- 13 c) Dengan mengerti kesulitan-kesulitan yang mereka hadapi.
- 5 Jawaban saudara boleh meliputi: 1) Mengorganisir team-team yang akan melakukan kunjungan ke daerah itu, dan 2) menentukan sebuah panitia untuk mengerjakan rencana pembangunan.

- 14 a Salah.
b Benar.
c Benar.
d Salah. (Ia menuntut prestasi sesuai dengan patokan yang telah ditentukan. Ia juga menasihati mereka dan membantu mereka untuk mencapai patokan yang ditentukan.)
e Benar.
- 6 b) Salah satu sasaran kita adalah untuk memperbaiki enam buah kosen jendela yang sudah rusak.
- 15 Jawaban saudara mungkin berbeda dari jawaban saya. Jawaban saya:
a Saya harus menganggap diri saya sebagai seorang fasilitator (perantara yang melancarkan), bukan sekedar penonton.
b Saya mesti memberi contoh kepada orang lain dengan keterikatan saya sendiri dalam hal bekerja, berpegang kepada disiplin waktu, berprestasi kerja dan dalam hal memperbaiki prestasi.
c Saya mesti siap sewaktu-waktu menghadapi salah pengertian dan saya mungkin akan dipersalahkan dan dikritik. Apabila saya memang salah, saya harus bersedia menyadari keperluan untuk memperbaiki diri, dan saya harus minta bantuan Tuhan untuk memperbaiki diri saya.
d Saya harus siap untuk merasakan kesepian; tetapi saya dapat mengisi kekosongan ini dengan memperkuat hubungan yang lebih dekat dengan Tuhan.
e Saya harus menyadari bahwa di dalam kedudukan ini saya akan berada di bawah tekanan dari segala pihak. Karena itu hubungan saya dengan Tuhan harus makin meningkat, sehingga saya dapat menahan tekanan, dan melalui semua tekanan itu saya tidak perlu menjadi bingung, bahkan semakin dekat dengan Tuhan.
- 7 Jawaban a) dan c) adalah yang tepat.
- 16 Jawaban saudara sendiri. Kebanyakan pemimpin mungkin mengakui bahwa mereka memutuskan untuk menjadi pemimpin karena melihat suatu visi mengenai pekerjaan Tuhan, yaitu untuk menjangkau orang-orang lain dan menunjukkan kasih kepada mereka. Menjawab panggilan Tuhan, “Siapa yang akan Kuutus, dan siapakah yang mau pergi untuk Aku?” (Yesaya 6:8), mereka mengabdikan diri sepenuhnya untuk mencapai tujuan yang diberikan Allah kepada mereka, *apapun juga yang dituntut dari dirinya*. Setelah membuat penyerahan demikian, mereka merasakan kepuasan pada waktu mengalami kesulitan, dan mereka menikmati rasa merdeka yang sungguh-sungguh. Selain itu, mereka mulai merasakan kepercayaan diri yang sungguh-sungguh, karena hal itu bertumbuh dari keyakinan mereka akan Tuhan.
- 8 c) Sasaran yang baik membantu agar pekerjaan terlaksana.

Pasal 8

Pemimpin Berupaya Mencapai Sasaran

Sewaktu Miki sedang berlibur di rumah bibinya di sebuah desa yang berada cukup jauh dari kota kediamannya sendiri, pada suatu hari ia menemani bibi berbelanja di pasar. Di situ mereka berjumpa dengan gembala jemaat dari gereja setempat.

“Saya dengar saudara dapat memberikan khotbah yang baik sekali,” kata gembala itu. “Dapatkah saudara membawa khotbah di gereja kami pada Rabu petang yang akan datang?”

Miki senang mendengar ucapan gembala itu, tetapi dengan penuh kerendahan hati ia menjawab, “Ah, tidak benar. Khotbah saya tidak begitu istimewa. Tetapi untuk kemuliaan Tuhan saya senang melakukan sesuatu untuk gereja di sini. Jika memang Bapak menghendaki, saya akan senang untuk berkhotbah.”

Kembali di rumah bibinya Miki pun mulai membuka-buka Alkitabnya dan membuat beberapa catatan, sambil memeriksa beberapa buku yang diambilnya dari rak. Ia sudah pernah menyiapkan khotbah mengenai ibadah penyembahan dan puji-pujian. Tampaknya khotbahnya itu mendapat sambutan positif. Maka ia memutuskan untuk menyampaikan khotbah itu lagi. Tentu saja ia harus mengadakan waktu untuk merenungkan pokok itu kembali dan berdoa. Ia mulai menyusun kerangka khotbah yang baru. Ada beberapa ilustrasi menarik yang terpikir olehnya. Kemudian ia membaca kembali ayat-ayat Alkitabnya. “Ayat-ayat ini cukup tegas,” gumamnya. “Dengan bantuan Allah aku akan menyampaikan suatu khotbah yang baik.”

Tentu saudara mengetahui kejadian seperti ini sudah biasa, bukan? Hal ini terjadi begitu sering, sehingga kita tidak melihat sesuatu yang aneh atau istimewa pada pengalaman tersebut. Tetapi mungkin ada suatu kesalahan cukup besar yang terlihat dalam perilaku Miki itu maupun gembala jemaat tadi. Mungkin ini suatu kesalahan yang paling sering dilakukan oleh pemimpin-pemimpin Kristen yang jujur dan mampu. Dapatkah saudara menunjukkan kesalahan mereka?



"Dapatkan saudara membawa khotbah di gereja kami?"

Di dalam pasal ini kita akan membahas pertanyaan ini dan pertanyaan-pertanyaan lainnya mengenai bagaimana caranya pemimpin menetapkan sasarannya dan berupaya untuk mencapainya. Contoh Alkitabiah kita dalam pasal ini adalah rasul Petrus. Kita dapat belajar banyak dari dia mengenai kepemimpinan Kristen!

ikhtisar pasal

Petrus — Pemimpin dengan Suatu Tujuan
Kegiatan Kristen sebagai Suatu Sistem
Manajemen Berdasarkan Sasaran

tujuan pasal

Sesudah menyelesaikan pasal ini, saudara seharusnya dapat:

- Menguraikan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam kisah mengenai Petrus, dan mengenali serta menerapkan prinsip-prinsip itu.
- Menjelaskan apa yang dimaksudkan dengan *ancangan berdasarkan sistem* dalam kegiatan Kristen.
- Menyusun rencana untuk menetapkan sasaran-sasaran dan merencanakan upaya untuk mencapainya.

kegiatan belajar

1. Bacalah Lukas 22:24-32; Yohanes 21:15-22; dan I Petrus 5:1-4.
2. Kerjakanlah uraian pasal dan jawablah pertanyaan-pertanyaan seperti biasa.
3. Kerjakan soal-soal untuk menguji diri pada akhir pasal ini dan cocokkan jawaban saudara dengan jawaban yang terdapat pada akhir buku ini.

uraian pasal

PETRUS — PEMIMPIN DENGAN SUATU MAKSUD

Petrus Diajar oleh Yesus

Tujuan 1. *Mengenali keterangan-keterangan yang cocok mengenai apa yang diajarkan Yesus kepada Petrus.*

Kebenaran inti kursus ini adalah bahwa kepemimpinan Kristen merupakan proses dengan mana orang-orang dibantu untuk melakukan maksud Allah. Kebenaran ini paling jelas terlihat dalam hubungan Yesus Kristus dengan para murid-Nya. Hampir setiap kata yang diucapkan Yesus kepada mereka selalu memiliki dua makna. Yang satu adalah bagi pribadi para murid itu sendiri, sedangkan yang lainnya adalah untuk membantu mereka mengajar orang-orang lain demi meneruskan Injil. Salah satu contoh yang menarik terdapat dalam ayat pembacaan kita di atas, yaitu Lukas 22.

Menjelang saat-saat penyaliban, pada waktu hati Yesus dan murid-murid-Nya sedang dilanda kesedihan, yang dipikirkan oleh Yesus adalah masa depan kerajaan-Nya. Sekalipun pada saat itu dengan penuh kasih sayang Ia mencoba menghibur Petrus, Yesus tidak sudi bahwa Petrus akan melupakan panggilannya untuk menjadi pemimpin. Kita merasa sedih membaca bahwa justru pada saat-saat yang suci itu, menjelang Perjamuan Terakhir, para murid Yesus mulai

bertengkar satu sama lain mengenai siapa di antara mereka yang akan menjadi terbesar dalam panggilan ini. Sebaliknya, kita merasa senang melihat bagaimana sifat-sifat manusiawi mereka yang dinyatakan begitu jelas dapat dimanfaatkan Allah dengan cara-Nya tersendiri. Kita menghargai betapa Yesus dengan cara yang begitu bagus memakai Petrus sebagai suatu contoh tentang kepemimpinan Kristen.

Rupanya Petrus merasa penuh percaya diri dalam kedudukannya itu. Ia mengutarakan kesetiannya kepada Kristus, dan mungkin telah memberikan kesan seolah-olah dialah yang paling mencintai Tuhan di antara semua rekannya itu. Dengan lembut namun cukup tegas Yesus menyadarkan Petrus bahwa ucapan-ucapan yang meyakinkan seperti itu belum tentu membuktikan kekuatan hati yang benar-benar. Ia memberitahu Petrus bahwa ia akan mengalami kegagalan dan menyerah kepada godaan si iblis. “Tetapi Aku telah berdoa untuk engkau, supaya imanmu jangan gugur. Dan engkau, *jikalau engkau sudah insaf, kuatkanlah saudara-saudaramu*” (Lukas 22:32). Di dalam beberapa ayat ini kita mendapat dua pelajaran besar di bidang kepemimpinan. Yang pertama adalah suatu peringatan untuk jangan terlalu percaya akan diri sendiri. Yang kedua adalah bahwa pengalaman pribadi harus dimanfaatkan untuk membantu orang-orang lain lagi. Bahkan suatu kegagalan dapat menjadi suatu berkat, jika itu menghasilkan pengertian dan mendatangkan rasa empati dan hikmat dalam hubungan kita dengan orang lain.

Akhirnya Petrus jatuh ke dalam perangkap Iblis, seperti yang diramalkan oleh Yesus. Tetapi meskipun Petrus mempunyai kelemahan ini sebagai manusia, ia sesungguhnya sangat mengabdikan kepada Yesus. Dengan penuh rasa malu dan penyesalan, ia belajar dari kesalahannya. Sesudah itu hatinya pasti meluap-luap mencari kesempatan untuk menyatakan iman dan kasih yang selanjutnya bertumbuh di dalam dirinya. Yesus memanfaatkan keadaan ini untuk memberi pelajaran lebih lanjut kepada Petrus mengenai sifat panggilannya. Ingatlah atau tinjaulah kembali Yohanes 21:15-17.

“Apakah kau benar-benar mengasihi Aku?”

“Benar, Tuhan,” jawab Petrus, “Engkau tahu, bahwa aku mengasihi Engkau.”

“Gembalakanlah domba-domba-Ku,” kata Yesus.

Yesus mengulangi pertanyaan-Nya sampai tiga kali. Tiap kali jawaban Petrus sama. Dan tiap kali setelah mendengar pernyataan kasih itu Yesus memberikan suatu tugas kepada Petrus. “Jika kau mengasihi Aku, berilah makan anak domba-Ku. Gembalakanlah domba-domba-Ku.”

“Kita perlu mencatat apa yang dibawa oleh kasih itu kepada Petrus,” demikian tulis Barclay, pengulas Alkitab terkenal itu. “Kasih membawa suatu tugas kepadanya.”

Kita telah melihat dalam tiap contoh Alkitabiah mengenai panggilan seorang pemimpin bahwa biasanya suatu keadaan atau keputusan tertentu memerlukan perhatian, supaya maksud Allah dapat dilaksanakan. Demikian juga halnya ketika Yesus menyuruh Petrus mengembalikan domba-domba-

Nya. Yesus sudah mengakhiri pekerjaan-Nya di dunia ini dalam rencana ilahi untuk menyelamatkan umat manusia. Seperti telah kita belajar di pasal-pasal terdahulu, rencana Allah adalah untuk mendirikan gereja supaya melanjutkan pekerjaan Yesus melalui manusia sebagai sarana-Nya. Yesus menyatakan kasih-Nya kepada Petrus dengan memberikannya suatu tugas dalam rencana agung ini. Petrus menyatakan kasihnya dengan menyambut baik penugasan ini.

Yesus berbicara dengan bahasa kiasan. Ia menggunakan istilah *domba* untuk menggambarkan orang-orang, dan kata-kata *gembalakan* untuk menggambarkan pekerjaan mengajar dan menolong orang-orang. Dengan menggunakan bahasa kiasan itu dengan kata-kata singkat Yesus dapat menyampaikan betapa penting dan mendesaknya pesan yang diberikan itu. Mari kita renungkan lebih jauh maksud kata-kata ini.

1-4. Lingkarilah huruf di depan jawaban yang paling cocok untuk masing-masing pertanyaan berikut ini.

1 Apa yang dimaksudkan Yesus ketika Ia berkata, “Gembalakanlah domba-domba-Ku”?

- a) Mengurusi orang-orang yang kelaparan.
- b) Mengajar dan membimbing orang-orang yang mempunyai kebutuhan rohani.
- c) Mengurus semua kegiatan gereja.

2 Mengapa Yesus meminta Petrus untuk menggembalakan domba-domba itu?

- a) Orang-orang dalam keadaan yang membutuhkan, seperti domba-domba yang lapar.
- b) Petrus lebih memahami Firman Allah daripada yang lain-lainnya.
- c) Petrus lebih mengasihi Yesus daripada yang lain-lainnya.

3 Mengapa Petrus akan bersedia untuk menggembalakan domba-domba itu?

- a) Ia ingin menunjukkan kemampuannya.
- b) Ia ingin menebus kesalahannya.
- c) Ia mencintai Yesus.

4 Sasaran apa yang ingin dicapai Yesus ketika Ia meminta Petrus untuk menerima tugas untuk menggembalakan domba-domba-Nya?

- a) Supaya murid-murid-Nya senang dan bahagia.
- b) Untuk memberikan kedudukan pemimpin kepada Petrus.
- c) Untuk melaksanakan rencana Allah bagi gereja.

Petrus Mengajar Para Penatua

Tujuan 2. Menerangkan bagaimana pengajaran Petrus kepada para penatua didasarkan atas apa yang ia belajar dari Yesus.

Meskipun saudara sudah membaca ayat-ayat Alkitab yang disarankan untuk kegiatan saudara sebelum mempelajari pasal ini, cobalah saudara meninjau kembali I Petrus 5:1-4.

Di dalam semua karya tulisan Petrus terlihat suatu kesan lemah lembut dan sikap yang perduli akan kebutuhan-kebutuhan orang lain. Para sarjana Alkitab mengatakan sikap demikian “hangat” seperti terdapat pada seorang gembala yang ideal. Kita mengetahui bahwa Petrus benar-benar telah mengerti apa yang ia pelajari dari Yesus dahulu, karena dengan berbagai cara yang menarik ia telah menyerapnya dalam pekerjaan pelayanannya sendiri. Salah satu bagian yang menunjukkan hal ini bagi kita adalah pengajarannya kepada para penatua. Kalimat-kalimat ini merupakan bukti bahwa ia telah menaati amanat Yesus dan bahwa ia benar-benar mengerti kepemimpinan Kristen.

1. *Kerendahan hati pribadi.* Petrus adalah seorang rasul dan biasanya disebut sebagai kepala para rasul. Tetapi ia tidak segan-segan menyebut dirinya sebagai “rekan penatua,” sehingga ia tidak menganggap diri lebih tinggi dari mereka yang diajar olehnya itu, melainkan sebagai salah satu di antaranya. Dan begitulah juga ketika memberi instruksi-instruksi itu yang dianjurkan olehnya. Maksudnya menjadi teladan adalah untuk membantu agar orang-orang lain akan menjadi seperti si pemimpin. Pemimpin itu sendiri harus seperti apa yang ia ingin agar ditiru oleh orang lain. Dengan demikian pemimpin itu akan berada dekat dengan mereka yang mengikutinya.

2. *Memahami keperluan orang-orang lain.* Di dalam masyarakat orang Ibrani maupun bangsa Yunani zaman dulu fungsi para tua-tua terutama adalah untuk memenuhi kebutuhan kaum mereka. Para penatua adalah pengawas atas masalah-masalah kemasyarakatan dan persoalan-persoalan keadilan dan keuangan. Mereka adalah pengurus dan guru. Pada mulanya jabatan semacam ini mulai dimasukkan juga ke dalam tubuh gereja. Ketika Petrus menyebut dirinya seorang penatua, ia menganggap dirinya termasuk orang-orang yang tugasnya adalah untuk mengurus kebutuhan orang-orang lain. Kita mengetahui bahwa di zaman Petrus umat gereja sedang mengalami penganiayaan besar dan jumlah guru amat sedikit. Yang dibutuhkan adalah pemimpin-pemimpin dengan sikap gembala — rajin, tetapi lemah lembut. “Gembalakanlah kawanan domba Allah yang ada padamu,” demikian ia mengajar para penatua itu.

3. *Mengerti bahwa kawanan domba itu adalah milik Allah.* Petrus harus menunjukkan dengan jelas bahwa umat itu adalah kawanan domba Allah, yang ditempatkan di bawah pemeliharaan para penatua. Seolah-olah ia mengatakan kepada para penatua itu, “Saudara merasakan kehangatan yang istimewa dan tanggung jawab terhadap orang-orang, apabila saudara mengingat bahwa untuk mereka itu Kristus telah menyerahkan nyawa-Nya.” Kita perlu juga mencatat kata-kata “yang ada padamu” atau menurut terjemahan lebih sempurna *yang dipercayakan kepadamu*. Dengan kata-kata itu Petrus memaksudkan bahwa Allah mempercayakan umat-Nya kepada para penatua untuk pemeliharaan yang mereka butuhkan. Ia ingin agar para penatua dan kita sebagai pemimpin memelihara kawanan domba itu *seperti apa yang dikehendaki Allah*. Barclay berkata, “Allah telah memberi kita tugas dan kita harus mengerjakannya persis seperti yang akan dilakukan oleh Allah Sendiri. Itulah ideal tertinggi pelayanan di dalam gereja Kristen.”

4. *Motivasi atau alasan untuk melakukan pelayanan Kristen.* Kemudian Petrus mengatakan agar para penatua melayani dengan rela. Ia member mereka tiga dasar untuk motivasinya: Pertama, jangan mereka menolak untuk melayani karena pekerjaannya terlalu berat. Kedua, mereka tidak boleh melayani seolah-olah suatu tugas yang tidak enak dan yang dipaksakan kepada mereka. Ketiga, mereka hendaknya jangan merebut kedudukan karena mengharapkan suatu keuntungan dari jabatan itu.

Kata-kata Petrus menunjukkan bahwa seorang pemimpin tidak boleh tamak akan keuntungan uang, atau akan kekuasaan, popularitas dan hak-hak istimewa. Kadang-kadang ambisi untuk sukses pribadi merupakan bahaya yang lebih besar bagi seorang pemimpin daripada keinginan akan keuntungan uang. Bila seorang pemimpin terlalu banyak memikirkan bagaimana ia dapat disenangi oleh orang-orang, ia akan lupa bahwa tujuan utamanya adalah untuk memenuhi kebutuhan mereka. Kepemimpinan bukanlah dimaksudkan untuk menguntungkan diri sendiri. Bukan sesuatu yang merupakan hak kita sebagai kehormatan, atau karena jerih payah kita. Kepemimpinan itu diberikan oleh Allah kepada kita. Ini merupakan pernyataan yang praktis dari kasih Allah.

5. *Menyadari apa tujuan mereka.* Di dalam seluruh tulisan Petrus selalu terdapat suatu kesadaran mengenai tujuan terakhir — yaitu supaya siap sedia menyambut kedatangan kembali Kristus untuk menjemput umat-Nya. “Apabila Gembala Agung datang” maka Ia akan meminta kawanan domba-domba-Nya dari pemeliharaan orang-orang kepada siapa Ia mempercayakan mereka selama ini. Kemudian “kamu akan menerima mahkota kemuliaan yang tidak dapat layu.”

5 Cocokkan prinsip-prinsip kepemimpinan (kanan) dengan fakta-fakta mengenai ajaran Yesus (kiri).

- | | |
|---|------------------------------|
| a Yesus menyuruh Petrus menggembalikan kawanan domba. | 1) Kerendahan hati pribadi |
| b Yesus bertanya kepada Petrus, “Apakah engkau mengasihi Aku?” | 2) Memahami keperluan |
| c Yesus berkata, “Hendaklah kamu . . . siap sedia . . . Anak Manusia datang” (Matius 24:44). | 3) Kawanan domba milik Allah |
| d Yesus memakai kata-kata, “Domba-Ku.” | 4) Motivasi yang tepat |
| e Yesus memperingatkan Petrus bahwa ia akan jatuh. | 5) Menyadari tujuan |

6 Yesus mengajar Petrus tentang maksud sebenarnya kepemimpinan dengan memakai bahasa kiasan. Ia tidak mengatakan kepada Petrus, “Jadilah seorang pemimpin besar.” Ia berkata:

- a
 b Petrus memakai bahasa kiasan yang sama ketika ia berkata kepada para penatua:

KEGIATAN KRISTEN SEBAGAI SUATU SISTEM

Tujuan 3. *Memilih pernyataan-pernyataan yang benar mengenai ancangan berdasarkan sistem.*

Saudara telah melihat istilah-istilah *sasaran*, *tujuan*, dan *kebutuhan* berkali-kali di dalam pasal-pasal yang lalu. Sesudah kita agak mengerti bagaimana kata-kata itu digunakan dalam studi kepemimpinan, sekarang kita akan mempelajarinya lebih mendalam lagi. Kita akan melihat bagaimana kata-kata tersebut saling berkaitan dalam kegiatan total ataupun *sistem* kegiatan Kristen. Di Pasal 7 kita telah membahas sifat dan peranan sasaran-sasaran. Di dalam pasal ini kita akan melihat bagaimana pemimpin menetapkan sasaran-sasaran dan memakainya dalam perencanaan dan sewaktu bekerja bersama orang-orang.

Ancangan Berdasarkan Sistem

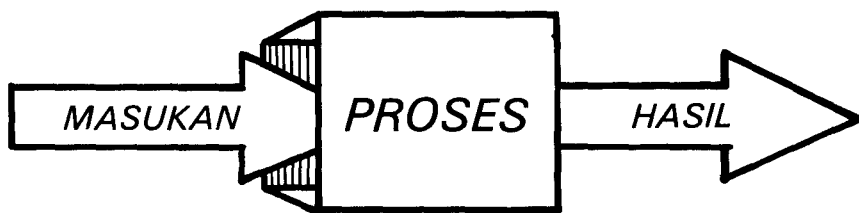
Kita boleh berpikir mengenai ancangan berdasarkan sistem sebagai suatu cara yang sistematis atau teratur ketika memperhatikan apa saja yang terjadi di dalam suatu organisasi atau dalam suatu situasi kepemimpinan. Gagasan ini

berkembang dari keinginan para pemimpin untuk memahami sepenuhnya segala proses di belakang kegiatan mereka itu. Kebanyakan pemimpin terlibat dalam program-program perencanaan dan mencoba mengatur anak buah untuk mengerjakan berbagai tugas. Ada yang kemudian bertanya, “apakah sebenarnya yang kita kerjakan ini?” “Bagaimana kita dapat mengetahui apakah kita memang benar mendapat faedah terbesar dari segala upaya yang telah kita lakukan selama ini?”

Pemimpin-pemimpin ini menyadari bahwa tiap organisasi selalu sibuk mengerjakan dua tugas yang berlainan. Mereka memelihara kelangsungan hidupnya sebagai suatu lembaga, dan mereka memproduksi suatu hasil tertentu. Para pemimpin gereja terkadang menjadi kebingungan, karena memang sulit untuk mengatakan bagian mana dari kegiatan mereka yang sifatnya adalah untuk menjaga kelangsungan hidupnya organisasi dan bagian mana yang benar-benar adalah untuk berbuat sesuatu bagi orang-orang lain. Kadang-kadang mereka memulai kegiatan-kegiatan baru atau memesan bahan-bahan baru untuk Sekolah Minggu, kemudian ternyata semua itu tidak ada atau hampir tak ada gunanya bagi gereja. Mengapa? Kesimpulan mereka adalah bahwa tiap-tiap jenis kegiatan itu direncanakan sendiri-sendiri tanpa dipertimbangkan apakah cocok dan serasi dengan kegiatan yang lainnya atau tujuan apa yang sebenarnya hendak dicapai.

Beberapa pemimpin ini mulai berpikir, seandainya mereka dapat melihat semua kegiatan gereja sebagai suatu sistem secara keseluruhan yang terdiri dari sekian bagian, mungkin mereka akan dapat mengerti bagaimana caranya kegiatan mereka akan lebih berhasil. Mereka mendapati bahwa ahli-ahli telah mengadakan studi yang disebut *analisis sistem*, mengenai organisasi-organisasi di bidang perdagangan, pemerintahan, dan pendidikan. Maksud studi-studi ini adalah untuk menganalisa setiap bagian suatu organisasi dan melihat bagaimana hubungannya satu sama lain dan hubungannya dengan keseluruhannya.

Baru-baru ini beberapa studi demikian juga telah diadakan mengenai organisasi-organisasi Kristen. Hasilnya hampir mirip dalam tiap kasus. Kesimpulan terutama adalah bahwa dalam tiap kegiatan selalu perlu untuk memulai sesuatu, atau mulai dikerjakan. Kadang-kadang ini disebut sebagai *masukan* (input), yaitu yang dimasukkan. Masukan ini melalui semacam penanganan atau pengolahan. Ini disebut *proses*. Kemudian sesuatu dihasilkan. Sesuatu terjadi atau mulai terwujud sebagai akibat proses itu. Ini yang disebut *hasil*. Berdasarkan sudut pandangan atau pendekatan ini, tiap organisasi merupakan sebuah *sistem*, yang pada dasarnya terdiri dari masukan, proses dan hasil.



SEBUAH SISTEM

Apabila kita melihat suatu sistem dengan cara yang sederhana ini, maka jelaslah kesimpulan yang pertama: Agar kita mendapat hasil yang baik, perlu untuk mempunyai masukan yang tepat dan juga proses yang tepat. Kesimpulan berikutnya mungkin adalah bahwa si pemimpin harus memastikan dahulu hasil apa yang sebenarnya diinginkan. Kalau tidak, ia tidak akan tahu bagaimana mengatur masukan dan prosesnya.

Mari kita membuat suatu ilustrasi mengenai suatu kegiatan sehari-hari — yaitu memasak. Bahan-bahan dimasukkan, kemudian dilakukan proses mengaduk-aduk dan memanaskan, dan hasil yang dicapai adalah makanan yang siap untuk dihidangkan. Jelas sekali bahwa jurumasak harus mengetahui dahulu makanan apa yang sebenarnya diinginkan sebelum ia dapat memilih bahan dan prosesnya. Kita akan mendapat roti sebagai hasilnya, hanya apabila memakai bahan-bahan tertentu dan juga proses-proses tertentu. Untuk memasak sop akan menuntut bahan dan proses yang lain sama sekali.

Kebanyakan jurumasak mengetahui hasil apa yang diinginkan. Mereka tahu sasarannya, entah itu roti atau sop. Karena itu mereka akan memakai bahan-bahan yang tepat dan juga proses-proses yang sesuai. Sayang sekali, kadang-kadang seorang pemimpin tidak cukup memahami sasarannya untuk memilih masukan dan proses yang tepat. Mereka memasukkan saja gagasan-gagasan dan merencanakan berbagai kegiatan tanpa mengemukakan dengan jelas terlebih dahulu hasil apa yang diharapkan.

Kita kembali kepada Miki, yaitu contoh dengan mana kita telah memulai pasal ini. Masukannya adalah bahan dan pelajaran yang cukup bagus. Ia merencanakan suatu proses — yaitu penyajian khotbahnya. Tetapi ia tidak mempunyai gambaran mengenai hasil khusus yang ingin dicapainya. Ia memusatkan perhatian kepada isi khotbahnya, tetapi tidak sungguh-sungguh memikirkan mengenai orang-orang kepada siapa khotbahnya itu akan ditujukan. Apabila kita memikirkan kegiatan Kristen sebagai semacam sistem, kita dapat menghindari kesalahan ini. Kita dapat belajar untuk menetapkan sasaran-sasaran yang jelas

dan kemudian memilih atau menyediakan apa yang cocok dan tepat guna mencapai sasaran yang dituju itu.

Sekarang marilah kita lebih memperdalam penyelidikan mengenai kegiatan Kristen itu. Ada suatu cara yang lebih baik dan lebih sempurna untuk menggambarannya sebagai suatu sistem. Bagian-bagiannya adalah sebagai berikut:

1. *Tujuan tertinggi.* Tujuannya adalah untuk melaksanakan maksud tertinggi Allah melalui gereja-Nya.

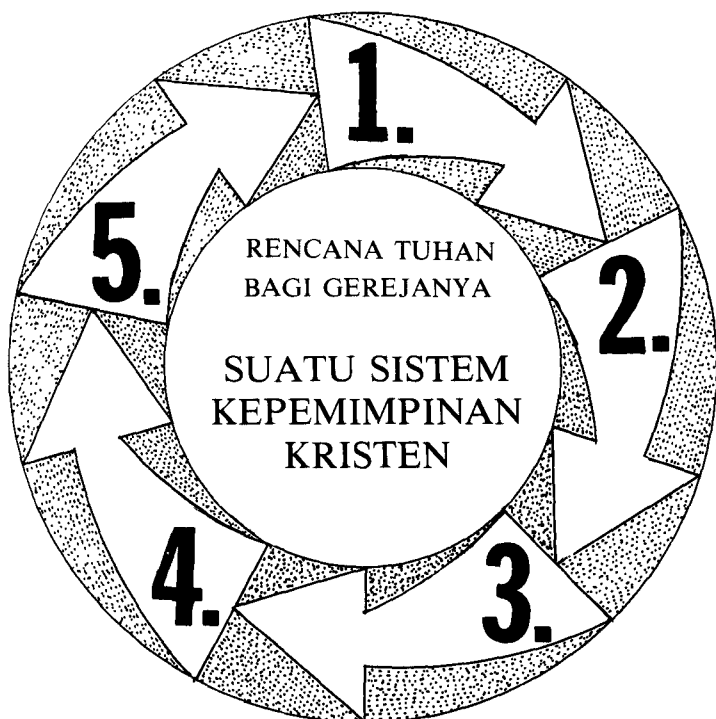
2. *Hubungan-hubungan.* Kepemimpinan Kristen menyangkut hubungan dengan orang-orang. Berdasarkan hubungan kita dengan Kristus kita tergerak untuk membina hubungan dengan para pemimpin yang lain, orang-orang Kristen dan orang-orang yang kita telah terpanggil untuk bawa kepada Kristus. Seorang pemimpin harus menetapkan dan memelihara berbagai hubungan kerja dengan umatnya.

3. *Kebutuhan-kebutuhan.* Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai selisih antara keadaan sekarang dan sasaran yang ingin kita capai. Pemimpin-pemimpin dipanggil oleh karena ada kebutuhan-kebutuhan yang perlu dipenuhi. Apabila seorang pemimpin merencanakan suatu kegiatan, ia harus dapat menyatakan secara terperinci bagaimana rencana itu berhubungan dengan kebutuhan orang-orang itu. Apa yang dibutuhkan? Bagaimana kegiatan ini akan memenuhi kebutuhan itu?

4. *Sasaran-sasaran.* Hasil yang ingin kita lihat tercapai didefinisikan sebagai sasaran. Sasaran diuraikan sebagai apa yang kita inginkan, yaitu hasil upaya kita, bukan sekedar apa yang akan kita lakukan. Misalnya, sasaran kita ialah tidak mengadakan rapat. Sasaran adalah apa yang kita harapkan akan ditelurkan oleh rapat itu, misalnya suatu keputusan yang diambil mengenai suatu masalah.

5. *Tugas-tugas.* Tugas adalah apa yang kita kerjakan untuk mencapai sasaran. Yaitu proses-prosesnya, termasuk perencanaan. Ada tugas-tugas untuk si pemimpin dan ada tugas-tugas yang diberikan kepada orang-orang lain pula.

6. *Evaluasi.* Dalam tiap sistem yang menyeluruh ada tahap evaluasi yang memang direncanakan. Ini adalah untuk mengukur hasil yang dicapai. Apakah sasaran telah tercapai? Apakah kebutuhan telah terpenuhi? Apakah hubungan-hubungan terpelihara baik? Apakah tugas-tugas telah dibagikan kepada orang-orang yang tepat? Apakah mungkin tugas itu dapat dilakukan dengan cara yang lebih baik? Si pemimpin mencari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan seperti ini dan belajar bagaimana mengadakan perbaikan. Mungkin evaluasi itu akan bermanfaat untuk memperbaiki hubungan-hubungan tertentu, menyatakan kebutuhan-kebutuhan baru yang telah timbul atau baru ditemukan lagi, menetapkan



1. Tetapkan dan
Pelihara Hubungan

2. Tentukan
Kebutuhan

3. Tetapkan
Sasaran

4. Evaluasi Hasil

5. Bagikan Tugas

sasaran-sasaran baru dan mengadakan penyesuaian dalam tugas-tugas yang dibagikan.

Di dalam percakapan antara Yesus dan Petrus terdapat suatu contoh atau petunjuk mengenai sebagian besar bagian ini yang terdapat dalam suatu sistem kegiatan kerja Kristen: *Tujuan tertinggi* adalah melakukan kehendak Allah. *Hubungan* antara Yesus dan Petrus adalah sebagai seorang guru yang penuh kasih sayang dengan murid yang membalas kasih sayang-Nya. *Kebutuhan* yang dihadapi adalah bahwa umat dalam keadaan lapar rohani, kurang makan. *Sasaran* yang hendak dicapai adalah orang-orang yang kenyang secara rohani. *Tugasnya* adalah memberi makan kepada orang — yaitu menyediakan makanan dan kegiatannya.

7 Untuk meringkaskan apa yang telah kita belajar mengenai ancangan berdasarkan sistem ini, berilah lingkaran pada huruf di depan tiap kalimat yang BENAR.

- a** Ancangan berdasarkan sistem merupakan suatu cara sistematis bagaimana kita memandang organisasi dan masalah-masalah kepemimpinan.
- b** Ciri utama suatu sistem adalah bahwa ia terdiri dari bagian-bagian yang mempunyai hubungan khusus satu sama lainnya.
- c** Ancangan berdasarkan sistem berarti bahwa suatu organisasi berfungsi seperti sebuah mesin.
- d** Ancangan berdasarkan sistem dapat membantu pemimpin untuk menetapkan sasaran yang sesuai.
- e** Ancangan berdasarkan sistem dapat membantu pemimpin untuk menetapkan sasaran yang sesuai.
- f** Alasan utama mengapa kita belajar memakai ancangan berdasarkan sistem itu adalah untuk menemukan cara-cara dengan mana pekerjaan kita akan bertambah baik.

8 Pikirkanlah organisasi atau proyek saudara sendiri atau salah satu yang sudah saudara kenal. Bagaimana saudara dapat menganalisisnya, berdasarkan metode-metode yang dibicarakan di dalam pasal ini? Bagaimana hubungan para anggotanya satu sama lain? Apakah ada masalah-masalah yang timbul karena salah pengertian antara para pekerja dan pemimpin-pemimpinnya? Kebutuhan-kebutuhan khusus apa yang terlihat pada orang-orangnya? Ingat, kebutuhan-kebutuhan itu tidak terlepas dari tingkatan usia, latar belakang rohani, masalah-masalah sosial ekonomi dan keadaan-keadaan hidup yang lainnya. Dapatkah saudara menyebutkan beberapa sasaran yang bisa dicapai? Tugas-tugas semacam apakah yang mungkin diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran itu? Bagaimana saudara akan mengevaluasi atau mengukur hasil yang dicapai? Tulislah di buku catatan saudara gagasan-gagasan saudara sendiri, siapa tahu akan berguna untuk kemudian hari.

Mengerti Apa yang Dibutuhkan Orang-orang

Tujuan 4. Memilih pernyataan-pernyataan yang benar mengenai penaksiran kebutuhan.

Ingatlah, kami telah mengatakan perilaku Miki dan gembala jemaat itu memperlihatkan suatu kesalahan besar yang sering juga dilakukan oleh banyak pemimpin Kristen yang tulus hati dan mampu. Cobalah saudara kembali ke halaman pertama pasal ini, untuk membaca kembali ceritanya dan cobalah apakah saudara dapat menemukan kesalahannya.

9 Tulislah suatu keterangan singkat, kesalahan apa yang menurut saudara telah dilakukan oleh Miki dan gembala itu. Gunakan buku catatan saudara untuk jawabannya.

Apakah saudara melihat bagaimana jawaban saudara ada hubungannya dengan pelajaran kita mengenai komunikasi itu? Untuk menghubungi orang-orang dengan suatu berita, kita harus mengetahui sesuatu mengenai mereka. Baik gembala maupun Miki sama sekali tidak menyebut mengenai siapa dan bagaimana macam orang-orang yang akan menerima khotbah itu, dan apa yang mereka butuhkan.

Di dalam kegiatan Kristen kita mempunyai suatu keuntungan yang tidak dimiliki oleh orang-orang yang mencoba berkomunikasi di dalam dunia bisnis. Kita mempunyai bimbingan Roh Kudus. Roh Kudus mengetahui siapa orang-orang itu, dan Ia sanggup memimpin kita sewaktu kita belajar dan berdoa. Banyak pemimpin Kristen yang tulus dan mampu bersandar sepenuhnya pada hal ini. Akan tetapi, mungkin kita tidak begitu konsekuen bila mengatakan kita tidak perlu memikirkan dahulu tujuan khotbah atau apa-apa yang dibutuhkan oleh orang-orang kepada siapa khotbah itu ditujukan, padahal kita merasa perlu untuk menyisihkan waktu dan berupaya untuk menyusun suatu kerangka khotbah dan mengucapkannya dengan baik.

Mungkin bagian yang paling diabaikan dalam sistem kerja Kristen kita adalah yang kita sebut *kebutuhan-kebutuhan* itu. Ini suatu kesalahan besar karena seperti telah kita melihatnya, semua bagian sistem ini saling berkaitan. Jika kita tidak mengerti apa yang dibutuhkan oleh orang, kita tidak dapat menetapkan sasaran-sasaran yang tepat.

Adalah suatu sifat Yesus bahwa pada waktu Ia bicara, titik beratnya adalah mengenai orang dan tidak begitu menekankan amanatnya itu sendiri. Kita telah melihat bahwa Ia tidak mengajar Petrus sekedar supaya ia belajar dari kesalahan-kesalahannya, tetapi bahwa ia harus meneruskan kepada orang lain apa yang telah ia belajar. Ia tidak memberitahukan Petrus untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, melainkan supaya ia menggembalakan domba-domba. Di dalam pelayanan-Nya sendiri Yesus selalu memikirkan kebutuhan orang-orang dari berbagai tingkatan usia dan keadaan. Tentu saja, Ia tahu bahwa mereka semua memerlukan keselamatan. Tetapi Ia tidak sekedar membatasi diri untuk menyampaikan “berita keselamatan” saja. Kepada orang yang haus Ia menawarkan minum, kepada orang yang sakit kesembuhan, dan kepada orang lapar makanan. Petrus yang meniru contoh-Nya juga memperlihatkan suatu kepekaan terhadap semua derita dan kesulitan yang dialami oleh pendengar-pendengarnya itu.

Metode-metode Penaksiran Kebutuhan

Di samping cara-cara informal untuk mencari tahu apa yang dibutuhkan orang-orang, ada juga cara-cara formal untuk menaksir kebutuhan, yang telah disusun oleh para sarjana di bidang kepemimpinan dan manajemen. Beberapa di antaranya telah digunakan dengan hasil yang memuaskan di dalam kegiatan Kristen. Saudara perlu mengetahui juga metode-metode ini dan mengerti prinsip-prinsip dasarnya. Kemudian saudara dapat menyesuaikannya supaya cocok dengan keadaan yang saudara hadapi. Kami akan menerangkan secara singkat di sini empat jenis metode penaksiran kebutuhan.

1. *Kegiatan awal.* Menghadapi keadaan yang sama sekali baru, misalnya ketika memulai suatu jabatan di daerah yang baru, memulai gereja yang baru, memulai sebuah kelas, atau merencanakan serangkaian perhimpunan, saudara tidak mengetahui apa-apa atau hanya sedikit mengenai apa yang dibutuhkan orang. Tanpa membuat asumsi sebelumnya, pemimpin meminta orang menyatakan keperluan mereka sendiri — apa kebutuhan mereka, menurut mereka sendiri. Ini dapat dilakukan dengan mengadakan penelitian dan pengisian formulir atau dengan wawancara pribadi. Mungkin pemimpin merasa bahwa orang-orang itu sendiri kurang menyadari apa yang mereka butuhkan, dan mungkin ini benar. Tetapi bagi perkiraan awal kebutuhan ini yang penting adalah mencari tahu bagaimana orang-orang itu sendiri memandang kebutuhannya. Ini semacam cara untuk mendengar pendapat mereka dan dapat bermanfaat sekali bagi seorang pemimpin untuk bekerja secara efisien dan lekas mendapat sambutan dari orang-orang itu.

2. *Kebutuhan yang disadari.* Metode ini mulai dengan kebutuhan-kebutuhan berdasarkan kesadaran orang-orang yang memimpin. Si pemimpin telah memperhatikan dan menerima informasi dari orang-orang lain bahwa terdapat kebutuhan tertentu. Lalu dibuat suatu daftar mengenai kebutuhan-kebutuhan yang disadari itu, kemudian orang-orang diminta jawabannya apakah benar ada kebutuhan seperti itu atau tidak, atau sampai di mana kebutuhan itu dipenuhi oleh organisasi pada saat ini. Dengan cara ini seorang pemimpin dapat mengerti bagaimana pendapat masyarakat mengenai keberhasilan suatu kegiatan atau prosedur. Jika kebutuhan ternyata tidak terpenuhi, dapat dilakukan perubahan.

3. *Kebutuhan yang diketahui.* Adalah mungkin bahwa sasaran ternyata tidak tercapai. Pemimpin harus menghadapi kenyataan dan membantu kelompoknya untuk menghadapi kenyataan. Pemimpin harus mengusahakan agar kebutuhan yang sesungguhnya diterangkan secara lebih tepat, supaya seluruh kelompoknya memahaminya sama seperti pemimpin itu memahaminya. Di dalam kegiatan Kristen ada kebutuhan-kebutuhan tertentu yang sudah lazim

dan tidak boleh ditanyakan lagi. Pemimpin harus membimbing kelompoknya untuk merumuskan sasaran dengan jelas dan mencari cara-cara untuk mencapainya.

4. *Memperbandingkan kebutuhan.* Kegiatan membandingkan kepentingan kebutuhan-kebutuhan dan menetapkan prioritas untuk tindakan adalah penting sekali bagi kebanyakan organisasi. Pemimpin harus memutuskan bagaimana ia akan membagi-bagi personalia, waktu dan uang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan itu. Ia melakukan hal ini dengan meminta orang-orangnya mendaftar secara urut mana yang lebih penting.

10 Untuk menyimpulkan apa yang telah kita belajar mengenai cara-cara memperkirakan kebutuhan, lingkarilah huruf di depan tiap pernyataan yang BENAR.

- a Kebutuhan-kebutuhan orang tidak diperhatikan karena pemimpin kurang peduli.
- b Kita harus mengerti apa yang dibutuhkan, untuk dapat menetapkan tujuan yang tepat.
- c Gagasan untuk memperkirakan kebutuhan didukung oleh Alkitab.
- d Salah satu cara dengan mana seorang pemimpin dapat menjadi lebih efisien dalam pekerjaannya adalah dengan meminta orang-orang untuk menyatakan kebutuhan mereka.
- e Seorang pemimpin harus mengerti apa yang dibutuhkan supaya menetapkan prioritas yang tepat untuk penggunaan waktu dan uang.

MANAJEMEN BERDASARKAN SASARAN

Tujuan 5. *Menerangkan istilah sasaran sebagaimana dipakai dalam ancangan berdasarkan sistem itu dan jelaskan bagaimana caranya manajemen berdasarkan sasaran.*

Kita telah melihat bahwa kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran merupakan bagian yang saling berkaitan dalam sistem kerja Kristen. Kita harus mengetahui kebutuhan orang-orang yang kita layani, agar kita dapat melayani mereka dengan cara yang efektif dan tepat. Sesudah kita menentukan kebutuhan-kebutuhan mereka dan merumuskannya dengan jelas, kita dapat mulai menentukan sasaran-sasaran kita. Yang kita maksudkan sebagai sasaran adalah hasil akhir upaya kita. Di dalam Pasal 7 kita belajar sesuatu mengenai pentingnya sasaran-sasaran. Sekarang kita dapat mengerti pentingnya hal ini lebih jelas lagi, karena kita dapat melihat sasaran sebagai suatu bagian dari sistem secara keseluruhan.

Pemimpin bertanggung jawab untuk mengurus pekerjaan atau agar suatu pekerjaan terlaksana. Itulah yang kita maksudkan dengan istilah *manajemen*. Bila kita mengatakan *manajemen berdasarkan sasaran*, yang dimaksud adalah bahwa kita harus mengetahui apa sasaran-sasaran kita, kemudian mengerjakan segala sesuatunya demikian rupa sehingga sasaran itu tercapai. Mungkin ini

adalah cara yang paling efisien untuk mengerjakan pekerjaan apapun juga. Kebanyakan masalah yang timbul dalam kegiatan Kristen disebabkan karena pemimpin belum menetapkan apa yang menjadi sasarannya, atau karena ia belum mengerti perbedaan antara suatu sasaran dan suatu kegiatan. Mereka telah memberi perhatian kepada pertemuan-pertemuan dan proyek-proyek. Mereka mempunyai pengertian bahwa hal-hal ini merupakan kegiatan-kegiatan demi kemuliaan Tuhan, tetapi mereka tidak tahu menilai apakah mereka sudah cukup berhasil atau tidak.

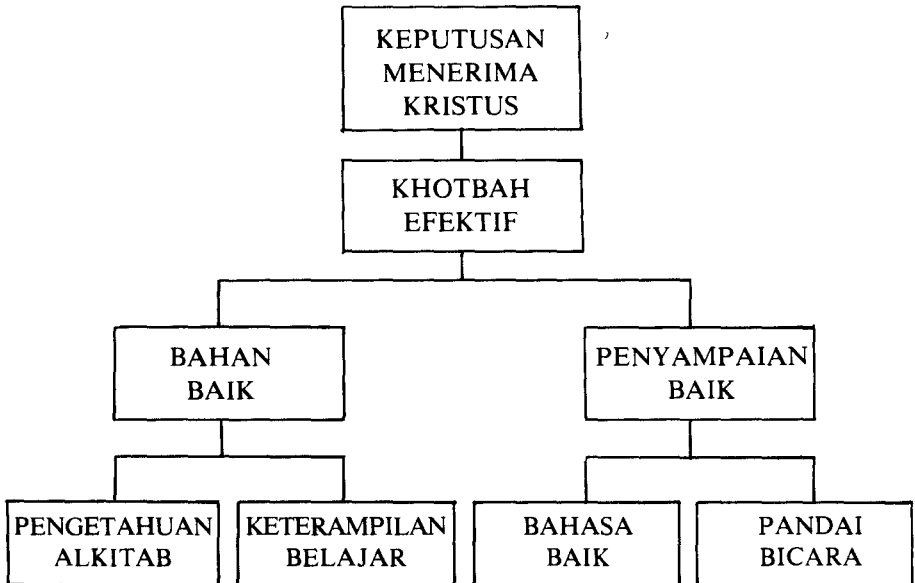
Saudara dapat belajar untuk melakukan *manajemen berdasarkan sasaran* dengan memandang pekerjaan saudara atau organisasi saudara secara keseluruhan, dengan maksud-maksud tertentu yang dapat saudara mengerti. Dengan demikian saudara maupun anak buah saudara menetapkan sasaran-sasaran yang dapat dicapai dan diukur keberhasilannya.

Coba renungkan kembali mengenai Ester. Tujuan Ester adalah untuk menyelamatkan bangsanya. Segala sesuatu yang dilakukannya adalah demi maksud untuk menyelamatkan mereka dari kematian. Untuk mencapai maksud itu — yaitu mencapai tujuan terakhir — ia perlu mencapai sasaran-sasaran lain juga, misalnya bagaimana mendapatkan perhatian dan persetujuan raja.

Sekarang coba saudara memikirkan persiapan dan penyampaian suatu khotbah. Katakanlah, tujuan akhir adalah agar orang mengambil keputusan untuk menerima Kristus. Untuk mencapai tujuan ini kita menetapkan sasaran tertentu, yaitu menyampaikan khotbah yang efektif. Untuk dapat melakukan hal ini, kita harus mempunyai bahan khotbah yang baik dan penyampaiannya pun harus baik. Masing-masing ini menjadi tujuan. Agar bahan khotbah baik, kita harus mengetahui bagaimana caranya menyelidiki Alkitab. Ini mungkin berarti kita harus belajar bagaimana caranya memakai alat-alat belajar seperti konkordansi dan buku-buku tafsiran. Tentu saja, ini berarti kita harus tahu bagaimana membaca. Untuk menyampaikan khotbah dengan baik mungkin kita harus mengikuti suatu kursus untuk belajar berkhotbah. Kita perlu mengetahui sesuatu mengenai tata bahasa dan mempunyai perbendaharaan kata-kata yang memadai. Kita melihat bahwa untuk mencapai suatu tujuan akhir kita terlebih dahulu harus mencapai sekian sasaran lain. Seorang pemimpin harus mengerti hal ini dan harus dapat menerangkan ini kepada para pekerjaannya. Inilah yang disebut manajemen berdasarkan sasaran.

Bagaimana Melakukan Manajemen Berdasarkan Sasaran

1. *Pertimbangkan keadaan yang dahulu maupun sekarang.* Pelajari benar-benar organisasi saudara itu dan selidikilah apa yang telah tercapai di waktu yang lampau. Cobalah evaluasi secara jujur keadaan yang dihadapi sekarang.



Cara bagaimana menetapkan sasaran untuk mencapai sasaran yang lebih tinggi.

Sampai di mana keberhasilan saudara? Bagian-bagian mana dari pekerjaannya yang cukup berhasil, dan bagian-bagian mana perlu diperbaiki? Saudara sendiri ingin melihat hasil yang bagaimana?

2. *Tetapkan sasaran yang realistis.* Menurut saudara, apa yang dapat diusahakan untuk benar-benar memenuhi kebutuhan orang-orang yang hendak saudara layani? Bergantung kepada bimbingan Roh, tentukanlah hasil-hasil yang hendak saudara melihat tercapai dalam jangka waktu tertentu. Tentukanlah sasaran yang cukup tinggi, tetapi jangan takut untuk bersikap realistis. Anak buah saudara percaya akan Tuhan. Tetapi jika sasarannya sendiri terlalu tinggi sehingga tak terjangkau, mereka akan menjadi tawar hati.

3. *Pastikan agar sasaran saudara dapat diukur.* Suatu batas waktu dan suatu tolok ukur harus ditetapkan di muka. Kalau tidak, maka tak mungkin untuk mengetahui apakah suatu sasaran telah tercapai. Hendaknya ada pernyataan yang cukup jelas tentang apakah yang seharusnya tercapai menjelang suatu tanggal tertentu.

4. *Pastikan agar sasaran-sasaran cukup dimengerti oleh pelbagai saudara.* Seorang pemimpin harus membiarkan orang-orang lain juga turut melihat visinya dan ikut memiliki cita-cita luhurnya. Dalam pasal berikut kita akan melihat bahwa orang-orang akan merasa adanya suatu tantangan dan tergerak untuk ikut berusaha mencapai tujuan-tujuan organisasinya, apabila mereka mengetahui pasti apa tujuan itu.

5. *Buatlah suatu rencana untuk mencapai sasaran-sasaran itu.* Perhatikan kepada para pekerja bagaimana saudara berniat untuk mencapai sasaran saudara itu. Bagikan tugas-tugas dan tanggung jawab tertentu kepada tiap orang. Biarlah umat saudara mengetahui bahwa mereka masing-masing cukup penting dan bagaimana hubungan mereka satu sama lain dalam pekerjaan. Sampaikan gagasan-gagasan, semangat dan kepercayaan saudara.

6. *Mulailah kegiatan itu ke arah yang dikehendaki.* Pemimpin diharapkan memprakarsai kegiatan. Tidak cukup untuk berkhotbah dan memberi penjelasan. Saudara harus mengatur supaya ada aktivitas dan aktivitas itu sesuai dengan keadaan. Jika jarak waktu antara pembuatan rencana dan pelaksanaannya terlalu lama, orang-orang akan kehilangan minatnya. Begitu saudara siap dengan suatu rencana, segeralah mulai dengan pelaksanaannya.

7. *Jagalah agar kegiatan itu tetap mengarah kepada sasaran.* Manusia cenderung untuk terus melakukan apa yang sudah biasa mereka lakukan, dan lama kelamaan melupakan untuk apa sebenarnya mereka melakukannya. Maka seorang pemimpin tidak dapat mengumumkan sejumlah sasaran yang hendak dicapai, dan sesudah itu melupakannya (tidak membicarakannya lagi). Ia harus mengatur supaya orangnya senantiasa diingatkan dan dianjurkan untuk aktif berusaha mencapai sasaran itu. Pemimpin harus terus-menerus menyediakan dorongan semangat dan inspirasi kepada mereka.

8. *Hendaknya hasil tiap upaya dievaluasi dan dicatat.* Apabila hasil-hasil dievaluasi, pemimpin mempunyai kesempatan untuk memutuskan apakah prosedur yang ditempuh sudah tepat, apakah tugas-tugas telah dikerjakan oleh orang-orang yang tepat, dan apakah sasaran itu mungkin perlu diubah. Gagal mencapai suatu sasaran belum tentu membuktikan kurangnya pengabdian atau kurang mampu kerjanya. Pemimpin harus mengambil risiko untuk melakukan evaluasi secara jujur. Ini merupakan jaminan terbaik baginya bahwa pekerjaan itu akan diperbaiki dan tujuan akhir tercapai.

9. *Berikan penghargaan dan imbalan kepada mereka yang membantu tercapainya sasaran.* Penghargaan hendaknya diberikan atas dasar tercapainya sasaran, bukan berdasarkan faktor-faktor pribadi. Dengan demikian orang akan melihat betapa pentingnya sasaran itu dan merasakan kepuasan di dalam berusaha men-

capai sasaran itu, yang tidak akan dialaminya apabila mereka tidak ikut menyumbangkan sesuatu dari diri mereka sendiri.

10. *Perlihatkan bahwa sasaran-sasaran yang bersifat pribadi dicapai oleh orang-orang yang rajin mengusahakan tercapainya sasaran dan tujuan akhir dari lembaga organisasinya.* Dalam manajemen bisnis pimpinan berusaha keras meyakinkan para pekerjanya bahwa mereka akan mendapat manfaat pribadi dan berhasil mencapai sasaran-sasaran kepentingan pribadi dengan membantu perusahaan atau lembaga itu untuk mencapai sasarnya. Di dalam kegiatan Kristen masalahnya tidak begitu sulit. Semua orang Kristen sejati pada dasarnya memiliki tujuan yang sama. Semuanya ingin berkenan kepada Allah, dan sebagian besar ingin sekali untuk melayani-Nya dengan suatu cara tertentu. Jadi, tugas pemimpin di sini bukan untuk meyakinkan mereka bahwa dengan rajin berusaha mencapai tujuan-tujuan kelembagaan mereka akan memperoleh keuntungan pribadi, melainkan mempertunjukkan bagaimana hal ini dapat dilakukan dalam kegiatan-kegiatan gerejani. Orang-orang Kristen perlu diperlengkapi dengan struktur atau rencana-rencana, untuk membimbing mereka di dalam melakukan pekerjaan Tuhan. Inilah aspek yang sungguh-sungguh bagus dari sistem manajemen berdasarkan sasaran. Dengan cara ini seorang pemimpin ditolong untuk membimbing para pekerja menempuh jalan yang mereka memang ingin tempuh. Cara ini membantu mereka untuk melihat bagaimana pekerjaan pelayanan Kristen memiliki sifat yang tertib dan apa sebenarnya latar belakang maksud dan tujuannya. Sebagai seorang pemimpin hal yang paling mengasyikkan adalah untuk melihat orang-orang itu menemui kebutuhannya sendiri dan mencapai tujuan-tujuan rohaninya, seraya mereka bekerja ke arah tercapainya tujuan akhir itu, selaras dengan rencana Allah.

11 Kita dapat menerangkan istilah *sasaran* sebagaimana dipakai dalam an-cangan berdasarkan sistem paling tepat sebagai

- a) apa yang kita berniat lakukan.
- b) hasil akhir yang dikehendaki dari upaya kita.
- c) evaluasi yang direncanakan terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam sistem secara keseluruhan.

12 Tulislah dalam buku catatan saudara dua buah sasaran yang cocok untuk suatu keadaan yang lazim saudara alami.

13 Tulislah dalam buku catatan saudara dua sasaran pribadi yang dapat ter-capai oleh saudara sementara bekerja ke arah kepentingan gereja.

14 Jelaskan secara singkat apa yang dimaksudkan dengan manajemen ber-dasarkan sasaran.

.....

.....

soal-soal untuk menguji diri

1 Prinsip kepemimpinan yang kita lihat di dalam kata-kata Petrus, “Tuhan, aku tidak pernah akan meninggalkan engkau meskipun akan masuk penjara atau mati sekalipun” adalah:

- a) Jangan seorang terlalu cepat menyatakan keterikatan terhadap suatu perkara rohani yang besar.
- b) Jangan sekali-kali kita secara terbuka mengungkapkan kesetiaan kita.
- c) Perbuatan lebih penting; perkataan tidak ada artinya.
- d) Kita harus waspada agar jangan terlalu percaya diri.

2 Kita belajar suatu prinsip utama kepemimpinan lagi dari kata-kata Yesus kepada Petrus — “Iblis telah menuntut untuk menampi kamu seperti gandum . . . jikalau engkau sudah insaf, kuatkanlah saudara-saudaramu” — yaitu bahwa pengalaman-pengalaman pribadi

- a) jangan sekali-kali dipakai untuk mengajarkan kebenaran Alkitabiah.
- b) harus dipakai untuk membantu orang-orang lain.
- c) selalu melemahkan kita di dalam roh, jiwa dan tubuh kita.
- d) yang tidak mendatangkan kemenangan rohani yang besar adalah pengalaman yang sia-sia saja.

3 Caranya Petrus menyapa para penatua, yaitu “Aku menasihatkan para penatua di antara kamu, aku sebagai teman penatua,” menunjukkan pengetahuannya tentang suatu sifat kepemimpinan yang penting:

- a) memahami kebutuhan orang-orang lain.
- b) kerendahan hati sendiri.
- c) menyadari adanya suatu tujuan.
- d) motivasi untuk pelayanan Kristen.

4 Suatu prinsip kepemimpinan penting terdapat dalam nasihat Petrus kepada para penatua, ketika kawanan domba diuraikannya sebagai “mereka yang dipercayakan kepadamu.” Maksud Petrus ialah bahwa

- a) orang-orang yang berada di bawah asuhan seorang pemimpin sesungguhnya adalah umat Allah.
- b) manusia seperti domba tidak mampu untuk memikul tanggung jawab.
- c) manusia adalah seperti anak-anak (kurang bertanggung jawab); karena itu, pemimpin diberi kepercayaan untuk melakukan apa yang harus dilakukan.
- d) setelah suatu tanggung jawab mulai dipikul oleh seorang pemimpin sebagai suatu kepercayaan yang suci, maka tanggung jawab itu tidak dapat diabaikan.

5 Pernyataan Petrus bahwa Gembala Agung akan datang, menyatakan suatu prinsip kepemimpinan yang lain pula: Agar tetap bermotivasi dan menjadi efektif, seorang pemimpin harus

- a) berusaha agar para “domba” tetap senang padanya.
- b) takut jangan-jangan usahanya yang sudah mati-matian itu akhirnya ditolak juga oleh umat.
- c) membuat lebih banyak tujuan-tujuan jangka pendek, karena waktunya begitu terbatas.
- d) selalu ingat akan tujuan terakhir.

6 Yang mana di antara pernyataan-pernyataan berikut paling tepat menguraikan apa yang dimaksudkan dengan *ancangan berdasarkan sistem*, sesuai dengan apa yang diajarkan dalam pasal ini? Suatu *ancangan berdasarkan sistem*

- a) meninjau proses manajemen sebagai suatu sarana mekanis.
- b) merupakan suatu cara tertib untuk melihat apa yang terjadi di dalam suatu organisasi.
- c) mengurangi banyak pekerjaan karena lebih banyak memakai komputer daripada tenaga manusia.
- d) hanya bersandar pada dua bagian utama: menetapkan dan mengevaluasi sasaran.

7 Studi ilmiah yang disebut *analisis sistem* telah dikembangkan untuk menganalisa bagian-bagian dari suatu organisasi dan melihat bagaimana semua ini

- a) berfungsi dan mengapa tidak berfungsi lebih efektif lagi.
- b) menangani data masukan, evaluasi, dan umpan balik.
- c) menentukan tujuan, mengadakan penaksiran awal tentang kebutuhan dan memilih kegiatan-kegiatan.
- d) saling berkaitan dan juga berkaitan dengan keseluruhan.

8 Dalam *ancangan berdasarkan sistem* ketiga unsur utama adalah

- a) masukan, proses, dan hasil akhir.
- b) masukan, evaluasi, dan umpan balik.
- c) menentukan tujuan, mengadakan penafsiran awal tentang kebutuhan dan memilih kegiatan-kegiatan.
- d) menentukan sasaran, memilih kegiatan-kegiatan, dan mengadakan evaluasi.

9 Kecuali satu di antaranya, semua pernyataan di bawah mengenai penaksiran *kebutuhan* sudah benar. Lingkarilah huruf di depan pernyataan yang TIDAK benar.

- a) Kita harus memahami apa yang dibutuhkan supaya menetapkan sasaran yang tepat.
- b) Meminta orang-orang untuk mengatakan kebutuhan mereka adalah salah satu cara bagi pemimpin untuk lebih efisien dalam tugasnya.
- c) Seorang pemimpin harus mengerti apa yang dibutuhkan supaya menetapkan prioritas yang tepat untuk pemakaian waktu dan uang.
- d) Kebutuhan orang terabaikan oleh karena pemimpin kurang perduli.

10 Seandainya saudara diminta membuat rencana untuk menentukan sasaran, yang mana di antara pendekatan-pendekatan berikut yang akan saudara pergunakan?

- a) Tentukan tujuan terakhir dan tetapkan sasaran-sasaran yang diperlukan sehingga tujuan akhir itu akan tercapai.
- b) Tentukan tujuan, rencanakan kegiatan-kegiatan, tinjau kembali kegiatan, adakan penyesuaian dan adakan evaluasi.
- c) Nyatakan hasil yang dikehendaki, kumpulkan data informasi, tanya pendapat orang-orang, rencanakan kegiatan-kegiatan, lalu mulailah melaksanakan programnya.
- d) Nyatakan tujuan saudara, adakan penyesuaian antara tujuan pribadi saudara dan tujuan organisasi saudara, rencanakan kegiatan-kegiatan demikian rupa sehingga pekerja selalu mempunyai kesibukan, tinjau kembali sampai di mana rencana saudara itu cukup efektif dan mengubah kegiatan-kegiatan sebagaimana diperlukan oleh keadaan.

11 Cocokkan tiap bagian dari sistem (kanan) dengan uraiannya yang tepat (kiri).

- | | | |
|--------|--|------------------------|
| a | Apa yang kita ingin sebagai hasil upaya kita | 1) Tujuan terakhir |
| b | Pertalian yang dikembangkan oleh pemimpin dengan dan di antara umatnya | 2) Hubungan-hubungan |
| c | Mengukur hasil yang dicapai | 3) Kebutuhan-kebutuhan |
| d | Maksud tertinggi Allah melalui gereja-Nya | 4) Sasaran |
| e | Apa yang kita kerjakan untuk mencapai sasaran | 5) Tugas-tugas |
| f | Selisih antara keadaan sekarang dan sasaran yang ingin dicapai | 6) Evaluasi |

jawaban pertanyaan dalam uraian pasal

- 7 a Benar.
b Benar.
c Salah. (Yang dimaksud dengan pendekatan adalah suatu pandangan untuk membantu pemimpin mengerti tugasnya. Tugasnya tidak dikerjakan seperti sebuah mesin, tetapi diteliti dengan suatu cara yang saksama.)
d Benar.
e Benar.
f Benar.
- 1 b) Mengajar dan membimbing orang-orang yang mempunyai kebutuhan rohani.
- 8 Jawaban saudara sendiri.
- 2 a) Orang-orang dalam keadaan yang membutuhkan, seperti domba yang lapar.
- 9 Jawaban saudara mungkin agak berbeda dengan jawaban saya. Jawaban saya begini. Rupanya kedua saudara ini tidak begitu memikirkan hadirin yang akan mendengarkan khotbah itu. Gembala itu mungkin saja berpikir bahwa ia telah berbuat baik dengan memberi kesempatan kepada Miki untuk berkhotbah. Atau mungkin ia pikir, enak juga sekali-kali mengaso, sembari membiarkan pendeta muda itu berkhotbah. Sedangkan Miki begitu memikirkan bagaimana ia akan mempersiapkan dan menyampaikan khotbahnya, sehingga ia tidak mempunyai tujuan khusus yang akan dicapai. Ia tidak mempunyai suatu hasil tertentu yang hendak dicapainya.
- 3 c) Ia mencintai Yesus.
- 10 a Salah. (Pemimpin boleh saja cukup memperdulikan umat, tetapi tidak menyadari pentingnya mencari tahu kebutuhan mereka sebelum membuat rencana kegiatan.)
b Benar.
c Benar.
d Benar.
e Benar.
- 4 c) Untuk melaksanakan rencana Allah bagi gereja.
- 11 b) hasil akhir yang dikehendaki dari upaya kita.

- 5 a 2) Memahami keperluan.
b 4) Motivasi yang tepat.
c 5) Menyadari tujuan.
d 3) Kawan domba milik Allah.
e 1) Kerendahan hati pribadi.
- 12 Jawaban saudara. Berikut ini suatu contoh jawaban: Tujuan saya adalah agar orang-orang di gereja memperoleh pengetahuan umum yang cukup baik tentang Firman Allah. Sasaran saya yang pertama adalah untuk menyusun dan melaksanakan Tahap I dari sebuah kurikulum untuk tiap kelompok umur sedemikian rupa, sehingga dalam waktu tiga tahun berikut ini semuanya akan mempelajari kitab Perjanjian Lama secara mendalam. Sebagai hasilnya tiap orang akan dapat membuktikan bahwa ia cukup mengetahui isi kitab itu dengan menjawab sedikitnya 70% dari pertanyaan ujian pengetahuan umum mengenai Perjanjian Lama. Sasaran saya yang kedua adalah untuk memulai Tahap 2 dari kurikulum, supaya tiap tingkat umur mempelajari Perjanjian Baru secara mendalam selama dua tahun berikutnya. Sebagai hasilnya, tiap orang akan dapat menunjukkan pengetahuannya mengenai bahan itu dengan menjawab sedikitnya 70% dari pertanyaan ujian pengetahuan umum mengenai Perjanjian Baru.
- 6 a "Gembalakanlah domba-dombaku."
b "Gembalakanlah kawan domba Allah."
- 13 Jawaban saudara. Kita mungkin dapat menetapkan dan mencapai dua sasaran pribadi sementara bekerja ke arah tujuan gereja: 1) Menjadi lebih peka terhadap bimbingan Allah pada waktu terbuka kesempatan-kesempatan untuk memberikan kesaksian bagi Tuhan, dan 2) memupuk hubungan pribadi yang lebih mendalam dengan Tuhan, yang akan terlihat melalui penyelidikan Alkitab yang lebih konsekuen dan lebih banyak waktu dalam doa.
- 14 Jawaban saudara. Saya mencatat bahwa untuk dapat mencapai suatu tujuan akhir, kita harus mencapai dahulu beberapa sasaran tertentu. Kita harus mengerti hal ini dan sanggup menerangkannya juga kepada anak buah kita.

Pasal 9

Pemimpin Memiliki Motivasi dan Memotivasi Orang Lain

Dua orang siswa sekolah Alkitab sedang membaca sebuah pengumuman di papan pengumuman. Bunyi pengumuman tersebut, “Semua pekerja Kristen diundang untuk menghadiri suatu seminar istimewa mengenai ‘BURN-OUT’. Seorang ahli psikologi Kristen akan membantu memberikan nasihat berdasarkan Alkitab dan pengalamannya selama bertahun-tahun.”

“Apa yang dimaksudkan dengan ‘burn-out’ itu?” bertanya pemuda tersebut.

“Saya pernah membaca buku mengenai ‘burn-out’” jawab wanita muda itu. “Yang dimaksud adalah keadaan seseorang yang apatis, putus asa, letih-lesu dan murung, atau pada pokoknya hilang semangat dalam pekerjaannya. Pengarang buku itu mengatakan bahwa memang sulit sekali untuk tetap menjaga agar para pekerja memiliki motivasi. Mula-mula mereka bekerja dengan penuh semangat, tetapi lama-kelamaan mereka mulai menjadi jemu atau patah semangat dan tertekan. Seminar itu adalah untuk membantu pekerja-pekerja Kristen yang menghadapi masalah itu.”

“Saya tidak habis mengerti,” kata pemuda itu. “Bagaimana mungkin orang bisa menjadi jemu melakukan pekerjaan Tuhan? Bukankah itu kehormatan terbesar bagi kita! Lagipula itu ‘kan suatu panggilan! Menurut perkataan nabi Yesaya, ‘Orang-orang yang menanti-nantikan Tuhan mendapat kekuatan baru: mereka seumpama rajawali yang naik terbang dengan kekuatan sayapnya; mereka berlari dan tidak menjadi lesu, mereka berjalan dan tidak menjadi lelah’” (Yesaya 40:31).

Bagaimana tanggapan saudara mengenai hal ini? Pernahkah saudara merasa letih lesu dan tertekan, meskipun sebenarnya saudara ingin sekali melakukan kehendak Tuhan? Pernahkah saudara dalam kedudukan sebagai pemimpin mendapati bahwa para pekerja mula-mula bersemangat melakukan suatu pekerjaan, tetapi kemudian meninggalkannya meskipun belum selesai?



"Bagaimana mungkin orang bisa menjadi jemu melakukan pekerjaan Tuhan?"

Pertanyaan-pertanyaan ini ada hubungannya dengan apa yang umumnya disebut sebagai motivasi, yaitu pokok pelajaran ini. Kita akan melihat contoh rasul Paulus, kemudian mempelajari beberapa teori dan gagasan para sarjana yang modern.

ikhtisar pasal

Paulus — Pemimpin yang Memiliki Keterikatan dan yang Konsekuen
Bahaya-bahaya dan Ketawaran Hati dalam Pekerjaan Kristen
Motivasi — Kunci Kepemimpinan yang Berhasil
Bagaimana Caranya Pemimpin Memotivasi Orang Lain
Tujuan yang Pantas Diperjuangkan

tujuan pasal

Sesudah menyelesaikan pasal ini, saudara seharusnya dapat:

- Menguraikan prinsip-prinsip kepemimpinan yang terdapat dalam pengalaman Paulus dan mengenali serta menerapkan prinsip-prinsip ini.
- Menyadari bahaya-bahaya yang menghalangi pemimpin dan pekerja mencapai tujuan mereka dan bagaimana bersiap-siap menghadapi bahaya-bahaya itu.
- Menerangkan konsep *motivasi* serta menguraikan beberapa teori motivasi sehubungan dengan kepemimpinan.

- Memotivasi orang lain untuk bekerja sama dengan saudara ke arah tujuan dan sasaran tertentu dalam pekerjaan pelayanan Kristen.

kegiatan belajar

1. Sebagai latar belakang untuk pasal ini, bacalah ayat-ayat Alkitab berikut: Bilangan 11:26-29; Yesaya 40:28-31; 50:4; Lukas 22:31-34; Yohanes 21:20-22; Kisah 14:11-15; 20:22-28; 21:37—22:10; 27:1-2, 13-44; Roma 8:35; I Korintus 9:27; 11:2; 12:4-11; II Korintus 7:14; 11:25-29; 13:10; Galatia 6:1-10; Filipi 3:13-14; II Timotius 4:7-8; I Petrus 5:1-11.
2. Pelajari uraian pasal dan jawablah pertanyaannya seperti biasa. Sesudah selesai, jawablah soal-soal untuk menguji diri dan periksalah jawaban saudara.

uraian pasal

PAULUS — PEMIMPIN YANG MEMILIKI KETERIKATAN DAN YANG KONSEKUEN

Tujuan 1. *Memilih sebuah pernyataan yang menjelaskan pentingnya perilaku kepemimpinan dalam pengalaman-pengalaman Paulus.*

Penulis kitab Kisah Para Rasul mengatakan bahwa di dalam bukunya yang pertama ia menulis tentang segala sesuatu yang dikerjakan dan diajarkan Yesus.

Di dalam Kisah Para Rasul ia akan menceritakan apa yang selanjutnya dikerjakan dan diajarkan oleh Yesus lewat pengikut-pengikut Yesus yang dipenuhi Roh. Kisah Para Rasul merupakan pasal pertama di dalam sejarah pelaksanaan amanat agung Yesus. Seperti dikatakan oleh Yesus, adalah lebih baik Ia pergi sesudah selesai pekerjaan-Nya di dunia itu. Kemudian Roh Kudus, yang tidak terbatas untuk hanya memakai satu tubuh jasmani, akan bekerja terus melalui banyak orang yang akan membentuk tubuh am yang disebut gereja. Betapa girang dan bersemangatnya murid-murid pertama itu ketika akan melakukan tugas mereka! Dan tujuan mereka tidak lain daripada melakukan maksud Allah yang dikerjakan bersama-sama serta lewat orang-orang tertentu. Oleh karena itu tidaklah mengherankan bahwa sifat dan perilaku mereka dalam setiap hal mencirikan kepemimpinan yang efektif.

Salah satu contoh paling menarik mengenai perilaku kepemimpinan terdapat dalam kisah penahanan Paulus di kota Yerusalem dan seluruh perjalanannya ke Roma sebagai seorang tahanan. Dapatkah kita membayangkan betapa besarnya iman, keterikatan, dan ketenangan yang diperlihatkan oleh Paulus mulai dari saat ia ditangkap itu? Waktu itu ia diseret pergi dari bait Allah oleh para perusuh, kemudian ditangkap oleh para prajurit Romawi dan dibelenggu dengan rantai di kedua tangannya, bahkan ia terpaksa digotong oleh para prajurit itu agar jangan dikeroyok oleh massa yang sedang mengamuk. Bayangkan betapa tenangnya Paulus ketika ia dengan penuh wibawa dan dengan tutur kata yang teratur dan tatabahasa baik bertanya, “Bolehkah aku mengatakan sesuatu kepadamu?”

Kemudian, setelah mendapat izin dari komandan pasukan itu, ia berdiri di tangga gedung dan memberi isyarat kepada orang banyak untuk berdiam diri. Langsung seluruh massa menjadi diam. Jelas ini bukan sekedar keberanian yang dibuat-buat atau kepasrahan seorang yang akan mati syahid. Di situ kita melihat perilaku seorang pemimpin yang dipilih oleh Allah, yang berhasil mempengaruhi orang banyak dengan kuasa Allah. Sebenarnya bisa saja Allah secara ajaib membungkam massa itu atau menumpas mereka semua dalam sekejap mata. Tetapi Ia lebih senang memakai seorang manusia menjadi alat-Nya, yaitu seseorang yang perilakunya dapat kita tiru karena tercatat sebagai contoh.

Paulus tidak mulai dengan mengata-ngatai atau mengancam mereka. Ia tidak memberikan khotbah berapi-api dan menuntut agar mereka menghargai dia sebagai hamba Tuhan. Pertama-tama ia mengungkapkan identitasnya yang sama dengan orang-orang Yahudi itu, dan sesudah itu ia memberikan kesaksian mengenai pertobatannya sendiri. Ia sama sekali tidak gentar ketika menyampaikan kebenaran, tetapi caranya tetap obyektif dan tenang.

Akan bermanfaat bagi saudara jika saudara membaca seluruh kisahnya di dalam Alkitab, tetapi di sini kami hanya akan menyebutkan beberapa segi utama lagi. Ketika Paulus membela dirinya, para penguasa dan pejabat mendengarkan dia dengan penuh hormat, meskipun ia tawanan mereka. Dengan

tegas ia mengemukakan fakta-faktanya, dan dengan kuasa yang demikian berkesan kepada para pendengarnya ia menceritakan kembali bagaimana ia telah bertobat. Ia menunjukkan kepada mereka bahwa ia cukup memahami hukum Taurat dan juga mengerti hak-haknya selaku seorang warganegara, tanpa sedikit pun kehilangan pengendalian diri atau memperlihatkan sikap memelas dan kesal.

Akhirnya, ketika naik kapal dalam perjalanan ke Roma Paulus dikawal seorang perwira tentara yang rupanya lebih memperlakukan dia sebagai seorang rekan, bukan sebagai tahanan. Bayangkan lagi: Paulus yang berdiri di atas geladak kapal yang tengah dilanda ombak badai dan memberi nasihat kepada orang-orang yang sesungguhnya harus menjaga dia sebagai tawannya. Ia meyakinkan mereka akan perlindungan Allah.

Mengapa demikian sambutan mereka terhadapnya? Ia tidak berbicara mengenai Allah dengan gaya yang aneh-aneh atau memakai simbol-simbol atau mantra yang bersifat mistik. Ia tidak berteriak-teriak kepada Allah dengan cara yang dramatis. Ia hanya bertindak laku sebagai seorang pemimpin yang dibimbing oleh Roh Kudus. Ia bicara memakai kata-kata yang dimengerti oleh orang, dengan wibawa yang benar-benar memukau. Ia berhasil meyakinkan sebagian mereka untuk jangan meninggalkan kapal. Ia memakai hikmat praktis, sebab ia menyuruh mereka makan dulu supaya mereka akan cukup kuat badannya dan dapat bersikap lebih optimis menghadapi bahaya. Dari awal sampai akhir pengalaman ini ia memperlihatkan keperdulian akan kebutuhan mereka; ia berhasil mempersatukan mereka untuk bekerja bersama-sama mencapai tujuan untuk menyelamatkan jiwa mereka semua.

Dan akhirnya mereka semua berhasil menyelamatkan diri ke sebuah pulau. Di situ mereka membuat api unggun dan memanaskan tubuh mereka karena kedinginan disebabkan hujan. Kita tidak membaca bahwa ada seorang pun yang mengatakan, "Terima kasih, Paulus." Tetapi bagi kita cukup jelas bahwa Tuhanlah yang menyelamatkan jiwa mereka, dan bahwa Paulus merupakan sarana yang digunakan oleh-Nya. Jelas pula bahwa cara yang digunakan Allah adalah suatu pertunjukan kepemimpinan yang benar-benar menakjubkan.

Sekali lagi kita belajar bagaimana mengagumkan cara-cara yang dipakai oleh Allah dengan umat-Nya. Bisa saja Allah menyelamatkan kapal itu dengan suatu mujizat, dengan meredakan badai tofan itu atau dengan membimbing kapal itu melewati batu-batu karang sehingga kandas di pasir pantai yang tenang. Setelah memikirkan ini semua, bagaimana perasaan saudara mengenai kehormatan dan tanggung jawab untuk memegang kedudukan sebagai seorang pemimpin Kristen? Dalam segi apakah kiranya kedudukan itu membuat saudara merasa bangga dan senang? Dalam segi apa pula kedudukan itu membuat saudara merasa rendah hati?

1 Pertimbangkanlah dengan serius pertanyaan-pertanyaan yang baru kami ajukan ini. Berdoalah kepada Tuhan untuk membuka pengertian saudara dan untuk membangkitkan perasaan penghargaan dalam diri saudara. Kemudian tulislah jawaban-jawaban saudara di dalam buku catatan saudara.

2 Tinjaulah kembali Pasal 1 dan pelajari lagi bagian mengenai “Bagaimana Seharusnya Seorang Pemimpin.” Kemudian carilah contohnya di dalam pengalaman dan ucapan-ucapan Paulus yang memperlihatkan tiap sifat yang disebutkan di bawah ini, lalu kutiplah ayat Alkitab yang bersangkutan.

- a Empati
- b Berhasil mencapai tujuan
- c Kemampuan
- d Kemantapan emosi
- e Anggota kelompok
- f Kesanggupan berbagi kepemimpinan
- g Ketetapan dan dapat dipercaya

3 Pentingnya perilaku kepemimpinan di dalam pengalaman Paulus paling tepat diuraikan dalam pernyataan manakah yang berikut ini?

- a) Perilaku Paulus selaku pemimpin penting karena kewibawaan yang ditunjukkannya dan cara ia menggunakan kekuasaannya membuka kesempatan yang tidak mungkin dilakukan seandainya ia memakai cara yang lain.
- b) Modal terbesar rasul Paulus sebagai seorang pemimpin terlihat dalam kemampuannya untuk mendalangi orang, karena dengan cara itu ia akhirnya berhasil mencapai tujuan-tujuannya.
- c) Pentingnya perilaku Paulus sebagai seorang pemimpin ialah: Allah memakai perilaku Paulus untuk mempengaruhi orang-orang secara positif untuk menerima apa yang dijanjikan oleh Injil.

BAHAYA-BAHAYA DAN KETAWARAN HATI DALAM PEKERJAAN KRISTEN

Tujuan 2. *Mengenali contoh-contoh perilaku dan sikap yang membahayakan kepemimpinan yang efektif.*

Kita telah memperoleh gambaran mengenai Paulus sebagai seorang pemimpin ketika ia terbelenggu sebagai tawanan. Gambaran ini agak lain dengan gambaran pada umumnya mengenai pemimpin ini sebagai sosok pribadi yang kuat dan populer. Di bagian lain dalam tulisan-tulisannya Paulus memberitahu kita bahwa kedudukannya membawa pula banyak bahaya dan hal-hal yang kurang menyenangkan. Ia tidak mengeluh mengenai ini. Sebaliknya, ia bersikap dengan menyebut kesulitan-kesulitannya itu sebagai suatu “kebanggaan” mengenai

kehormatan penderitaan yang diberikan Allah kepadanya di dalam pekerjaan pelayanan (II Korintus 11:25-29). Tetapi pelajaran untuk kita pada saat ini adalah bahwa kita harus menyadari adanya bahaya-bahaya dan ketawaran hati dalam kehidupan tiap pemimpin.

Bahaya-bahaya yang kita hadapi biasanya agak berbeda dengan apa yang disebutkan oleh Paulus. Pada masa peperangan dan penganiayaan mungkin kita menghadapi bahaya jasmani. Tetapi lebih sering kita menghadapi bahaya yang dapat mengancam kehidupan rohani kita, sukacita kita di dalam Tuhan, dan keberhasilan kita untuk mencapai sasaran Kristen. Kebanyakan bahaya ini dapat dikelompokkan dalam dua golongan. Golongan bahaya yang pertama adalah hal-hal yang berkaitan dengan sifat terlalu mementingkan diri dan ambisi pribadi. Masalah yang berkaitan dengan motif yang salah. Golongan kedua melibatkan terlalu banyaknya keraguan terhadap diri sendiri, kecemasan terhadap diri sendiri dan ketawaran hati. Ini membawa kepada kemurungan, sifat apatis dan apa yang oleh para ahli psikologi disebut *burn-out*. Masalahnya adalah *kurang cukupnya motivasi untuk mencapai tujuan*.

Bahaya-bahaya Sehubungan dengan Alasan-alasan yang Salah
Tinjau kembali I Korintus 3 dan I Petrus 5:1-11.

1. *Masalah ego — kecongkakan pribadi.* Hampir semua kedudukan pemimpin menyebabkan seseorang mendapat posisi yang lebih tinggi dari orang-orang lain. Kemudian mereka bukannya memusatkan perhatian kepada pekerjaan itu sendiri, tetapi mulai membandingkan dirinya dengan orang-orang lain. Mereka mulai bicara seolah-olah pekerjaan itu adalah karya mereka sendiri. Mereka berbicara mengenai diri sendiri, misalnya, "Proyek saya," "Kedudukan saya," "Sebagai pemimpin saudara saya harus menegaskan bahwa saudara . . ."

Mereka mulai merasa peka terhadap kritik dan cenderung untuk mengejek atau mengabaikan pendapat yang berbeda dengan pendapat mereka sendiri. Mereka mengharapkan kehormatan-kehormatan istimewa dan ingin dihormati di depan umum. Kadang-kadang mereka bahkan menjadi bangga mengenai karunia-karunia rohani mereka. Kita memperhatikan bahwa Petrus maupun Paulus memberikan peringatan keras mengenai "karam"-nya iman yang mengerikan, yang dapat terjadi karena keangkuhan.

2. *Terlalu percaya kepada diri sendiri.* Kita belajar dari Petrus mengenai bahaya ini juga. Bahaya ini ada hubungannya dengan keangkuhan, hanya bedanya adalah bahwa di sini seorang pemimpin mungkin yakin sekali ia sedang mengamalkan iman. Ia mungkin tahu bahwa dibandingkan dengan orang-orang

lain di dalam kelompoknya ia mempunyai lebih banyak pengalaman, baik sebagai seorang hamba Tuhan maupun khususnya mengenai tugas yang akan dikerjakan. Ia mengharapkan agar orang-orang menerima keputusan-keputusannya begitu saja dan agar mereka bersandar pada kebijaksanaannya. Sedikit banyak hal ini memang perlu di dalam kepemimpinan. Tetapi bila seorang pemimpin menolak untuk mengakui bahwa ia bisa salah dan bersikeras melakukan segala sesuatu dengan caranya sendiri, ada bahaya bahwa ia mulai menjadi kurang efektif. Kita harus mengingat bahwa kukuh dalam pendirian tidak sama dengan keras kepala.

3. *Kepopuleran dan pujian*. Paulus paling tidak senang apabila ia sendiri atau siapa pun juga menerima pujian yang seharusnya hanya diberikan kepada Allah. “Janganlah ada orang yang menipu dirinya sendiri,” demikian ia menasihatkan umat di Korintus. “Janganlah ada orang yang memegahkan dirinya atas manusia!” (I Korintus 3:18-23). Kita juga mengingat bahwa Paulus dan Barnabas pernah mengoyak-ngoyakkan pakaian mereka dan berlari ke tengah kerumunan orang di kota Listra dan dengan tegas menolak pujaan orang-orang yang menganggap mereka sebagai dewa (Kisah 14:11-15). Bila seorang pemimpin terdorong oleh keinginan untuk menjadi populer, akibatnya membahayakan bukan hanya akhlak pribadinya. Pekerjaan Tuhan sendiri juga dibahayakan, karena pada suatu saat ia akan tergoda untuk mengorbankan prinsip demi menyenangkan manusia. Ada bahaya bahwa ia akan mulai bersikap pilih kasih terhadap orang-orang tertentu, sehingga tidak lagi menjunjung tinggi norma-norma Kristen. Mungkin orang yang paling lemah adalah yang percaya bahwa ia kuat karena pengikutnya banyak.

Selalu akan ada banyak orang yang tanpa niat jahat mulai memberikan pujian kepada seorang pemimpin, seperti yang terjadi di Listra itu. Adalah tanggung jawab si pemimpin untuk mengerem kecenderungan untuk senang menjadi pusat perhatian orang seperti itu. Seraya gereja menjadi semakin terorganisir secara formal, di mana mulai ada tingkatan-tingkatan kepemimpinan, rupa-rupanya makin banyak kehormatan diberikan kepada orang yang memperlihatkan bakat dan karunia istimewa. Gereja harus mengajar para anggotanya untuk menghormati kepemimpinan yang ditunjuk oleh Tuhan. Memang kita patut menghormati para pemimpin kita dengan cara-cara yang pantas dan memenuhi kebutuhan mereka. Tetapi hendaknya kita jangan memperlakukan mereka, seolah-olah mereka itu bintang musik atau pahlawan olahraga. Hendaknya pemimpin itu seperti Paulus menolak secara mutlak segala pujian pribadi atas prestasi rohani, bakat-bakat pemberian Tuhan dan pelayanan yang telah diberikan kepada gereja.

4. *Iri hati*. Sekiranya saudara sudah bekerja keras dan menolak menerima pujian atas prestasi yang saudara capai itu. Tetapi tahu-tahu ada orang lain yang mencuri kehormatan saudara dan kemudian orang itu yang mendapat pujian dari massa. Perasaan apa yang timbul di hati saudara? Biasanya sebagai manusia kita akan merasa tidak senang dengan orang itu. Ini merupakan suatu

bahaya rohani yang besar sekali yang harus dihadapi oleh kebanyakan pemimpin, karena umumnya akan berkembang dari suatu perasaan tidak senang yang sewajarnya, lalu menjadi iri hati yang merusak. Sekali lagi, ini bukan sekedar bahaya terhadap akhlak pribadi seseorang. Pekerjaan Tuhan juga dirugikan, karena pemimpin yang iri hati sering takut mewakilkan tanggung jawab kepada orang-orang yang memiliki kemampuan. Mereka tidak senang harus berbagi kehormatan. Mereka takut orang lain akan lebih dihormati daripada mereka sendiri. Apakah saudara melihat bahwa Petrus sendiri hampir jatuh ke dalam perangkap Iblis yang berbahaya ini? Saudara mungkin ingin tinjau kembali Yohanes 21:20-22. Musa menolak untuk dikecohkan oleh bahaya ini (Bilangan 11:26-29).

5. *Kekuasaan.* Kebanyakan bahaya yang dihadapi pemimpin sedikit banyak mempunyai hubungan dengan dosa Iblis yang mula-mula — yaitu keinginan untuk berkuasa. Tiap orang Kristen yang memiliki kepekaan pasti akan merasa ngeri menyadari betapa besar dan umumnya bahaya ini. Kita telah belajar bahaya bahwa murid-murid Yesus sendiri, justru pada saat-saat terakhir ketika mereka masih bersama-sama Dia, mempersoalkan, “Siapa yang akan menjadi yang terbesar di antara kita?”

Di dunia umumnya penilaian terhadap seseorang dilakukan bukan melihat sifatnya yang sesungguhnya, melainkan dengan memperbandingkannya dengan orang lain. Jadi sering kali, apabila orang itu dikatakan “baik,” ia hanya ada suatu kelebihan dibandingkan dengan orang-orang lain. Penulis buku pelajaran ini telah menguji prinsip ini berkali-kali, dengan bertanya kepada murid-murid di sekolah, “Jika saudara mendapat nilai ‘10’, apa artinya bagi saudara?” Hanya sedikit siswa yang menjawab bahwa nilai itu menunjukkan mereka telah mencapai suatu tingkat pengetahuan yang berharga. Kebanyakannya menjawab bahwa nilai itu menunjukkan tingkatan kedudukan mereka dibandingkan dengan para siswa lainnya. Di dalam kebanyakan organisasi perdagangan maupun organisasi sosial, jumlah gaji yang diterima tidak begitu didasarkan atas ketrampilan yang dimiliki, melainkan lebih banyak ditentukan oleh berapa banyak orang yang pangkatnya di atas atau di bawahnya. Dalam banyak sistem sosial kita prestasi lebih diukur dari bagaimana kita berhasil mengungguli orang lain. Ini jelas bukan sistem yang dikehendaki Tuhan bagi gereja-Nya. (Lihat Galatia 6:3-4.)

4 Bahaya-bahaya mana terhadap kepemimpinan yang efektif terlihat dalam contoh-contoh berikut ini? Dari kelima bahaya yang baru saja kita bicarakan, tulislah yang mana berlaku dalam tiap contoh di bawah ini.

- a Pemimpin rapat berkata, “Kami minta Saudara X tampil ke depan untuk memimpin kita dalam doa. Ia adalah seorang hamba Tuhan yang besar yang telah memenangkan banyak jiwa, lulusan perguruan tinggi dan sudah banyak kali berkhhotbah di gereja-gereja yang besar.

- b “Mengapa justru saudara itu yang diangkat untuk kedudukan tinggi itu?” tanya Saudari Y. “Bukankah saya sudah lebih lama di sini dan bekerja lebih keras daripada dia?”
.....
- c Ketua Z ingin supaya semua orang mengetahui bahwa ia telah dipilih dengan jumlah suara yang jauh lebih besar.
.....
- d Pemimpin Q merasa bahwa proyek kepemudaan itu sebenarnya tidak begitu tepat, tetapi ia memutuskan untuk tidak mengatakan apa-apa. Tidak lama lagi akan ada pemilihan pejabat yang baru, dan ia ingin agar ia terpilih kembali.
.....
- e Pemimpin M tersinggung karena tidak ada yang meminta dia untuk ikut duduk bersama tamu kehormatan di atas podium.
.....
- f Pemimpin F mengumumkan bahwa ia telah mengambil keputusan, yaitu keputusan satu-satunya yang masih mungkin diambil, dan ia yakin bahwa ia dapat memikul tanggung jawab itu tanpa bantuan siapa pun juga yang pernah menawarkan jasa mereka.
.....

Ketawaran Hati dan Sikap Apatis

Tujuan 3. Memilih pernyataan-pernyataan yang benar mengenai ketawaran hati dan sikap apatis di kalangan pekerja Kristen.

“Janganlah kita jemu-jemu berbuat baik, karena apabila sudah datang waktunya, kita akan menuai, jika kita tidak menjadi lemah” (Galatia 6:9).

Kata-kata ini menunjukkan bahwa Paulus menyadari bahaya sikap apatis. Sudah lama sebelum manusia mempelajari masalah motivasi dan “*burn out*”, Paulus menyadari bahwa orang dapat menjadi jemu dan kecil hati, padahal mereka “berbuat baik.” Ia mengingatkan mereka mengenai tujuan yang hendak dicapai. Maksudnya untuk membangkitkan semangat atau mendorong mereka. Ia mengetahui bahwa cara terbaik untuk berhasil adalah dengan melihat jelas tujuan yang hendak dicapai. Ia meminta umat Kristen untuk jangan menjadi lemah dan patah semangat untuk membantu orang lain.

Kadang-kadang dapat terjadi bahwa pekerja-pekerja Kristen merasa putus asa atau patah semangat. Terlalu besar beban yang harus mereka pikul. Orang mengharapkan agar mereka selalu siap untuk menolong orang lain, meskipun

mereka sudah lelah dan mempunyai masalah sendiri. Kadang-kadang mereka membuat rencana yang begitu bagus, tetapi akhirnya segalanya menjadi tidak beres. Orang yang mereka coba bantu itu tidak maju sama sekali. Tak ada seorang pun yang mengucapkan, “Terima kasih.”

“Apa gunanya?” demikian kata seorang pemimpin yang kecewa. “Saya tidak mencapai apa-apa dengan cara begini. Mungkin saya memang tidak cocok untuk tugas ini.”

Di Pasal 7 kita telah membahas masalah *berpikir realistis*. Prinsip yang sama berguna apabila kita membicarakan masalah kemurungan. Karena kita adalah orang Kristen, kita merasa bersalah apabila memikirkan bahwa kita sedang merasa tawar hati. Kita mempersalahkan diri sendiri dan merasa malu, mengapa tidak mempunyai iman yang lebih kuat. Sebenarnya ada gunanya apabila kita mengakui kelemahan kita sebagai manusia dan memeriksa beberapa sebab mengapa seorang pekerja Kristen bisa mengalami kemurungan.

1. *Kita mempunyai cita-cita tinggi dan mengharapkan banyak.* Kebanyakan orang Kristen memulai suatu kegiatan atau menerima suatu kedudukan dengan semangat tinggi dan harapan yang besar. Kita mengetahui bahwa Allah tidak pernah gagal. Karena itu, apabila timbul kesulitan, kita cenderung untuk mempersalahkan diri sendiri dan menyangsikan mutu kerohanian kita atau bahkan meragukan apakah benar Allah telah memanggil kita.

2. *Kita melihat banyak penderitaan dan kesusahan manusia.* Orang-orang membawa segala persoalannya kepada kita. Kita mencoba membantu mereka. Kadang-kadang kita mengira kita telah berhasil untuk membantu mereka, tetapi kemudian kita melihat mereka kembali kepada keadaan yang sebelumnya. Kadang-kadang mereka menolak bantuan kita. Ada juga yang kita tahu tidak mungkin untuk kita bantu.

3. *Kita bekerja tanpa mempunyai sumber daya secukupnya.* Sering kita harus mencoba melaksanakan tugas kita tanpa uang atau dengan sedikit saja uang. Mungkin tidak ada cukup ruangan untuk apa yang kita perlukan. Perlengkapannya sudah terlalu tua. Kita terpaksa memakai bahan-bahan secara serabutan dan yang sebenarnya kurang cocok. Jumlah pekerjanya terlalu sedikit. Semua ini dapat mengakibatkan perasaan panik dan frustrasi.

4. *Kita menjadi kecewa apabila melihat manusia.* Kegiatan Kristen adalah pekerjaan yang berurusan dengan manusia, dan manusia tidak selalu memperlihatkan sifat-sifat yang seperti kita harapkan. Kita merasa dikhianati dan tersinggung perasaan. Kita cenderung untuk menilai sesama manusia berdasarkan suatu patokan atau gagasan kita sendiri, daripada membiarkan Tuhan sendiri yang menilai.

5. *Kita menjadi lelah secara jasmani maupun secara emosional.* Nabi Elia merupakan suatu contoh bagaimana seorang hamba Allah yang hebat sekalipun dapat mengalami ketawaran hati (I Raja-raja 19:3-5, 10, 14). Kita bekerja keras sampai habis tenaga, namun hasilnya sedikit saja. Sekalipun pada suatu waktu

merasakan kemenangan yang gemilang dalam pekerjaan Tuhan, kadang-kadang kita menjadi kecil hati lagi setelah menyadari betapa banyak yang masih harus dilakukan. Jika perasaan ini dibiarkan terus, dapat mengakibatkan sikap apatis. Seperti Elia, kita dapat merasa lebih baik mati. Akhirnya, kita menyerah dan mengatakan, “Apa gunanya? Lebih baik saya berhenti saja.” Ini jelas suatu keadaan berbahaya yang pernah dialami oleh hampir semua pekerja Kristen.

5 Berikut ini ada beberapa pertanyaan untuk renungan dan untuk menganalisa diri sendiri. Bacalah baik-baik dan kemudian tulislah jawaban saudara di dalam buku catatan sendiri. Dapatkah saudara ingat waktu bila saudara mengalami perasaan murung dan tawar hati? Menurut saudara, hal-hal apakah yang menyebabkannya?

6 Lingkarilah huruf di depan tiap kalimat yang BENAR.

- a Para pekerja Kristen seharusnya dapat terhindar dari segala perasaan tawar hati.
- b Allah memarahi Elia karena ia ingin menyerah kalah.
- c Keadaan fisik tubuh dapat mengakibatkan perasaan tawar hati.
- d Meragukan diri sendiri dan mempersalahkan diri sendiri tidak sama dengan kerendahan hati.
- e Ketawaran hati dapat timbul apabila seorang Kristen ingin membantu seseorang, tetapi kemudian tidak dapat melakukannya.
- f Apabila kita menghakimi orang lain, kita sendiri dapat mengalami kemurungan.
- g Pekerja yang mengabdikan pun dapat mengalami tawar hati sesudah memperoleh sukses besar dalam pekerjaan Tuhan.
- h Orang-orang Kristen yang baik tidak pernah pusing dengan perkara-perkara materi, seperti misalnya perlengkapan dan gedung-gedung.

MOTIVASI — KUNCI KEPEMIMPINAN YANG BERHASIL

Konsepsi Motivasi Pemimpin

Tujuan 4. *Mengenali pernyataan yang menerangkan secara tepat apa yang tercakup dalam konsepsi motivasi.*

Kita mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu konsepsi, karena merupakan sesuatu yang kita ketahui tetapi tidak dapat dilihat secara langsung atau diterangkan sejelas-jelasnya. Seperti halnya konsepsi *cinta kasih* dan *ambisi*, motivasi dapat dimengerti dari perilaku tetapi tidak benar-benar bisa

diterangkan. Kita mengetahui hal itu ada karena melihat perilaku orang. Sebenarnya, cara terbaik untuk menerangkan motivasi itu adalah dengan mengatakannya sebagai suatu proses yang terjadi di balik tindakan atau perilaku yang kita lihat.

Sedikit banyak semua orang memiliki motivasi. Bila kita mengatakan seseorang *tidak memiliki motivasi*, yang kita maksud biasanya adalah bahwa kita tidak melihat dia melakukan apa-apa yang menunjukkan bahwa ia berminat atau ingin bergerak ke arah tertentu atau melakukan sesuatu. Kita telah melihat bahwa pekerja-pekerja Kristen yang tawar hati dan murung kekurangan motivasi. Artinya, mereka tidak lagi bersemangat untuk berupaya mencapai tujuan yang semula kelihatan penting bagi mereka. Kita telah membaca kata-kata rasul Paulus yang memberitahu umat Kristen betapa pentingnya mereka terus mengingat apa tujuan mereka. Ia ingin agar mereka tetap bermotivasi tinggi.

Ada beberapa langkah praktis yang dapat diambil oleh para pemimpin Kristen untuk memperbarui motivasi mereka dan menghindarkan bahaya ketawaran hati dan sikap apatis. Berikut ini ada beberapa saran!

1. Ingatlah kepemimpinan merupakan suatu panggilan.
2. Hendaknya selalu mengucapkan syukur atas karunia-karunia rohani yang saudara miliki dan pergunakan baik-baik.
3. Sisihkan waktu untuk ibadah pribadi.
4. Baca Alkitab tiap hari dan pakailah buku-buku pelajaran pembantu untuk menambah pengetahuan.
5. Bacalah buku-buku dan bacaan yang membina dan memberi inspirasi.
6. Hadirlah dalam kebaktian ibadah secara tetap.
7. Gunakan waktu-waktu yang menyenangkan bersama keluarga dan teman-teman.
9. Perhatikan secukupnya kesehatan dan penampilan pribadi saudara.
10. Jangan menuntut segala sesuatu harus sempurna, kecuali kesetiaan kita kepada Tuhan.

7 Pelajari dengan saksama pertanyaan-pertanyaan berikut untuk renungan pribadi dan untuk menganalisa diri. Kemudian jawaban saudara ditulis di buku catatan saudara.

- a Bagaimana caranya saudara pernah mengatasi perasaan tertekan di waktu yang sudah-sudah?
- b Langkah-langkah baru apakah dapat saudara ambil sekarang supaya jangan menjadi tertekan batin dan tawar hati di kemudian hari?

8 Konsep *motivasi* paling tepat diterangkan sebagai

- a) kepandaian berorganisasi yang terdapat di balik tindakan seseorang, yang memudahkan dia untuk mengerjakan tugasnya.
- b) minat atau keinginan yang diperlihatkan seseorang pada waktu ia bergerak ke suatu arah tertentu atau melakukan suatu hal.
- c) kemampuan yang diperlihatkan ketika mengerjakan suatu tugas karena bakat yang dimiliki, ketrampilan yang telah dikembangkan dan latihan yang pernah dijalani.

Teori-teori Motivasi

Tujuan 5. *Menggolongkan contoh-contoh mengenai berbagai teori utama motivasi.*

Kita telah melihat bahwa seorang pemimpin Kristen harus mempunyai motif atau alasan yang baik dan mesti memiliki motivasi kuat untuk mencapai tujuan-tujuan Kristen. Tetapi ini baru permulaannya saja. Selanjutnya ia harus berusaha agar orang-orang lain juga memiliki motivasi demikian. Untuk itu ia harus memahami sedikit banyak mengenai teori-teori motivasi atau sekedar penjelasan mengenai sebab-sebab di balik tingkah laku manusia.

Sering kali orang tidak menunjukkan tanggapan seperti diharapkan oleh si pemimpin. Misalnya, ada pekerja yang absen, atau datangnya terlambat, tanpa persiapan yang baik, tidak mengikuti instruksi, atau tidak dapat bergaul dengan para rekannya. Pemimpin berkata, "Kerjanya tidak beres. Mereka tidak mempunyai sikap yang baik. Mereka kurang pengabdian kepada Tuhan."

Kemudian mulailah teguran. Pemimpin menganjurkan semuanya untuk berusaha lebih baik lagi. Ia mengingatkan mereka mengenai tugas-tugas kewajiban Kristen yang suci. Mungkin ia mengira orang yang kurang dapat bekerja baik sebenarnya malas untuk bekerja sama. Padahal mungkin hal itu tidak benar.

Boleh jadi pekerja-pekerja tidak menunjukkan tanggapan yang baik terhadap pemimpin karena kemampuannya kurang, karena kurang mendapat informasi, karena masalah-masalah yang bersifat pribadi, atau ada hambatan lain. Sebagian kewajiban pemimpin adalah untuk mencari tahu mengapa sebenarnya para pekerja tidak menunjukkan tanggapan yang diharapkan dan mengapa sasaran tidak tercapai. Adalah suatu kesalahan untuk berpendapat bahwa semua masalah dapat diselesaikan cukup dengan menegur para pekerja itu atau dengan mengganti personalianya. Ada kemungkinan yang lebih besar bahwa persoalan

dapat dipecahkan dengan mencari tahu bagaimana caranya memotivasi orang dan kemudian memberikan motivasi yang diperlukan, sesuai kebutuhan.

Ada beberapa teori motivasi. Mungkin tidak ada satu pun teori yang seratus persen benar. Tetapi semua teori itu membantu kita untuk mengerti pokok yang menarik dan rumit ini dengan lebih baik.

Teori Kebutuhan

Yang dimaksudkan dengan *teori kebutuhan* adalah penjelasan-penjelasan mengenai perilaku manusia berdasarkan gagasan bahwa dalam tiap manusia ada kebutuhan-kebutuhan tertentu yang harus dipenuhi. Mungkin yang paling terkenal adalah teori Maslow mengenai tingkatan-tingkatan kebutuhan. Menurut teori itu manusia mempunyai lima macam kebutuhan: 1) kebutuhan fisik dasar (seperti makanan); 2) kebutuhan akan keamanan fisik; 3) kebutuhan sosial; 4) kebutuhan akan harga diri dan kehormatan dari orang-orang lain; dan 5) kebutuhan akan pemuasan diri, atau kesempatan untuk mengembangkan kreativitas.

Berdasarkan teori ini, manusia mempunyai motivasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini. Kebutuhan dasar yang paling utama, seperti rasa lapar, mesti dipenuhi dahulu sebelum seseorang dapat dimotivasi untuk bergiat melakukan sesuatu yang akan memenuhi kebutuhan lainnya. Misalnya, jika seseorang dalam keadaan lapar sekali, mungkin ia tidak mempunyai cukup motivasi untuk aktif dalam suatu proyek pengembangan kreativitas. Jika seseorang merasa tersinggung atau disalah mengerti oleh rekan-rekannya, mungkin ia kurang berminat akan apa yang dikatakan oleh pemimpin mengenai tujuan kelembagaan.

Teori lain mengenai kebutuhan dirumuskan oleh F.L. Herzberg. Prinsip dasarnya adalah bahwa manusia mempunyai dua macam kebutuhan sehubungan dengan pekerjaan mereka. Kebutuhan jenis yang pertama adalah untuk mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan itu. Artinya, orang memiliki motivasi terhadap tujuan suatu pekerjaan apabila diberikan kesempatan untuk mencapai prestasi dan tanggung jawab pribadi dan apabila mereka diberikan pengakuan atas apa yang telah mereka kerjakan. Jenis kebutuhan lainnya adalah kebutuhan akan situasi dan kondisi yang memenuhi syarat di mana pekerjaan itu dapat dilakukan. Dalam dunia bisnis, ini berarti antara lain harus ada gaji dan suasana kerja yang baik. Di dalam kegiatan Kristen tercakup di sini hal-hal seperti hubungan baik dengan pemimpin dan rekan-rekan pekerja lain dan perlu disediakan bahan-bahan untuk mengerjakan tugas itu.

Teori Imbalan dan Hukuman

Teori imbalan dan hukuman didasarkan atas karya B.F. Skinner. Konsepsi dasar adalah bahwa manusia pasti akan senang melakukan apa saja yang menghasilkan kesenangan atau imbalan, dan mereka akan menghindari kegiatan-kegiatan yang mendatangkan hal-hal yang tidak enak, sakit atau penderitaan hukuman. Untuk lingkungan pekerjaan, penerapan teori ini biasanya adalah dengan memberi imbalan hadiah atas perilaku yang diinginkan, dan tidak menanggapi atau tidak memberi imbalan terhadap perilaku yang tidak diinginkan.

Teori Tujuan

Teori tujuan berhubungan dengan apa yang telah kita belajar mengenai manajemen berdasarkan sasaran. Teori ini telah dirumuskan oleh E.A. Locke. Penemuan beliau adalah sebagai berikut: Manusia memiliki motivasi untuk berprestasi lebih baik jika tujuan yang dituju bersifat khusus, jika tujuan benar-benar dimengerti, dan jika tujuan itu dapat diterima oleh mereka yang diminta bekerja untuk mencapainya. Tujuan yang menantang pekerja — artinya, kelihatannya agak sulit — lebih efektif untuk memotivasi orang daripada tujuan yang terlalu gampang. Sebaliknya, agar lebih efektif tujuan itu pun harus realistis.

Penyelidikan lebih jauh menunjukkan bahwa tujuan menghasilkan motivasi yang lebih kuat, jika hasil jerih payah para pekerja dilaporkan kembali kepada mereka dalam waktu sesingkat-singkatnya (inilah *umpan balik*). Demikian juga, dukungan dan kerjasama pemimpin memotivasi para pekerja untuk berprestasi lebih baik.

Teori-teori yang Meliputi Persepsi

Cukup banyak sarjana di bidang perilaku manusia berpendapat bahwa semua perilaku sesungguhnya merupakan hasil interaksi antara manusia dengan lingkungannya. Kedengarannya begitu sederhana dan jelas masalahnya. Kita baru menyadari bahwa masalahnya tidak begitu sederhana, setelah kita merenungkan bagaimana *persepsi* setiap orang berbeda satu sama lainnya. Yaitu, tiap orang memiliki sudut pandangan yang berlainan mengenai lingkungan yang sama-sama dihadapi oleh mereka. (Mungkin saudara ingin meninjau kembali bahan mengenai persepsi di Pasal 5.)

Ada suatu contoh yang lucu mengenai persepsi manusia yang berbeda-beda itu. Konon terjadi pada seorang wanita dari Amerika Utara dan seorang anak kecil yang berasal dari sebuah desa di suatu negeri dengan iklim tropis. Wanita ini mengajak anak kecil ini ke kota. Ia ingin sekali menyenangkan hati anak itu, maka ia pun membeli jajanan yang biasanya disenangi anak-anak di berbagai tempat di dunia. Jajanan itu adalah campuran susu dan gula dan dalam keadaan beku, baru dikeluarkan dari “freezer”. “Ini es krim,” kata wanita itu sambil tersenyum dan melihat bagaimana anak itu pun tersenyum senang. Es krim itu menarik sekali warna warninya. Kemudian anak itu mengambil es krim itu dan memasukkannya ke dalam mulutnya. Tetapi tiba-tiba ia tidak tersenyum lagi. Ia malah menjerit dan meludahkan keluar es krim itu. “Panas!” teriaknya. “Lidah saya terbakar! Panas sekali!” Rupanya di daerah tropis anak kecil itu belum pernah mencicipi makanan yang benar-benar dingin. Baginya, apa yang barusan dirasakan lidahnya itu sama seperti sesuatu yang panas dan membakar. Apa yang menurut *persepsi* wanita tadi adalah dingin dan enak, oleh *persepsi* anak kecil itu dianggap panas dan tidak menyenangkan.

Kita tentu tidak dapat memarahi anak itu dan mengatakan bahwa ia kurang berterima kasih. Kita tidak dapat mengatakan bahwa ia bodoh karena tidak dapat membedakan antara panas dan dingin. Tetapi banyak pemimpin melakukan kesalahan seperti itu. Mereka langsung menegur dan memarahi orang, padahal mereka seharusnya mencoba mengerti mengapa demikian reaksi orang itu. Kembali kita melihat betapa pentingnya sikap *empati* itu. Kita harus mencoba memahami bagaimana tanggapan orang lain terhadap suatu lingkungan atau keadaan yang dihadapi.

Bila kita menyebut *lingkungan*, tentu saja hal ini mencakup juga orang-orang lain di sekitarnya. Mungkin anak kecil itu mengira bahwa wanita itu sedang mencoba untuk menyakiti dia. Tentu saja ia akan marah dan merasa terhina. Maka kita teringat kembali betapa pentingnya cara kita berkomunikasi itu (cara kita berbicara dan cara kita mendengarkan orang).

Tambahan pula, dalam kenyataan tiap orang mempunyai persepsi mengenai dirinya sendiri yang begitu berbeda dan kadang-kadang tidak segera kita menger-tinya. Mungkin ada yang memiliki persepsi mengenai dirinya sebagai orang yang tidak berguna, padahal kita menganggap dia sebagai orang yang sangat mam-pu dan penting dalam kedudukannya itu. Atau mungkin juga ada orang yang mengira bahwa ia benar-benar membantu si pemimpin, padahal ia justru menimbulkan banyak persoalan. Untuk dapat bekerja sama dengan efektif dengan semua orang, pemimpin harus menyadari pentingnya persepsi dalam tiga bidang berikut: persepsi mengenai lingkungan, persepsi mengenai orang-orang lain (termasuk pemimpin), dan persepsi mengenai diri sendiri.

9 Tulislah nomor masing-masing teori motivasi di depan contoh yang diuraikan.

- 1) Teori yang meliputi persepsi
- 2) Teori imbalan dan hukuman
- 3) Teori tujuan
- 4) Teori kebutuhan

- **a** Guru yang berhasil mencapai rata-rata hadirin kelas tertinggi diumumkan namanya di dalam majalah bulanan gereja.
- **b** Maria menolak tugas karena ia merasa dirinya tidak begitu memenuhi syarat seperti yang lainnya.
- **c** Pemimpin mengangkat seorang petobat baru untuk duduk dalam panitia itu, supaya ia merasa dirinya lebih diterima oleh seluruh kelompok.
- **d** Pemimpin berkata, “Jika kita semua bekerja keras, kita akan berhasil mendapat 300 peserta untuk sekolah Minggu sebelum hari Natal.”

BAGAIMANA CARANYA PEMIMPIN MEMOTIVASI ORANG LAIN

Berbagai Macam Tanggapan terhadap Pemimpin

Tujuan 6. *Menerangkan ketiga macam tanggapan umat terhadap pemimpin.*

Seperti telah kita lihat, di dalam pekerjaan Tuhan penting bukan saja untuk berhasil melaksanakan pekerjaan, tetapi juga bahwa hal itu dilakukan dengan alasan-alasan yang benar. Pemimpin hendaknya bergiat karena terdorong oleh cintanya akan Tuhan dan mengetahui bahwa Tuhan memanggil mereka. Kemudian mereka harus membantu para pekerja mereka untuk juga memiliki motivasi yang sama. Untuk itu, kiranya perlu untuk mengerti ketiga macam tanggapan yang biasanya diberikan oleh orang kepada pemimpinnya.

1. *Ketaatan.* Kebanyakan orang ingin berbuat yang baik dan agar mereka diterima oleh kelompoknya. Mereka ingin agar pemimpin senang dengan mereka. Karena itu, mereka akan mencoba mengikuti petunjuk-petunjuknya agar mereka dapat bekerja sama dan jangan menimbulkan gangguan atau kesulitan. Mereka akan melakukan apa saja yang disuruh oleh seorang pemimpin yang kuat. Ini adalah ketaatan tanpa keterikatan pribadi. Pemimpin yang merasa puas dengan sambutan semacam ini berpikir bahwa posisi mereka cukup kuat. Mereka memberi perintah dan orang menurut saja. Pekerjaan terlaksana.

Dan tentu saja ada keadaan-keadaan tertentu di mana tanggapan semacam ini diperlukan. Tidak selalu orang itu mengerti motivasi si pemimpin. Kadang-kadang mereka harus mempercayainya dan menurut perintahnya, tidak lain karena ia memang pemimpin mereka. Tetapi sebenarnya tanggapan semacam ini adalah yang paling tidak efektif bagi pekerjaan maupun bagi orang-orang yang menurut perintah itu. Ini adalah tanggapan kekanak-kanakan. Pemimpin yang baik tidak puas apabila orangnya memberi sambutan demikian. Akhirnya pemimpin dikelilingi orang-orang yang selalu menyetujui apa saja yang ia katakan. Mereka tidak membantu si pemimpin untuk berkembang dan bertumbuh. Pemimpin merasa dirinya kuat, tetapi upayanya berdiri di atas suatu fondasi yang lemah apabila ia hanya menuntut ketaatan dari pekerjaanya.

2. *Identifikasi*. Jenis tanggapan kedua terhadap kepemimpinan disebut sebagai identifikasi. Istilah ini menggambarkan sambutan pribadi orang-orang yang aktif bukan karena berminat dengan pekerjaan yang dilakukan itu, melainkan karena benar-benar mengagumi pemimpin mereka itu. Mereka ingin menjadi seperti dia dan meniru apa yang dilakukannya. Mereka ingin mempunyai hubungan sebagai sahabatnya. Bedanya dengan tanggapan ketaatan tadi adalah bahwa sambutan di sini diberikan karena benar-benar menaruh kehormatan dan ingin memenuhi harapan pemimpin itu. Mereka bekerja bagi si pemimpin dan bukan karena pengabdian kepada cita-cita dan sasaran yang dituju. Memang, pemimpin sering tergoda untuk membangkitkan tanggapan semacam ini, tetapi untuk jangka panjang pekerjaan itu justru akan melemah. Baik pemimpin maupun pekerjaanya menyimpang dari hakekat yang menjadi tujuan pekerjaan itu.

3. *Internalisasi* (penghayatan). Jenis tanggapan yang terbaik, yang paling efektif bagi pekerjaannya, bagi si pekerja dan bagi si pemimpin sendiri, adalah di mana pekerja secara sungguh-sungguh menganggap tujuan pemimpin itu sebagai tujuannya sendiri. Maksud dari pekerjaan itu merupakan sebagian dari sistem tata nilai si pekerja itu sendiri. Si pekerja menganggap pekerjaan itu sebagai suatu pengungkapan cinta kasihnya sendiri terhadap Allah dan sebagai suatu pengembangan bakat-bakat dan keterikatan sendiri. Pemimpin memberikan petunjuk dan saran. Si pekerja mengikuti petunjuk dan saran itu karena ia sendiri yakin akan pekerjaan itu dan senang mendapat bimbingan untuk mencapai tujuan Kristen yang ia sendiri inginkan. Bila seseorang berhasil mengembangkan sikap demikian di dalam sekelompok pekerja, ia dapat menyebut dirinya seorang pemimpin Kristen yang sejati.

10 Tulislah dari ingatan di dalam buku catatan saudara suatu penjelasan singkat mengenai tiga macam tanggapan terhadap pemimpin yang baru saja kita bahas. Jika mengalami kesulitan, bacalah kembali bagian ini sekali lagi, dan cobalah lagi untuk menulis penjelasan saudara. Dengan latihan ini saudara dapat *menginternalisasi* (menghayati) pengetahuan itu. Maka saudara mendapat sesuatu dari pelajaran ini, bukan sekedar kata-kata saja. Saudara akan memiliki gagasan saudara sendiri yang hidup, yang mudah untuk disampaikan kepada orang-orang lain.

Penerapan Praktis dari Pengetahuan Teoretis

Tujuan 7. *Memilih contoh-contoh perilaku kepemimpinan yang efektif untuk memotivasi para pekerja.*

Kita belajar teori karena hal itu memberi kita suatu dasar untuk praktek. Pengetahuan teori membantu kita untuk meramalkan hasil apa yang akan dicapai dalam keadaan-keadaan tertentu. Jika kita mengetahui misalnya, bahwa orang-orang terdorong oleh kebutuhan yang ingin mereka penuhi, maka kita mencoba mencari tahu apa saja yang mereka butuhkan dan bagaimana kita bisa membantu mereka memenuhi kebutuhan itu melalui pekerjaan pelayanan Kristen. Jika kita mengetahui bahwa orang-orang tergerak dengan adanya tujuan yang realistis, tetapi menjadi tawar hati dengan adanya tujuan yang sulit untuk dijangkau, maka kita dapat menyusun rencana yang lebih tepat.

Dengan memahami teori-teori motivasi dan berbagai macam tanggapan terhadap kepemimpinan kita dapat memutuskan perilaku atau tindakan apa dari pihak kita yang kemungkinan besar dapat menggerakkan para pekerja untuk mengerjakan tugas-tugas yang perlu dilakukan demi tercapainya tujuan. Berikut ini merupakan suatu ringkasan mengenai perilaku kepemimpinan yang didasarkan atas pengetahuan teoretis kita. Ini merupakan penerapan praktis yang menurut para pemimpin ternyata cukup efektif di dalam dunia usaha maupun dalam kegiatan pelayanan Kristen.

1. *Kemampuan.* Pemimpin harus mengetahui tugasnya dan tanduknya harus menunjukkan bahwa ia cukup mampu dan cakap. Ini tidak berarti bahwa pemimpin harus sempurna. Pemimpin harus memperlihatkan keyakinannya tanpa ada gejala kesombongan. Para pekerja mendapat motivasi untuk mengikuti orang yang mempunyai kemampuan dan bisa memberikan bantuan dan informasi kepada orang-orang lain.

2. *Maksud tujuan.* Orang kurang dapat bekerja baik tanpa sasaran tertentu. Pemimpin harus mempunyai suatu sasaran pasti dan sanggup menyusunnya

sedemikian rupa sehingga akan membawa kepada tujuan dan sasaran yang lebih tinggi lagi, secara berakal dan realistik.

3. *Pemberian tugas dan kesempatan kepada para pekerja untuk berperanan serta.* Berdasarkan pelajaran kita mengenai kebutuhan-kebutuhan manusiawi itu, kita mengetahui bahwa orang-orang ingin merasa bahwa mereka diterima dan diberi kesempatan mengembangkan kreativitas. Mereka perlu diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang menyangkut sasaran yang hendak dicapai dan pembagian tugas-tugas. Pemimpin harus membagikan tugas-tugas kepada para pekerja tertentu dan mengizinkan mereka memikul tanggung jawab penuh dalam keadaan tertentu.

4. *Kesempatan mendapat latihan dan mengalami pertumbuhan.* Orang bekerja lebih baik jika mereka secara pribadi dapat belajar dan bertumbuh terus. Bila mereka merasa mengetahui bagaimana mengerjakan suatu tugas dengan baik, mereka akan lebih berminat pada tugas itu. Dengan demikian pemimpin yang memberikan latihan atau menyediakan kesempatan belajar sedang menuju dengan dua cara untuk mencapai tujuan terakhir.

5. *Imbalan, pengakuan dan penghargaan.* Semua orang bekerja untuk mendapat semacam imbalan. Sebagaimana kita mendapati di dalam kata-kata Paulus, Alkitab menganjurkan kita untuk terus mengingat pahala yang kekal itu. Pemimpin Kristen yang baik berperilaku demikian rupa, sehingga orang selalu merasakan suatu imbalan di dalam pekerjaan Tuhan.

Dari pelajaran kita mengenai “*burn-out*”, atau sikap apatis dan mengenai teori-teori persepsi, kita mengetahui bahwa orang bisa menjadi jemu dan tawar hati. Mereka mulai berpikir bahwa mereka tidak berguna atau kurang dihargai. Akibatnya mereka mulai lupa akan tujuan yang hendak dicapai. Pemimpin yang baik benar-benar menghargai para pekerja dan terus terang menyatakan hal itu kepada mereka. Saudara mungkin telah memperhatikan di dalam beberapa ayat Alkitab kata-kata Paulus untuk menghargai mereka yang bekerja bersama dia. Ingatlah ia mengatakan, bahwa wewenangnya ia gunakan untuk membangun dan bukan untuk meruntuhkan (II Korintus 13:10).

Kita telah belajar bahwa motivasi yang tepat dapat dibangkitkan dengan memberikan imbalan yang sesuai. Terlalu banyak pujian dan perhatian kepada pribadi seseorang dapat menumbuhkan perasaan sombong, tetapi pengakuan yang jujur mengenai pelayanan dan ketrampilan seseorang memotivasi dia untuk berusaha mencapai sasaran yang berarti.

6. *Umpan balik dan pembaharuan semangat.* Orang bekerja lebih baik apabila mereka mengetahui hasil upaya mereka dan bila mereka dapat melihat

awal dan akhir tugas-tugas tertentu. Pemimpin yang baik mengetahui bahwa jadwal waktu dan laporan-laporan sering lebih efektif untuk memotivasi orang daripada pidato-pidato yang berkobar-kobar. Jika suatu tugas bernilai untuk dikerjakan, pekerja perlu diberikan suatu evaluasi kongkret mengenai hasilnya. Tugas-tugas dan pengangkatan dalam jabatan hendaknya diberi suatu batas jangka waktu, sehingga pekerja pada waktu-waktu tertentu merasa ia telah selesai mengerjakan sesuatu. Demikianlah ia dapat mulai kembali dengan semangat yang baru. Banyak *“burn out”* dialami oleh karena orang merasa terlalu lama mengerjakan sesuatu yang membosankan, sehingga tidak ada artinya lagi bagi mereka dan tidak ada juga yang peduli apakah dikerjakan atau tidak.

11-14 Lingkarilah huruf di depan jawaban yang tepat atas masing-masing pernyataan berikut ini.

11 Orang terdorong untuk mengikuti seorang pemimpin yang

- a) sempurna kemampuannya dalam segala hal.
- b) mengatakan bahwa ia sebenarnya kurang mampu menghadapi suatu tugas.
- c) memperlihatkan keyakinannya yang bulat dalam segala apa yang dikerjakannya.
- d) menunjukkan bahwa ia mampu, tanpa menjadi sombong.

12 Orang paling merasakan motivasi dengan tujuan-tujuan yang

- a) menunjukkan bahwa pemimpin memiliki keyakinan besar.
- b) sulit tetapi cukup realistis.
- c) mudah untuk dicapai.
- d) diberikan oleh pemimpin dengan semangat berkobar-kobar.

13 Teori-teori kebutuhan menunjukkan bahwa pemimpin harus

- a) memenuhi setiap kebutuhan dari semua pekerjaanya.
- b) memberi tiap pekerja pembagian tugas yang sama rata.
- c) memberikan kepada para pekerja kesempatan untuk memenuhi kebutuhan pribadinya sambil bekerja.
- d) memberikan semua pekerjaan yang paling sulit kepada para pekerja yang terbaik.

14 Jadwal waktu dan laporan-laporan penting karena

- a) memberikan umpan balik dan kesempatan untuk memperbarui semangat.
- b) membuktikan bahwa pemimpin cukup efisien dan penuh pengabdian.
- c) tugas-tugas harus dibagikan sesuai dengan jadwal kegiatan gereja.
- d) pengangkatan jabatan harus diberi batas waktu.

15 Cocokkan tiap perilaku kepemimpinan (kanan) dengan uraiannya yang tepat (kiri).

- | | | |
|--------|--|---|
| a | Orang bekerja lebih baik bila mereka mengetahui hasil upaya mereka dan bila mereka dapat melihat awal dan akhir tugas-tugas tertentu. | 1) Kemampuan |
| b | Pemimpin yang baik benar-benar menghargai para pekerja dan terus terang menyatakan hal itu kepada mereka. | 2) Maksud tujuan |
| c | Para pekerja mendapat motivasi untuk mengikuti pemimpin yang mempunyai kemampuan dan bisa memberikan bantuan dan informasi kepada orang-orang lain. | 3) Pemberian tugas dan kesempatan bagi pekerja untuk berperan serta |
| d | Orang bekerja lebih baik jika mereka secara pribadi dapat belajar dan bertumbuh terus. Bila mereka merasa mengetahui bagaimana mengerjakan suatu tugas dengan baik, mereka akan lebih berminat kepada tugas itu. | 4) Kesempatan latihan dan pertumbuhan |
| e | Pemimpin harus membagikan tugas-tugas kepada para pekerja tertentu dan mengizinkan mereka memikul tanggung jawab penuh dalam keadaan tertentu. | 5) Imbalan, pengakuan dan penghargaan |
| f | orang bekerja lebih baik bila mempunyai sasaran tertentu yang secara berakal dan realistis membawa kepada tujuan yang ditetapkan. | 6) Umpan balik dan pembahasan semangat |

TUJUAN YANG PANTAS DIPERJUANGKAN

Paulus tidak pernah mengalami “*burn-out*”. Bukan karena ia selalu relaks dan kurang sungguh-sungguh melakukan pekerjaannya, tetapi karena ia benar-benar *berjuang* untuk suatu tujuan yang bernilai. Sasarannya tidak mudah untuk dicapai, karena ia berbicara mengenai suatu perjuangan. Tetapi ia begitu yakin bahwa kesudahannya cukup berharga, sehingga ia tidak pernah kendor semangatnya, betapa mahal pun ia harus bayar untuk hal itu (Roma 8:31-39; dan II Timotius 4:7-8).

Kita telah melihat dalam kehidupan dan karya Paulus, begitu juga dalam kehidupan dan karya tokoh-tokoh Alkitab lainnya dalam buku ini, bahwa rencana Allah menuntut pemimpin-pemimpin manusia. Tidak pernah maksud Allah itu terlaksana hanya dengan jalan berdoa, atau dengan mujizat saja. Allah telah menaruh tanggung jawab yang hebat dan hak kehormatan yang mulia untuk melakukan rencana-Nya itu di dalam tangan makhluk-makhluk yang diciptakan-Nya dari debu bumi. Dan, dalam hampir tiap peristiwa ada seorang pemimpin yang dipilih, yang tidak pernah bekerja seorang diri, tetapi melangkah maju dengan kuasa Roh Kudus membangkitkan semangat orang-orang lain dengan semacam pekikan perang seperti seruan Paulus, “Kita lebih dari pada orang-orang yang menang” (Roma 8:37).

soal-soal untuk menguji diri

1 Cara Paulus menanggapi suatu keadaan yang krisis seperti ketika ia ditawan, membuktikan pentingnya perilaku kepemimpinan untuk dapat mempengaruhi perilaku orang banyak secara positif. Demikianlah diungkapkan dalam semua pernyataan di bawah ini kecuali satu. Fakta-fakta mana yang BUKAN pernyataan Paulus dalam keadaan ini.

- a) Paulus memanfaatkan tiap kesempatan untuk berkhotbah mengenai dosa orang-orang, mengenai prasangka dan kebutaan rohani mereka.
- b) Ia tetap tenang, sopan dalam sikapnya dan bertindak dengan penuh kewibawaan.
- c) Tanggapan Paulus dimaksudkan untuk membangkitkan kepercayaan orang akan hakekat kebenaran berita Injil, karena ia mempertunjukkan pengetahuan tentang Hukum Taurat, hak-hak azasi warganegara dan perangai dasar manusia.
- d) Paulus berusaha menyatukan diri dengan para hadirin yang mendengarkan dia dan memberikan kesaksian mengenai pertobatannya dengan terus terang dan logis.

2 Sepanjang perjalanannya menuju Roma Paulus memperlihatkan beberapa sifat kepemimpinan yang menonjol. Lingkarilah yang BENAR.

- a) Ia mengendalikan sendiri semua proses pengambilan keputusan, sesudah komandan pasukan dan nakhoda kapal terbukti tidak mampu mengambil keputusan yang baik.
- b) Ia memberikan nasihat praktis, tetap riang gembira meskipun menghadapi bahaya, memperlihatkan perhatian akan kebutuhan rekan-rekan seperjalanan, dan tetap mempersatukan mereka untuk mencapai tujuan mereka bersama.
- c) Ia menunggu sampai para pemimpin resmi terbukti tidak mampu untuk memimpin, kemudian ia mulai memaparkan rencananya untuk mencapai sukses.
- d) Ia tidak mau terlibat dalam peristiwa yang terjadi, meskipun keadaan menjadi semakin buruk, dan ia menunggu sampai mereka datang kepadanya meminta nasihat.

3 Ketika Paulus mengalami karam kapal, Allah memutuskan untuk berurusan dengan semua orang yang terikat di situ melalui

- a) suatu operasi penyelamatan yang ajaib.
- b) membekukan semua hukum alam dan meredakan badai tofan.
- c) memberikan bimbingan adikodrati agar kapal dapat selamat melewati batu karang yang berbahaya.
- d) kepemimpinan yang diurapi dan dibimbing oleh Roh Kudus.

4 Kelima bahaya yang telah kita pelajari yang sering merintangi para pemimpin dan pekerja untuk mencapai sasaran mereka disebutkan di dalam tiga di antara empat pilihan berikut. Pilihan mana yang TIDAK menyebutkan bahaya yang telah kita pelajari di dalam pasal ini?

- a) Ego — kecongkakan pribadi
- b) Kepopuleran dan pujian
- c) Kerusuhan politik dan prasangka agama
- d) Iri hati dan kekuasaan

5 Semangat bersaing sangat kuat di dalam dunia, karena caranya mengevaluasi orang adalah berdasarkan

- a) nilai luhur mereka sebagai insan pribadi.
- b) prestasi yang mereka capai.
- c) potensi relatif mereka yang disebabkan oleh kedudukan keluarga dan pendidikannya.
- d) perbandingan dengan orang lain.

6 Karena Paulus menyadari kenyataan bahwa orang bisa menjadi jemu untuk berbuat baik, ia berusaha

- a) mengejutkan mereka supaya segera menyadari bahwa mereka telah gagal.
- b) membangkitkan semangat atau motivasi mereka supaya tetap mengingat tujuan dan tetap membantu orang-orang.
- c) supaya mereka bertobat dari sikap menyerah kalah itu dan memperbarui pengabdian mereka.
- d) menyingkirkan semua orang yang mengungkapkan perasaan kecewa dan patah semangat itu.

7 Semua pernyataan di bawah ini kecuali satu mengemukakan sebab-sebab mengapa pekerja Kristen menjadi tawar hati. Pernyataan yang mana TIDAK memberikan sebab yang dibahas dalam pelajaran ini?

- a) Pekerja-pekerja Kristen tidak cukup dimotivasi dan dibebani terlalu banyak pekerjaan.
- b) Pekerja Kristen melihat banyak penderitaan dan kesusahan manusia dan mereka sering menjadi terlalu lelah baik fisik maupun emosional.
- c) Pekerja Kristen sering bekerja tanpa perlengkapan secukupnya dan sering menjadi kecewa memperhatikan manusia.
- d) Pekerja Kristen bersikap optimis dan mempunyai cita-cita dan harapan yang tinggi.

4 Kelima bahaya yang telah kita pelajari yang sering merintangi para pemimpin dan pekerja untuk mencapai sasaran mereka disebutkan di dalam tiga di antara empat pilihan berikut. Pilihan mana yang TIDAK menyebutkan bahaya yang telah kita pelajari di dalam pasal ini?

- a) Ego — kecongkakan pribadi
- b) Kepopuleran dan pujian
- c) Kerusuhan politik dan prasangka agama
- d) Iri hati dan kekuasaan

5 Semangat bersaing sangat kuat di dalam dunia, karena caranya mengevaluasi orang adalah berdasarkan

- a) nilai luhur mereka sebagai insan pribadi.
- b) prestasi yang mereka capai.
- c) potensi relatif mereka yang disebabkan oleh kedudukan keluarga dan pendidikannya.
- d) perbandingan dengan orang lain.

6 Karena Paulus menyadari kenyataan bahwa orang bisa menjadi jemu untuk berbuat baik, ia berusaha

- a) mengejutkan mereka supaya segera menyadari bahwa mereka telah gagal.
- b) membangkitkan semangat atau motivasi mereka supaya tetap mengingat tujuan dan tetap membantu orang-orang.
- c) supaya mereka bertobat dari sikap menyerah kalah itu dan memperbarui pengabdian mereka.
- d) menyingkirkan semua orang yang mengungkapkan perasaan kecewa dan patah semangat itu.

7 Semua pernyataan di bawah ini kecuali satu mengemukakan sebab-sebab mengapa pekerja Kristen menjadi tawar hati. Pernyataan yang mana TIDAK memberikan sebab yang dibahas dalam pelajaran ini?

- a) Pekerja-pekerja Kristen tidak cukup dimotivasi dan dibebani terlalu banyak pekerjaan.
- b) Pekerja Kristen melihat banyak penderitaan dan kesusahan manusia dan mereka sering menjadi terlalu lelah baik fisik maupun emosional.
- c) Pekerja Kristen sering bekerja tanpa perlengkapan secukupnya dan sering menjadi kecewa memperhatikan manusia.
- d) Pekerja Kristen bersikap optimis dan mempunyai cita-cita dan harapan yang tinggi.

8 Memotivasi pemimpin dan pekerja merupakan salah satu langkah terpenting bagi pemimpin yang berhasil. Sebagaimana dijelaskan dalam pasal ini, motivasi paling tepat dapat diuraikan sebagai

- a) keinginan manusiawi yang mendalam.
- b) pekerjaan untuk menggerakkan para pekerja supaya menaati pemimpin mereka dan melakukan tugasnya.
- c) proses di balik perilaku yang kita lihat, kesungguhan dan minat yang diperlihatkan untuk melakukan sesuatu.
- d) alasan yang diberikan seseorang mengapa ia menerima suatu tanggung jawab tertentu.

9 Teori motivasi yang mengatakan bahwa manusia dimotivasi dengan jalan memenuhi persyaratan dasar tertentu disebut sebagai

- a) teori tujuan.
- b) teori kebutuhan.
- c) teori imbalan dan hukuman.
- d) teori yang meliputi persepsi.

10 Teori motivasi yang mengatakan bahwa manusia akan melakukan apa yang mendatangkan kesenangan padanya dan menghindari perbuatan yang mendatangkan sakit, pengalaman yang kurang enak atau hukuman disebut

- a) teori yang meliputi persepsi.
- b) teori kebutuhan.
- c) teori tujuan.
- d) teori imbalan dan hukuman.

11 Teori motivasi yang berpendapat bahwa manusia dapat dimotivasi untuk bekerja lebih baik jika tujuan akhirnya dinyatakan secara terperinci, benar-benar dimengerti dan dapat diterima oleh orang-orang yang diharapkan menggarap tujuan itu disebut

- a) teori tujuan.
- b) teori kebutuhan.
- c) teori yang meliputi persepsi.
- d) teori imbalan dan hukuman.

12 Teori motivasi yang membicarakan bagaimana caranya orang menanggapi lingkungannya secara keseluruhan disebut

- a) teori imbalan dan hukuman.
- b) teori tujuan.
- c) teori yang meliputi persepsi.
- d) teori kebutuhan.

13 Jenis tanggapan yang diberi orang kepada pemimpinnya, yang sama seperti anak kecil menerima apa yang dilakukan dan berkaitan dengan melakukan apa yang baik untuk diterima oleh kelompok maupun pemimpinnya disebut

- a) disebut ketagihan.
- b) ketaatan.
- c) berakibat lain.
- d) pemaksaan.

14 Suatu tanggapan lain terhadap kepemimpinan melibatkan orang-orang yang tidak begitu memperdulikan pekerjaan yang harus dilakukan, tetapi mereka mengagumi dan ingin sekali meniru pemimpinnya. Tanggapan itu dikatakan

- a) ketaatan.
- b) solidaritas.
- c) internalisasi (penghayatan).
- d) identifikasi.

15 Jenis tanggapan yang terbaik bagi semua pihak adalah di mana para pekerja secara sungguh-sungguh menganggap tujuan pemimpin sebagai tujuannya sendiri. Hal ini disebut

- a) identifikasi.
- b) ketaatan.
- c) intensifikasi.
- d) internalisasi (penghayatan).

16 Cocokkan masing-masing bahaya yang menyangkut alasan yang salah (kanan) dengan uraiannya yang kena (kiri).

- | | | |
|--------|--|------------------------------|
| a | Terlihat pada waktu seseorang mencoba menunjukkan betapa ia lebih dari orang lain dengan memperbandingkan dirinya dengan orang lain. | 1) Ego — kecongkakan pribadi |
| b | Terlibat sewaktu seseorang menolak mengakui bahwa ia mungkin salah dan berkeras untuk melakukakan segala sesuatu dengan caranya sendiri. | 2) Terlalu percaya diri |
| c | Perilaku yang diperlihatkan orang yang sangat peka terhadap kritik, menuntut hak istimewa dan dihormati di depan orang banyak, dan sombong mengenai karunia rohaninya. | 3) Kepopuleran dan pujian |
| d | Perilaku yang ditegur Paulus dengan kata-kata: “Jangan memegahkan diri akan manusia!” Demikianlah motivasi pemimpin yang mencari pujian dari orang-orang dan senang menerima hal itu. | 4) Iri hati |
| e | Karena bahaya ini pemimpin sering tidak memberikan tanggung jawab kepada orang yang cukup mampu; juga terlihat ketika timbul kejengkelan terhadap orang yang menerima pujian untuk suatu pekerjaan yang sebenarnya merupakan hasil kerja keras pemimpin itu sendiri. | 5) Kekuasaan |

jawaban pertanyaan dalam uraian pasal

- 8 b) minat atau keinginan yang diperlihatkan . . .
- 1 Jawaban-jawaban saudara sendiri.
- 9
 - a 2) Teori imbalan dan hukuman.
 - b 1) Teori yang meliputi persepsi.
 - c 4) Teori kebutuhan.
 - d 3) Teori tujuan.
- 2 Jawaban saudara boleh ayat manapun yang diambil dari tulisan Paulus, yang disebutkan di Pasal 1 atau Pasal 9, atau contoh apapun juga yang saudara berikan dengan kata-kata sendiri sesuai dengan apa yang terdapat di pasal ini. Saya menyarankan yang berikut:
 - a Galatia 6:2
 - b Filipi 3:14
 - c I Korintus 9:24-27; II Timotius 2:15
 - d II Timotius 4:5
 - e Efesus 4:16; I Korintus 12:4-12
 - f Filipi 4:1-3; Kolose 4:7-14
 - g Lukas 9:62; I Korintus 15:58; Efesus 4:14
- 10 Jawaban saudara sendiri.
- 3 c) Pentingnya perilaku Paulus sebagai seorang pemimpin ialah:
- 11 d) menunjukkan bahwa ia mampu, tanpa menjadi sombong.
 - 4
 - a Pujian.
 - b Iri hati.
 - c Kecongkakan pribadi, kepopuleran, ego dan kekuasaan.
 - d Keinginan akan kepopuleran, kekuasaan.
 - e Kecongkakan, iri hati dan ego.
 - f Terlalu percaya diri, kecongkakan pribadi dan kekuasaan.
- 12 b) sulit tetapi cukup realistis.
- 5 Jawaban saudara sendiri. Apakah perasaan saudara timbul karena berapa hal yang tercantum di dalam pasal ini? Saya harap saudara mulai belajar untuk melupakan saat-saat yang mengecewakan untuk sementara ini dan memandang ke depan ke arah tujuan akhir. Ingat: “Kita akan menuai, jika kita tidak menjadi lemah” (Galatia 6:9).

- 13 c) memberikan kepada para pekerja kesempatan untuk memenuhi kebutuhan pribadinya sambil bekerja.
- 6 a Salah. (Tidak ada manusia yang sanggup terhindar sama sekali dari ketawaran hati.)
b Salah. (Tidak, Tuhan mengatur agar ia dikuatkan secara jasmani dan rohani, memberikan cukup istirahat, kekuatan, dan dorongan.)
c Benar.
d Benar.
e Benar.
f Benar.
g Benar.
h Salah. (Ini adalah soal biasa, tetapi kita harus percaya kepada Tuhan untuk membantu kita dalam hal-hal itu supaya jangan terlalu mencemas-kan kita.)
- 14 a) memberikan umpan balik dan kesempatan untuk memperbarui semangat.
- 7 Jawaban saudara. Saya percaya saudara telah dikuatkan oleh Firman Allah, di dalam doa dan dalam pergaulan dengan sesama orang beriman. Dan saya harap saudara telah memperoleh pandangan-pandangan baru yang dapat membantu saudara sewaktu menghadapi kesulitan di kemudian hari, dengan saran-saran yang diberikan. Paulus jelas dihiburkan karena dapat melupakan kesalahan-kesalahan di masa lampau. Ia meminta kita untuk meniru contohnya dalam hal ini (Filipi 3:13, 15).
- 15 a 6) Umpan balik dan pembaharuan semangat.
b 5) Imbalan, pengakuan dan penghargaan.
c 1) Kemampuan.
d 4) Kesempatan latihan dan pertumbuhan.
e 3) Pemberian tugas dan kesempatan bagi pekerja berperan serta.
f 2) Maksud tujuan.

Tambahan

Tambahan A — Daftar Periksa

DAFTAR PERIKSA PERKEMBANGAN DIRI SENDIRI

- Memelihara hidup rohani pribadi — pembacaan Alkitab, kunjungan gereja.
- Mengenal tanggung jawab secara tepat.
- Senang bekerja bersama orang lain.
- Mendapat kegembiraan dari prestasi-prestasi orang lain.
- Mengikuti perkembangan zaman — belajar dan membaca.
- Meminta nasihat dan informasi bila perlu.
- Memakai pengalaman dan bakat orang lain.
- Memiliki pengertian yang jelas tentang garis kebijaksanaan dan prosedur.
- Bersedia untuk mengambil risiko.
- Belajar untuk bekerja sebaik-baiknya dengan apa yang ada pada anda.
- Ambillah keputusan dengan segera tetapi jangan dengan tergesa-gesa.
- Pikullah tanggung jawab penuh atas keputusan yang diambil.
- Rencanakanlah waktu pribadi.
- Sesuaikan diri dengan keadaan-keadaan baru.
- Kendalikanlah kemarahan.
- Peliharalah rasa humor.
- Membantu ingatan dengan membuat catatan; pergunakan daftar-daftar.
- Tetapkanlah tujuan-tujuan pribadi dan berupayalah untuk mencapainya.
- Gunakanlah karunia-karunia rohani dalam cara-cara yang semestinya.

DAFTAR PERIKSA HUBUNGAN MANUSIAWI

- Berikanlah instruksi-instruksi dengan jelas.
- Terangkanlah mengapa hal-hal tertentu dikerjakan sedemikian.
- Terangkanlah pentingnya tiap-tiap pekerjaan dan tugas.
- Doronglah orang-orang untuk bekerja sebaik-baiknya dan men ngkatkan ketrampilan mereka.
- Tunjukkan rasa hormat terhadap semua pekerja.
- Pakailah saran-saran para pekerja bilamana mungkin.
- Tolonglah orang lain untuk menetapkan tujuan mereka sendiri dan men-capainya.
- Belajarlah untuk melancarkan kritik yang membangun dan berguna.
- Berbagilah informasi.
- Doronglah kerjasama sekelompok dan saling berbagi, bukannya persaingan.
- Terimalah kecaman dan salah bila memang tepat.
- Indahkanlah perasaan orang lain; jangan sekali-kali mempermalukan orang di depan umum.
- Berilah perhatian kepada orang-orang yang pemalu dan kesep an.
- Nyatakanlah harapan-harapan yang tinggi dan kepercayaan pada orang.
- Berilah diri saudara sendiri dan berikan contoh bilamana mungkin.
- Dengarkanlah pendapat orang dan berikan umpan balik yang semestinya.

DAFTAR PERIKSA KOMUNIKASI

- Terangkanlah dengan jelas, dan perkenankanlah orang lain mengajukan pertanyaan.
- Tunjukkan dan peragakan bilamana mungkin dan tepat untuk dilakukan.
- Jawablah pertanyaan: Apa? Kapan? Di mana? Siapa? Bagaimana, dan Mengapa?
- Doronglah orang lain untuk mengutarakan pendapat mereka.

- Periksalah kembali untuk memastikan bahwa instruksi saudara dimengerti.
- Terangkanlah perubahan-perubahan sebelum itu dilaksanakan.
- Terangkanlah keputusan-keputusan yang diambil oleh orang lain, yang di luar pengawasan saudara.
- Berilah alasan-alasan untuk semua garis kebijaksanaan dan prosedur.
- Selalu memberi laporan kepada atasan; bekerjalah melalui saluran-saluran yang tepat.
- Hendaknya ada maksud tujuan bagi segala sesuatu yang dikerjakan.
- Berilah laporan-laporan kemajuan.
- Jangan terlalu mengandalkan buletin dan nota peringatan tertulis.
- Dengarkanlah dengan saksama semua keluhan dan saran.
- Pergunakanlah bahasa dan lukisan-lukisan yang cocok untuk kelompok anda.
- Belajarlah untuk memimpin rapat dengan cara yang menarik dan efektif.

DAFTAR PERIKSA PENGAWASAN TUGAS

- Buatlah dan gunakanlah daftar, lembaran kerja, penanggalan.
- Belajarlah mengatur waktu dan menetapkan prioritas.
- Dahuluihlah keperluan personalia dan peralatan serta biaya-biaya.
- Pilihlah dan latihlah pekerja-pekerja.
- Adakan penugasan-penugasan khusus.
- Tetapkan sasaran-sasaran dan tentukan patokan-patokan.
- Buatlah catatan-catatan yang teliti.
- Delegasikan tanggung jawab dan kekuasaan dengan semestinya.
- Buatlah persyaratan yang realistis.
- Koordinasikan orang-orang, peralatan, waktu, tempat, metode untuk mencapai tujuan-tujuan.
- Sediakanlah rencana terus-menerus untuk penilaian dan perbaikan.

DAFTAR PERIKSA PIMPINAN KELOMPOK*Persiapan*

- Anggota-anggota diberitahukan tentang waktu, tempat, topik, atau maksud tujuan pertemuan.
- Tempat pertemuan diatur — ruang yang memadai; susunan duduk; kesenangan jasmani para anggota, seperti ventilasi dan penerangan.
- Garis besar atau agenda dipersiapkan.
- Informasi, fakta-fakta untuk diskusi, data latar belakang.
- Peralatan, catatan, alat peraga siap untuk dipakai.
- Rencana-rencana untuk menggalang suasana persahabatan.
- Rencana-rencana untuk kegiatan-kegiatan rohani.
- Semua peserta diberitahukan dan dikabarkan tentang semua prosedur.

Memimpin Pertemuan/Rapat

- Saat-saat pembukaan harus dipersiapkan dengan baik.
- Usahakan agar anggota-anggota merasa dirinya terlibat.
- Semua orang hendaknya mengerti maksud tujuan pertemuan dan pokok-pokok atau soal-soal yang akan dibahas.
- Pertemuan hendaknya dimulai dan diakhiri tepat pada waktunya, kecuali dalam keadaan-keadaan yang sangat istimewa.
- Setiap anggota hendaknya merasa bebas dan didorong untuk berperan serta dalam pembicaraan-pembicaraan terbuka.
- Pembicaraan-pembicaraan hendaknya tetap mengenai pokok.
- Anggota-anggota hendaknya diberikan cukup waktu untuk mengutarakan pendapat mereka, tetapi jangan dibiarkan memonopoli waktu.
- Kesempatan hendaknya diberikan untuk pertanyaan dan saran
- Pembicaraan hendaknya ditingkaskan dan dijelaskan bila perlu.
- Kegembiraan dan rasa humor yang baik hendaknya diberi dorongan.
- Anggota-anggota hendaknya merasa bahwa kehadiran dan peran serta mereka dihargai dan pertemuan itu bermanfaat.

Penilaian Hasil-hasilnya

- Apakah kelompok itu bekerja dengan baik dan kelihatan puas dengan pertemuan itu?
- Apakah ada persoalan-persoalan khusus? Apa yang dapat dilakukan tentang persoalan-persoalan tersebut?
- Adakah anggota-anggota yang tidak berperan serta?
- Adakah aspek-aspek penting topik itu yang dilalaikan?
- Apakah hasil-hasil paling positif pertemuan itu?
- Kesimpulan-kesimpulan apakah yang tercapai?
- Hal-hal apakah yang dapat dilakukan dengan lebih baik lagi?

Catatan yang perlu diingat sebagai persiapan untuk pertemuan berikutnya.

Tambahan B — Lembaran-Lembaran Kerja

LEMBARAN KERJA PERINGATAN HARIAN

PERINGATAN HARIANKU		TANGGAL _____
Janji-Janji		Yang Harus Dilakukan
Nama	Tanggal	
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Panggilan Telpn		Peralatan yang Perlu
Nama	Nomor	
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

PERINGATAN HARIANKU		TANGGAL _____
Janji-Janji		Yang Harus Dilakukan
Nama	Tanggal	
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Panggilan Telpn		Peralatan yang Perlu
Nama	Nomor	
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

LEMBARAN KERJA PERENCANAAN TUJUAN	
Tujuan yang sedang kita doakan dan rencanakan ialah _____ _____ _____	
PERTANYAAN UNTUK PERENCANAAN	TUGAS YANG AKAN DITUGASKAN
MENGAPA TUJUAN INI PENTING? (Pentinglah untuk menulis motivasi rohani)	
APA YANG DIPERLUKAN UNTUK MENCAPAI TUJUAN?	
1 Berapa orang?	: _____ _____
2 Rencana atau program apakah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan?	: _____ _____
3 Berapa lama yang diperlukan?	: _____ _____
4 Berapa banyak uang?	: _____ _____
5 Bahan dan peralatan apa?	: _____ _____
6 Fasilitas apa?	: _____ _____
7 Apakah diperlukan latihan khusus? Kalau perlu, latihan macam apakah?	: _____ _____
SIAPA YANG HARUS DILIBATKAN AGAR TUJUAN TERCAPAI? (Tulislah nama orang-orang, pemimpin, kelompok, dll)	
BILAKAH SEMUA TANGGUNGJAWAB AKAN TERLAKSANA?	
BAGAIMANAKAH KITA AKAN TAHU BILA TUJUAN TERCAPAI?	
SUDAHKAH KITA SIAP SEDIA UNTUK MENCAPAI KEBERHASILAN? (kebutuhan fisik, guru guru, peralatan, ruang, dll)	

LEMBARAN KERJA RAPAT PERENCANAAN

Nama Panitia atau Kelompok _____
(Daftar kehadiran dapat dibuat di balik halaman ini.)

Tanggal _____ Pemimpin atau Ketua _____

LAPORAN PERKEMBANGAN TENTANG PEKERJAAN YANG SEDANG DILAKSANAKAN

(Apakah pekerjaan berjalan menurut waktu yang ditentukan? Apakah ada persoalan?)

Proyek	Komentar
_____	_____
_____	_____
_____	_____

RENCANA UNTUK USAHA BARU: Nama Proyek _____

Tugas yang Harus Dilaksanakan	Orang-orang yang Ditugaskan	Tanggal Selesai
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

PENILAIAN PEKERJAAN YANG TELAH SELESAI

(Betapa baikkah pelaksanaannya? Apakah dilaksanakan tepat pada waktunya? Bagaimanakah itu dapat diperbaiki lagi?)

Proyek	Komentar
_____	_____
_____	_____
_____	_____

CATATAN-CATATAN LAIN

Tambahan C — Petunjuk-petunjuk Mengenai Prosedur Parleментар

LIMA PRINSIP PENTING HUKUM PARLEментар

1. Rasa hormat dan keadilan terhadap semua.
2. Mempertimbangkan masalah-masalah satu per satu.
3. Pendapat pihak minoritas harus didengar.
4. Keputusan pihak mayoritas harus berlaku.
5. Maksud peraturan-peraturan ialah agar memudahkan tindakan, bukan menghambatnya.

LIMA PERATURAN PENTING BERKENAAN DENGAN PERUNDINGAN

1. Setiap anggota berhak untuk berbicara satu kali mengenai sebuah usul; akan tetapi, jika tidak ada yang berkeberatan, ia dapat berbicara dua kali atau lebih.
2. Pembicaraan anggota-anggota hendaknya tidak bersifat perseorangan, yaitu menghindarkan menyebut nama orang.
3. Anggota-anggota hendaknya menanyakan keterangan melalui ketua rapat.
4. Anggota yang mengajukan mosi/usul mempunyai hak istimewa untuk membuka dan mengakhiri pembahasan kalau ditanyai ketua.
5. Ketua rapat harus tetap bersikap netral sama sekali. Andaikan ia ingin ikut berdiskusi, ia harus meminta wakil ketua untuk mengetuai rapat sampai telah diadakan pemungutan suara tentang usul yang sedang menantikan keputusan.

PERATURAN PENTING PEMUNGUTAN SUARA

1. Cara-cara Pemungutan Suara

Pemungutan suara secara lisan: Suara mayoritas “Ya” atau “Tidak”

Pemungutan suara dengan berdiri: “Setuju” atau “Tidak setuju” untuk dua pertiga suara

Mengacungkan Tangan: “Setuju” dan “Tidak Setuju” (untuk kelompok kecil)

Dengan mengabsen: Memeriksa kehadiran dan sekaligus memberi suara.

Dengan surat suara: Menjamin kerahasiaan pemberi suara; lebih disukai untuk pemilihan

Sekretaris Memberi Satu Suara: Jika ditetapkan dalam anggaran rumah tangga

Melalui Pos atau Dengan Mandat: Jika ditetapkan dalam anggaran rumah tangga.

Dengan Persetujuan Umum: Untuk keputusan-keputusan rutin ketua rapat mengatakan, “Jika tidak ada yang berkeberatan kita akan”

2. Jenis-jenis Pemungutan Suara

Mayoritas: Suatu mayoritas adalah jumlah yang lebih besar dari setengah jumlah suara yang diberikan

Pluralitas: Suatu pluralitas adalah suara terbanyak tanpa memperhatikan mayoritasnya.

Dua Pertiga Suara: Hanya menunjuk kepada dua pertiga dari jumlah suara yang diberikan

Suara sama banyak: Suara sama banyak terjadi bila jumlah suara yang sama diberikan *pro* dan *kontra* usul itu. (Jika hal ini terjadi, maka usul itu kalah.)

KETUA RAPAT

Ketua mengurus jalannya organisasi dan mengetuai semua rapat.

Ketua menghindarkan penggunaan kata “saya”, dan mengatakan “Ketua.” Apabila ia memberi laporan ia berkata “Ketua.”

Ketua tidak berkata, “Anda menyimpang dari pembicaraan.” Sebaliknya ia berkata, “Usul menyimpang dari pembicaraan.” Ingatlah: yang dibicarakan adalah peraturannya, bukan orangnya.

Ketua mengatur, mendelegasi, dan mengawasi tetapi tidak campur tangan. Ia harus selalu bersikap netral.

Ketua hendaknya jangan berkata, “Mereka yang menentang, hendaknya berkata tidak.” Ingatlah: Anggota-anggota mungkin tidak menyetujui sebuah usul, tetapi belum tentu mereka menentang.

Ketua hendaknya mengingat bahwa semua anggota berhak untuk mengajukan permintaan kepada Ketua, meminta informasi parlementer, menarik kembali usul mereka sendiri jika tidak ada yang keberatan, meminta suara-suara dihitung kembali, atau mempertanyakan kuorum.

Ketua hendaknya mempersiapkan agenda untuk setiap rapat. Ia juga harus membawa ke rapat suatu salinan dari anggaran rumah tangga, suatu daftar dari semua panitia, arloji, penanggalan, kertas, dan pena.

AGENDA DASAR UNTUK KETUA RAPAT

1. *Membuka Rapat.* Dengan satu ketukan palu, ketua berkata, “Rapat telah dibuka.”
2. *Doa.*
3. *Pemeriksaan Kuorum.* Anggaran rumah tangga harus menetapkan jumlah yang diperlukan untuk kuorum; jika tidak, maka mayoritas keanggotaan diputuskan untuk kelompok yang kecil dengan diam-diam menghitung anggota-anggotanya, atau untuk kelompok besar dengan jalan mengabsen atau menghitung anggotanya waktu mereka masuk pintu.
4. *Pembacaan notulen.* “Sekarang sekretaris pencatat akan membaca notulen rapat rutin yang akhir (atau notulen tanggal).” Jikalau notulen beberapa rapat harus disahkan, maka notulen-notulen itu diurus menurut urutan kronologisnya. Ketua bertanya, “Apakah perlu diadakan pembe-
tulan?” Jika tidak, ia menambahkan, “Notulen disahkan.” Akan tetapi, jika diadakan pembe-
tulan ia berkata, “Notulen disahkan sebagaimana telah dibetulkan.”
5. *Pembacaan surat-menyurat oleh Sekretaris Penyurat.* Jika tidak ada sekretaris penyurat, dibaca oleh sekretaris pencatat. Untuk menghemat waktu, maka usul-usul yang timbul dari korespondensi dapat ditangani pada saat ini daripada diajukan kembali di bawah mata acara urusan baru.
6. *Laporan Keuangan oleh Bendahara.* Laporan dibaca. Ketua mengatakan, “Laporan bendahara akan diajukan.”
7. *Laporan Anggota-anggota Pengurus Lainnya.* (Biasanya laporan-laporan ini hanya diberikan pada rapat tahunan saja.)
8. *Laporan panitia-panitia kerja.* Anggaran rumah tangga menentukan urutan susunan panitia. Ketua mengatakan tentang tiap laporan, “Laporan akan diajukan.”
9. *Laporan panitia-panitia khusus.*
10. *Urusan yang Belum Selesai.* (Ingatlah: Gunakanlah kata “belum selesai,” bukan urusan “lama”.) Sekretaris memberitahukan hal itu kepada ketua dari notulen rapat sebelumnya.

11. *Urusan Baru*. Urusan baru diajukan dari pokok-pokok urusan sebelumnya atau yang diusulkan oleh anggota-anggota.
12. *Program*. Ingatlah: Ketua tidak menyerahkan rapat itu kepada seorang, meskipun program itu dapat diajukan oleh seorang yang khusus diperkenalkan oleh Ketua. Pengurus yang mengetuai rapat, yang menduduki jabatan “Ketua” selama rapat itu, terus memegang palu dan memelihara ketertiban.
13. *Pengumuman*. Ketua selalu mengumumkan tanggal, waktu, dan tempat rapat yang berikut.
14. Ketua memberikan kata-kata dorongan kepada anggota-anggota.
15. *Penutupan*. Ketua dapat menutup rapat, jika tidak ada urusan lebih lanjut, tanpa meminta usul untuk bubar. “Karena tidak ada urusan lebih lanjut untuk diajukan kepada rapat, maka rapat ini ditutup.”

CARA MENGAJUKAN SEBUAH USUL POKOK

Peraturan untuk Ketua Rapat

1. *Seorang anggota memperoleh hak untuk berbicara*. Anggota berdiri, menyapa ketua, dan menyebut namanya. Ketua hendaknya menerima dia dengan mengulang namanya dan mengangguk kepadanya.
2. *Seorang anggota mengajukan urusan*. Seorang anggota mengajukan suatu usul. Seorang anggota lain harus menyokongnya. Jika hal ini tidak segera terjadi, ketua berkata, “Adakah yang menyokong usul ini?” Jika tidak ada yang menyokong, ketua berkata, “Karena tidak ada yang menyokong, usul ini tidak dihadapkan kepada rapat.” (Ingatlah: Sekurang-kurangnya dua anggota harus menyatakan keinginan dengan jalan mengajukan mosi dan menyokongnya untuk membicarakan suatu usul.) Apabila suatu usul telah diajukan sebagaimana mestinya dan disokong, ketua berkata, “Telah diusul dan disokong bahwa (usul itu diulang).” Kemudian ketua bertanya, “Adakah yang mau merundingkan usul ini?” Ketua rapat harus membuat pernyataan yang membuka perundingan, tetapi ia tidak ikut serta dalam perundingan kecuali ia menyerahkan pimpinan rapat untuk sementara waktu.
3. *Ketua mengajukan usul*. Ketua menunggu sampai tidak ada perundingan lagi, kemudian ketua mengadakan pemungutan suara, yang dapat didahului

dengan pernyataan ini, “Karena tidak ada perundingan lebih lanjut, Ketua akan mengajukan usul untuk mengadakan pemungutan suara. Mereka yang setuju hendaknya berkata ‘Ya.’ Mereka yang tidak setuju hendaknya berkata ‘Tidak.’ Usul itu diterima (atau kalah).”

BEBERAPA PETUNJUK LEBIH LANJUT

Usul untuk Mengamandemen

Usul untuk mengamandemen baru patut diajukan apabila sebuah usul pokok sedang menantikan keputusan dan membuka jalan untuk mengubah usul pokok tersebut. Pemberian suara untuk mosi-mosi mengamandemen diadakan sebelum pemberian suara untuk mosi pokok dalam urutan terbalik atas anjuran. Mungkin hanya ada satu amandemen utama yang menantikan keputusan untuk suatu mosi pokok dan satu usul menyokong amandemen yang utama itu pada satu waktu.

Cara-cara untuk Mengamandemen. 1) Dengan menambah (pada bagian akhir saja), 2) dengan mencoret, 3) dengan menyisipkan, 4) dengan mencoret dan menyisipkan, dan 5) dengan mengganti.

Memperbaiki sebuah Usul. Apabila suatu usul perlu disempurnakan dan kemudian diamandemen (jika pemikiran lebih lanjut diperlukan), mungkin usul itu harus diserahkan kepada suatu panitia atau ditunda sampai rapat yang berikut.

Tanggung Jawab Ketua Rapat

Ketua rapat harus disapa. Ia harus mengakui anggota itu, menerima usulnya, mendengar usul menyokong, menyebutkan usul itu, membuka perundingan tentang usul tersebut, mengadakan pemungutan suara, dan mengumumkan hasilnya.

Kewajiban dan Hak Para Pengurus

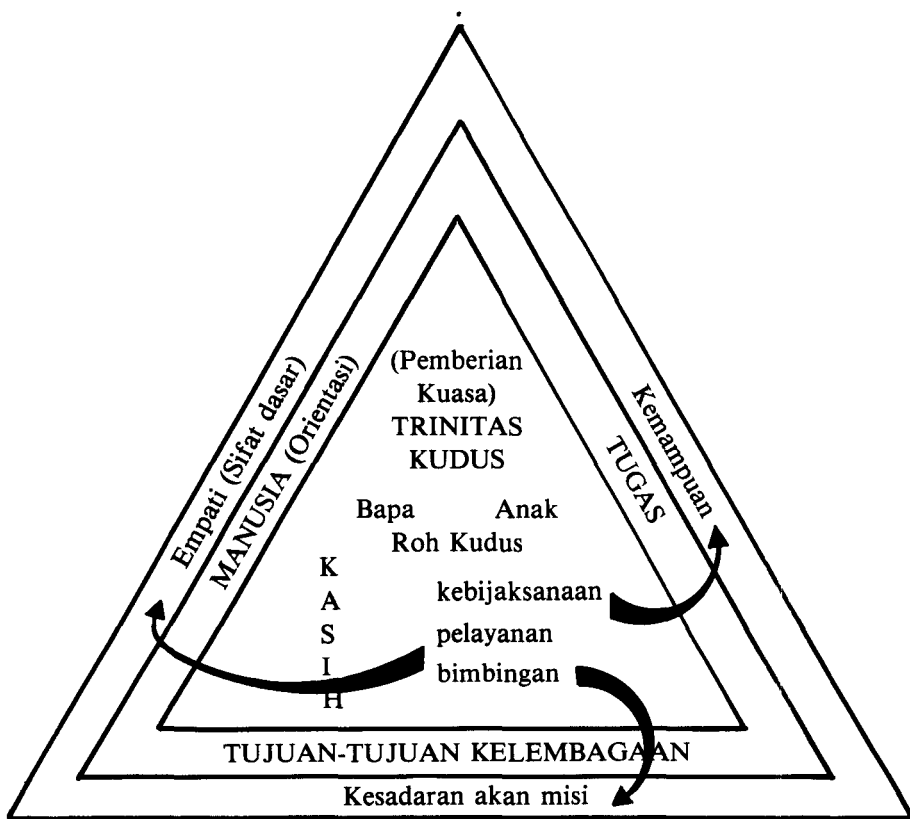
Kewajiban-kewajiban para pengurus hendaknya digariskan oleh anggaran rumah tangga atau peraturan. Pekerjaan setiap panitia pun harus diuraikan secara tertulis dalam anggaran rumah tangga atau peraturan tetap. Para pengurus dan ketua harus segera menyerahkan semua arsip dan informasi kepada pengganti mereka.

Tambahan D — Pola Kepemimpinan Kristen

Empati: Lukas 6:31; Ibrani 13:3; I Petrus 3:8; 5:9; Galatia 6:1-2.

Kemampuan: Keluaran 35-36; Amsal 12:27; 22:29; 31:10-31; II Timotius 2:15; II Petrus 1:5-10.

Berhasil Mencapai Tujuan: Filipi 3:14; Efesus 3:1, 10-11; II Timotius 3:10.



Seorang pemimpin Kristen adalah orang yang menggairahkan dan mengembangkan kecakapan-kecakapan orang lain dan menuntun mereka untuk mencapai tujuan-tujuan kristiani.

Jawaban Soal-soal Untuk Menguji Diri

Pasal 1

- 1 c) mempunyai suatu cara khusus untuk melaksanakan maksud-Nya.
- 2 b) orang-orang yang dipilih, dibimbing dan diberi kuasa oleh-Nya untuk melaksanakan maksud-Nya.
- 3 a) mengetahui sebelumnya apa maksud-Nya dan bagaimana Ia akan bertindak untuk mencapainya.
- 4 d) Perkembangan kebudayaan dari orang-orang yang berkemampuan dan tuntutan zaman menunjukkan perlunya kepemimpinan.
- 5 b) patuh kepada pemimpin-pemimpin yang lain, dan semua patuh kepada Tuhan.
- 6 a) kehormatan terhadap orang yang berwenang dan tunduk kepada kehendak Allah.
- 7 c) minat dan keprihatinan terhadap orang-orang lain.
- 8 c) Belas kasihan, pengertian mengenai peranannya dalam rencana Allah, pengampunan, dan kasih sayang.
- 9 d) Kesabaran dan hikmat kebijaksanaan.
- 10 c) Ia mengingatkan saudara-saudaranya akan mimpi-mimpi dan ramalannya yang dahulu.
- 11 Kemantapan emosi.
- 12 Kesanggupan berbagi kepemimpinan.
- 13 Empati.
- 14 Ketetapan dan dapat dipercaya.

15 Berhasil mencapai tujuan.

16 Anggota kelompok.

17 Kemampuan.

Pasal 2

- 1 d) akan menyertainya untuk membantunya
- 2 c) Ia menolak panggilan Allah untuk bertindak
- 3 a) melupakan semangat mereka yang mula-mula
- 4 b) harus ikut dipikulkan pemimpin-pemimpin yang lain.
- 5 b) pemimpin-pemimpin menengah yang ikut terjun dalam peperangan
- 6 d) mempercayai orang-orang lain untuk ikut menanggung beban (visi)
- 7 c) Musa tetap sebagai pemimpin dan kebutuhan umatnya terpenuhi.
- 8 a) potensi kebaikan yang terdapat dalam umat Allah.
- 9 d) Mengharapkan lebih banyak dari orang-orang.
- 11 d) keyakinan atau asumsi-asumsi dasarnya mengenai orang lain.
- 12 c) Orang-orang pada dasarnya dapat dipercayai dan bersifat baik.
- 13 b) Mengharapkan banyak.

14 Mungkin saudara telah melingkari huruf b) dan c). Evaluasi saudara mungkin agak lain dari saya. Saya memperhatikan bahwa Bapak Langgi menghadapi risiko orang-orangnya akhirnya merasa mereka sendiri tidak begitu penting, bahwa ia terlalu mau menang sendiri, bahwa ia kurang mempercayai mereka, dan seolah-olah ini adalah pekerjaannya sendiri, bukan pekerjaan Tuhan. Ia menghadapi risiko bahwa ia akan kehilangan dukungan orang-orang dan akhirnya tidak mencapai sasaran. Kelompoknya pasti akan kecil terus — yaitu terbatas kepada kemampuan yang dimilikinya sendiri. Selain itu, mungkin ia juga tak akan tahan terhadap tekanan emosional dan fisik yang dihadapinya.

15 Seharusnya saudara melingkari huruf a) dan d). Di sini juga, mungkin penilaian saudara agak berbeda dengan saya, tetapi mungkin saudara mencatat pula bahwa Bapak Mukri semestinya memperluas visinya setelah sasaran tercapai. Kelompoknya semestinya memperlihatkan semangat yang benar-benar hidup dan bertumbuh terus. Seharusnya ada semangat saling mempercayai di antara anggota kelompok. Darah baru di dalam kepemimpinan pasti akan muncul sendiri. Bapak Mukri tidak akan menjadi terlalu lelah dan semua pihak akan berperan di dalam melaksanakan tugas-tugas dan berupaya mencapai tujuan kelembagaan itu.

16 gaya otokratis.

17 gaya demokratis.

18 Teori X, gaya otokratis.

19 Teori Y.

20 penghargaan.

Pasal 3

- 1 b)** membantu mengembangkan kemampuan orang-orang lain.
- 2 c)** berbagai kebutuhan yang berbeda-beda di dalam gereja memerlukan adanya berbagai macam kepemimpinan.
- 3 b)** pemimpin-pemimpin terlatih yang dapat meningkatkan keefektifan sang pengajar.
- 4 a)** Mengajar dan memberi nasihat sendiri . . .
- 5 b)** waspada dan tanggap terhadap potensi kepemimpinan . . .
- 6 d)** berdasarkan “panggilan”-nya seorang pemimpin berhak untuk memimpin . . .
- 7 c)** menyediakan tempat dan suasana . . .
- 8 d)** dalam kehidupan orang-orang lain . . .
- 9 e)** Semua jawaban di atas . . .
- 10 b)** tidak begitu efektif.
- 11 d)** didasarkan atas hal memperdulikan orang.
- 12 e)** “Jangan menyampaikan kepada anak buah saudara beban yang saudara pikul . . .”
- 13 b)** Sadarilah bahwa dengan memperkembangkan orang lain saudara sendiri akan menjadi lebih efektif.

- 14 a) membantu orang-orang lain dan dikelilingi oleh pekerja-pekerja yang cakap.
- 15 d) mengajak orang lain mengambil bagian dalam menetapkan tujuan dan mengambil keputusan sehingga saudara dapat benar-benar mengatakan, "Ini adalah pekerjaan kita bersama."

Pasal 4

- 1 Salah. (Allah mengetahui semua kemampuan dan sumber daya kita sebelum kita mendapat kesempatan untuk menggunakannya. Tetapi pengalaman hidup kita dapat menghasilkan pengetahuan latar belakang yang berharga dan praktis, yang kelak dapat membantu dalam menghadapi tugas kepemimpinan.)
- 2 Benar.
- 3 Salah.
- 4 Benar.
- 5 Salah.
- 6 Salah. (Tanpa perencanaan dan pengorganisasian yang baik, tahap pelaksanaan sering gagal.)
- 7 Benar.
- 8 Benar.
- 9 Salah. (Pemimpin yang baik biasanya memikirkan lebih dahulu tugasnya pada tahap perencanaan. Barulah mereka mulai dengan tahap pelaksanaan sesungguhnya.)
- 10 Salah. (Perencanaan penting untuk pekerjaan apa pun juga, tidak soal berapa besar biaya dan jumlah orang-

nya yang terlibat. Dengan suatu perencanaan, upaya mendapat arah dan tujuan yang pasti. Adalah penting untuk memperhitungkan biaya sebelum melakukan pekerjaan apa pun juga.)

- 11 Salah. (Perencanaan sekaligus pekerjaan menulis dan berpikir, dan perencanaan adalah suatu proses yang biasanya memerlukan suatu rencana sebagai dokumen tertulis.)

12 Salah.

13 Benar.

14 Benar.

- 15 Salah. (Persiapan demikian pasti akan berguna secara keseluruhannya, tetapi tidak ada rencana yang "sempurna" dan yang pasti akan berhasil.)

16 Benar.

17 Benar.

18 Benar.

- 19 Salah. (Semestinya ia meminta orang itu untuk bicara dengan atasannya langsung atau mengundang si pemimpin untuk mengambil bagian dalam pembicaraan.)

20 Benar.

Pasal 5

- 1 c) Ia mementingkan ketaatan . . .
- 2 d) catatan tertulis yang menyampaikan tanggung jawab . . .
- 3 a) komunikasi simbolis.
- 4 b) mengerti makna berita itu tepat . . .

- 5 c) mengerti arti kata-katanya secara saksama. 3 Benar.
- 6 d) komunikasi menjadi terputus. 4 Benar.
- 7 c) yang ditangkap oleh si penerima. 5 Salah. (Dalam tindakan-tindakannya kita melihat bukti bahwa ia *mengorganisir* segalanya dengan cermat sekali. Tidak ada yang bersifat kebetulan.)
- 8 b) apapun yang mereka katakan dimengerti oleh orang yang mende-ngarnya. 6 Benar.
- 9 d) mengerti berita itu dan menyimpannya dalam ingatan kita. 7 Benar.
- 10 c) Umpan balik memungkinkan seorang pemimpin untuk menilai . . . 8 Benar.
- 11 a 7) Kepribadian. 9 Salah. (Mungkin masalahnya tidak diterangkan dengan benar, pemecahan yang benar tidak dipilih atau tindakan tidak dilaksanakan dengan tepat.)
- b 6) Usia dan jenis kelamin. 10 Salah. (Para anggota hendaknya pulang dengan mengetahui bahwa langkah-langkah tindakan khusus akan dilaksanakan. Kemudian pemimpin harus melaksanakannya dan menjaga perkembangannya dari dekat.)
- c 1) Bahasa.
- d 4) Prasangka.
- e 3) Adat kebiasaan.
- f 5) Kedudukan.
- g 2) Simbol.
- 12 a 2) Kenali hadirin saudara. 11 Benar.
- b 4) Gunakan kata-kata yang tepat. 12 Salah. (Perbedaan utama adalah bahwa keputusan-keputusan diperlukan dalam berbagai situasi yang sudah bersifat rutin, sekedar supaya pekerjaan berjalan lancar.)
- c 5) Dorong pemberian tanggapan.
- d 3) Hormati hadirin.
- e 1) Ketahui bahan saudara.
- 13 Benar. 13 Benar.
- 14 Benar. 14 Benar.
- 15 Benar. 15 Salah. (Keterlibatan kelompok berbeda-beda bergantung keadaannya. Tetapi, semakin besar kemampuan suatu kelompok, semakin besar pula tanggung jawab yang dipikulkan kepadanya.)
- 16 Benar. 16 Salah.
- 17 Salah.
- Pasal 6**
- 1 Benar.
- 2 Salah.

17 Salah.

18 Benar.

19 Salah.

20 Salah. (Unsur-unsur ini melukiskan dimensi sosial.)

21 Benar.

22 Salah. (Kebanyakan kelompok menyepakati dahulu aturan-aturan dasar tertentu mengenai pengambilan keputusan sewaktu mereka terbentuk secara formal. Pada mulanya mereka biasanya membicarakan prosedur dan cara-cara yang dapat diterima untuk pengambilan keputusan. Jika di kemudian hari prosedur ataupun metode pengambilan keputusan mereka tidak memadai, tentu ada caranya untuk mengubahnya. Banyak sekali kelompok berjalan dengan baik dengan menggunakan sistem suara terbanyak. Kasih Kristen dan kepemimpinan yang bijaksana besar perannya untuk menjamin agar cara ini dipakai demi kebaikan semuanya.)

23 Salah.

24 Benar.

25 Salah.

Pasal 7

- 1 c) timbul untuk memenuhi suatu kebutuhan.
- 2 b) Pemimpin harus mau menerima tanggung jawab, apa pun akibatnya.
- 3 d) Untuk dapat bertindak dengan berani dan tegas, seorang pemimpin harus selalu bertindak cepat.

4 a) tujuan kelembagaan.

5 d) tujuan operasional.

6 c) Menetapkan sasaran dan tujuan adalah suatu tugas yang mudah.

7 a) Membantu agar pekerjaan terlaksana . . .

8 b) tanggung jawab.

9 c) berpikir realistis.

10 b) menghindari tanggung jawab . . .

11 a) 4) Pemimpin mengalami kesepian.

b) 1) Pemimpin adalah hamba, bukan tuan besar.

c) 3) Pemimpin dikritik dan dipersalahkan.

d) 5) Pemimpin menderita stress.

e) 2) Pemimpin bekerja lebih keras daripada mereka yang dipimpin olehnya.

Pasal 8

1 d) Kita harus waspada agar jangan terlalu percaya diri.

2 b) harus dipakai untuk membantu orang-orang lain.

3 b) kerendahan hati sendiri.

4 a) orang-orangnya berada di bawah asuhan seorang pemimpin sesungguhnya adalah umat Allah.

5 d) selalu ingat akan tujuan terakhir.

6 b) merupakan suatu cara tertib untuk melihat apa yang terjadi di dalam suatu organisasi.

7 d) saling berkaitan dan juga berkaitan dengan keseluruhan.

- 8 a) masukan, proses, dan hasil akhir.
- 9 d) Kebutuhan orang terabaikan oleh karena pemimpin kurang peduli.
- 10 a) Tentukan tujuan terakhir dan tetapkan sasaran-sasaran yang diperlukan sehingga tujuan akhir itu akan tercapai.
- 11 a) 4) Sasaran.
b) 2) Hubungan-hubungan.
c) 6) Evaluasi.
d) 1) Tujuan terakhir.
e) 5) Tugas-tugas.
f) 3) Kebutuhan-kebutuhan.
- 10 d) teori imbalan dan hukuman.
- 11 a) teori tujuan.
- 12 c) teori yang meliputi persepsi.
- 13 b) ketaatan.
- 14 d) identifikasi.
- 15 d) internalisasi (penghayatan).
- 16 a) 5) Kekuasaan.
b) 2) Terlalu percaya diri.
c) 1) Ego — kecongkakan pribadi.
d) 3) Kepopuleran dan pujian.
e) 4) Iri hati.

Pasal 9

- 1 a) Paulus memanfaatkan tiap kesempatan.
- 2 b) Ia memberikan nasihat praktis.
- 3 d) Kepemimpinan yang diurapi dan dibimbing oleh Roh Kudus.
- 4 c) Kerusuhan politik dan prasangka agama.
- 5 d) perbandingan dengan orang lain.
- 6 b) membangkitkan semangat atau motivasi mereka supaya tetap mengingat tujuan.
- 7 a) Pekerja-pekerja Kristen tidak cukup dimotivasi.
- 8 c) proses di balik perilaku.
- 9 b) teori kebutuhan.

Manusia, Tugas & Tujuan

CATATAN SISWA

UNIT I

No. Tanggal Kirim

Tulislah dengan huruf cetak yang jelas!

Nama Saudara

Alamat

Kota Propinsi

Umur L/P Pekerjaan

Nikah? Berapa jumlah anggota keluarga

Pendidikan

Adakah saudara sudah menjadi anggota gereja

Nama Gereja

Jabatan saudara dalam gereja

PK 26

LEMBAGA KURSUS TERTULIS INTERNASIONAL

LAPORAN KEMAJUAN UNIT I

Bagian 1 – Pertanyaan yang Bersifat Umum untuk Unit 1

1. Sudahkah saudara baca semua pelajaran dalam Unit 1? Bila sudah, lingkarilah nomor 1.
2. Sudahkah saudara jawab semua pertanyaan dalam uraian pelajaran? Bila sudah, lingkarilah nomor 2.
3. Sudahkah saudara selesaikan semua “soal-soal untuk menguji diri”? Bila sudah, lingkarilah nomor 3.
4. Sudahkah saudara tinjau kembali semua pertanyaan yang tidak tepat jawabannya? Bila sudah, lingkarilah nomor 4.

Bagian 2 – Pertanyaan Benar – Salah

Lingkarilah nomor di depan pernyataan yang benar atau berilah tanda X apabila pernyataan itu salah.

5. Allah mempunyai suatu cara tertentu untuk melaksanakan maksud-Nya.
6. Satu modal yang baik bagi seorang pemimpin adalah kemampuan untuk melihat potensi kebaikan dalam umatnya.
7. Pengalaman Yusuf dalam penjara menunjukkan bahwa seorang pemimpin sejati mengembangkan keahliannya ketika ia menjauhkan diri dari masalah-masalah orang lain.
8. Asumsi Teori X didasarkan pada pandangan yang sangat positif tentang potensi kebaikan dalam manusia.
9. Kebutuhan-kebutuhan rohani di mana-mana meminta jenis kepemimpinan yang sama.
10. Paulus memperlihatkan minatnya akan mengembangkan kepemimpinan dengan mencari calon-calon pemimpin dan menolong mereka untuk memulai pelayanannya.
11. Orang-orang memberi prestasi yang terbaik apabila mereka diyakinkan untuk melakukan kehendak kepala/majikannya.

Bagian 3 – Pertanyaan Pilihan Ganda

Lingkarilah jawaban yang benar.

12. Alkitab membuktikan dengan jelas bahwa Allah mempunyai rencana. Dari hal ini kita dapat menarik kesimpulan dengan benar bahwa
 - a) tujuan dan cara-cara-Nya tidak berubah.
 - b) Ia mengetahui sebelumnya apa tujuan-Nya itu dan bagaimana Ia akan mencapai tujuan tersebut.
 - c) Ia yang menjadi korban tujuan-Nya itu karena kegagalan manusia.
13. Dua prinsip kepemimpinan efektif yang ditunjukkan Yusuf dalam rumah tangga pejabat pemerintah itu adalah
 - a) mendesak agar semua bawahannya menghormati dan menaati dia.

- b) usahanya untuk mempertahankan kedudukannya dan menhancurkan perlawanan.
 - c) keinginannya untuk menjadi populer dan menyenangkan semua orang.
 - d) sikap menghormati atasannya dan keinginannya untuk melakukan kehendak Allah.
14. Sikap-sikap Yusuf menunjukkan jenis sikap yang harus dimiliki seorang pemimpin yang baik. Kalimat manakah yang TIDAK cocok dengan sikap Yusuf?
- a) Ia tidak membalas dendam, juga tidak membanggakan prestasi-prestasinya.
 - b) Ia menyadari bahwa dirinya suatu sarana Allah untuk membawa manfaat bagi orang lain.
 - c) Ia mengingatkan saudara-saudaranya akan nubuat-nubuat bahwa ia akan memerintah mereka.
15. Ciri-ciri kepemimpinan apakah yang dinyatakan oleh iman Yusuf kepada Allah selama bertahun-tahun, di samping nasihatnya yang bijaksana kepada Firaun untuk mengadakan persiapan sebelum masa kelaparan?
- a) Kesabaran dan kebijaksanaan
 - b) Kerajinan dan kemampuan kepengurusan
 - c) Pengabdian kepada Allah dan kemampuan politis
16. Musa menyadari suatu prinsip dalam bekerja dengan orang-orang yang tidak sempurna:
- a) Tujuan-tujuan yang dicapai melalui orang-orang yang tidak mampu menunjukkan kepemimpinan yang baik.
 - b) Orang-orang mempunyai potensi kekuatan-kekuatan yang dapat dikembangkan.
 - c) Orang memang bisa gagal dalam suatu hal, tetapi itu tidak berarti bahwa ia telah gagal sama sekali.
17. Ketika umat Israel yang dahaga mengeluh kepada Musa, ia berkata, "Apa yang harus kulakukan dengan orang-orang ini?" Allah menjawab dengan menyuruh dia
- a) mengadakan mujizat supaya umat itu kagum akan otoritasnya.
 - b) membagikan pengalaman pelayanannya dengan beberapa tua-tua Israel.
 - c) berjalan sendiri dalam saat-saat ujian itu sehingga ia menemukan pemecahannya.
18. Pemimpin yang penuh pengabdian bergantung pada orang-orang yang seringkali kurang mengabdikan: karena itu sebagai pemimpin mereka harus mengembangkan kasih yang
- a) memungkinkan mereka untuk menerima tolok ukur prestasi yang lebih rendah.
 - b) mengabaikan kekurangan keterikatan dan kelemahan manusia.
 - c) mempercayai orang lain untuk turut memikul beban dan membantu mencapai tujuan.
19. Penyelidikan di bidang kepemimpinan menunjukkan bahwa cara kita bertindak sebagai pemimpin adalah hasil langsung dari
- a) pengertian kita tentang syarat-syarat kepemimpinan.

- b) dugaan kita tentang apa yang diharapkan oleh masyarakat.
 - c) pikiran kita tentang apa yang disenangi pengikut-pengikut kita.
 - d) hal-hal yang kita yakini mengenai orang lain.
20. Pemimpin yang ingin efektif selama jangka waktu yang panjang harus
- a) mengabdikan diri sepenuhnya kepada mengembangkan kemampuan orang lain.
 - b) mengembangkan bakat-bakatnya sendiri dan mengembangkan bakat orang lain.
 - c) mengabdikan diri sepenuhnya untuk mengembangkan pelayannya sendiri.
21. Cara yang terbaik untuk mengenali panggilan Allah dalam kehidupan pemimpin-pemimpin muda ialah bila para pemimpin yang lebih tua dan jemaat memberi kesempatan kepada mereka untuk
- a) belajar di bawah pengawasan mereka dan kemudian melayani.
 - b) diasingkan dan ditinggikan sebagai orang-orang yang istimewa.
 - c) menerima pendidikan yang formal.
22. Apabila seorang pemimpin dikelilingi pekerja-pekerja yang mampu dan menolong orang lain untuk berkembang, maka ia
- a) melemahkan posisinya sendiri.
 - b) mungkin mengumpulkan penganut-penganut yang sangat mengutamakan kepribadian.
 - c) akan meningkatkan pengaruh dan keefektifannya.
23. Kebijakan yang terbaik untuk mendapatkan dukungan orang-orang untuk mencapai tujuan-tujuan saudara ialah
- a) mengambil semua keputusan dan menetapkan tujuan-tujuan sendiri sebab saudara adalah pemimpinnya.
 - b) mengikutsertakan orang lain dalam mengambil keputusan dan menetapkan tujuan sehingga itu menjadi “tujuan kita”.
 - c) memberitahukan bahwa saudara mengasihi mereka dan kemudian minta mereka membantu saudara.

Bila saudara telah menyelesaikan Catatan Siswa ini, periksalah kembali untuk memastikan bahwa saudara telah menjawab semua pertanyaan. Kemudian kembalikan kepada kantor LKTI pada alamat-alamat yang tercantum di bawah ini untuk diperiksa.

Tulislah pertanyaan yang saudara ingin tanya kepada pengasuh LKTI.

.....

.....

.....

Kirimlah catatan siswa ini kepada:

Manusia, Tugas & Tujuan

CATATAN SISWA UNIT II

No. Tanggal Kirim

Tulislah dengan huruf cetak yang jelas!

Nama Saudara

Alamat

Kota Propinsi

PK 26

LEMBAGA KURSUS TERTULIS INTERNASIONAL

LAPORAN KEMAJUAN UNIT 2

Bagian 1 – Pertanyaan yang Bersifat Umum untuk Unit 2

1. Sudahkah saudara baca semua pelajaran dalam Unit 2? Bila sudah, lingkarilah nomor 1.
2. Sudahkah saudara jawab semua pertanyaan dalam uraian pelajaran? Bila sudah, lingkarilah nomor 2.
3. Sudahkah saudara selesaikan semua “soal-soal untuk menguji diri”? Bila sudah, lingkarilah nomor 3.
4. Sudahkah saudara tinjau kembali semua pertanyaan yang tidak tepat jawabannya? Bila sudah, lingkarilah nomor 4.

Bagian 2 – Pertanyaan Benar – Salah

Lingkarilah nomor di depan pernyataan yang benar atau berilah tanda X apabila pernyataan itu salah.

5. Dalam contoh tentang Daud kita belajar bahwa jalan menuju keberhasilan dalam kepemimpinan adalah jalan yang mudah apabila bila kita benar-benar dipilih oleh Allah.
6. Hampir setiap tugas dilakukan dua kali: satu kali dalam pemikiran; satu kali dalam pelaksanaan.
7. Umpan balik (tanggapan si penerima) terutama menguntungkan si penerima.
8. Mendengar adalah suatu proses yang relatif sederhana yang tidak menuntut keahlian.
9. Tujuan proses komunikasi ialah agar penerima mengerti makna itu sebagaimana yang dimaksudkan oleh orang yang merupakan sumber komunikasi.
10. Orang-orang Kristen yang berpengalaman dan cakap hendaknya didorong untuk memikul lebih banyak tanggung jawab dalam mengambil keputusan.
11. Keprihatinan Nehemia terhadap Yerusalem maupun celaan yang dideritanya merupakan panggilanannya untuk bertindak.

Bagian 3 – Pertanyaan Pilihan Ganda

Lingkarilah jawaban yang paling tepat.

12. Tiga di antara pernyataan-pernyataan berikut adalah prinsip-prinsip yang timbul dari cara-cara kepemimpinan Daud. Yang mana BUKAN?
 - a) Ia secara tetap mencari kehendak Allah.
 - b) Ia menyadari perlunya prestasi baik dan kemampuan.
 - c) Ia menerima tugas-tugas yang menolongnya mencapai tujuan-tujuannya.
 - d) Ia bersikap loyal dan tenggang rasa dalam hubungannya dengan semua orang.

13. Rintangan-rintangan besar terhadap perencanaan yang efektif dapat diatasi dengan jalan berdoa, memelihara sikap luwes, dan
 - a) membuat sejumlah rencana utama dan bukannya satu rencana saja.
 - b) menegaskan bahwa semua rencana harus sederhana, dan bukan rumit.
 - c) komunikasi yang efektif.
 - d) membuat rencana-rencana darurat jika seandainya rencana utama itu gagal.
14. Jika seorang melangkahi pemimpin yang langsung di atasnya dan pergi membicarakan suatu persoalan dengan pemimpin yang tertinggi, maka yang paling baik ialah bila pemimpin yang tertinggi itu
 - a) menangani perkara itu sendiri.
 - b) menolak untuk mendengar persoalan itu.
 - c) menyerahkan persoalan tersebut kepada pemimpin menengah atau mengikutsertakan dia dalam pembicaraan.
15. Koordinasi, yaitu pelaksanaan rencana, meliputi semua unsur berikut ini kecuali satu. Unsur yang manakah TIDAK termasuk?
 - a) Menyusun semua bagian bersama-sama demikian rupa sehingga akan paling berhasil.
 - b) Berusaha supaya semua pengikut akan menyetujui rencana itu.
 - c) Mengatur agar orang-orang dan bahan-bahan berada dalam posisi yang tepat pada saat yang tepat.
16. Sebagai seorang pemimpin politik, militer, dan rohani Yosua harus memberi informasi, dorongan, dan pengajaran rohani, serta juga
 - a) memberi perintah-perintah tegas yang menuntut ketaatan yang mutlak.
 - b) menyediakan suatu forum untuk membicarakan strategi kepemimpinan.
 - c) memastikan bahwa kesatuan tidak diperoleh dengan mengorbankan keseragaman.
 - d) mengingat bahwa kebijaksanaan kepemimpinan yang tidak populer dapat menghancurkan kariernya.
17. Proses mendengar dapat dianggap lengkap apabila
 - a) suatu berita telah didengar.
 - b) berita itu diingat — disimpan dalam ingatan.
 - c) berita itu didengar dan diperhatikan.
18. Rintangan-rintangan yang mengganggu komunikasi yang efektif dapat dijelaskan paling baik sebagai
 - a) sikap-sikap yang memisah-misahkan orang.
 - b) prasangka-prasangka yang membutakan orang.
 - c) sesuatu yang menghalangi maksud yang diinginkan sumber komunikasi itu sehingga tidak dimengerti oleh penerima.
19. Berita-berita hanya dapat disampaikan dan diterima apabila penerima berita dan penerima berita itu
 - a) merasa kecenderungan yang sama terhadap pokok berita.
 - b) mempunyai persamaan bidang pengalaman.
 - c) mempunyai cita-cita, prasangka-prasangka, dan pandangan dunia yang serupa.

20. Nehemia mendorong penduduk kota Yerusalem untuk bangkit dan membangun kembali dengan
 - a) membuat mereka mengerti bahwa tujuannya adalah tujuan mereka juga.
 - b) membawa bebannya ke hadapan mereka.
 - c) meyakinkan mereka bahwa panggilannya itu berasal dari Allah.
21. *Dinamika kelompok* didasarkan pada semua asumsi berikut ini kecuali satu. Yang manakah yang TIDAK menjadi dasarnya?
 - a) Manusia saling membutuhkan dan paling berhasil apabila bekerja bersama sebagai kelompok.
 - b) Manusia saling mempengaruhi pada waktu mereka bekerja bersama-sama.
 - c) Mutu pekerjaan kelompok lebih tinggi daripada yang dilakukan oleh seorang saja.
 - d) Kelompok-kelompok kurang membutuhkan kepemimpinan untuk bekerja dengan baik.
22. Tahap pertama dalam proses pemecahan persoalan yang terdiri atas tiga tahap adalah
 - a) menganalisa keadaan.
 - b) memutuskan apakah tindakan diperlukan.
 - c) memastikan apa persoalannya.
 - d) menyatakan persoalannya.
23. Mengambil keputusan berdasarkan konsensus melenyapkan kemungkinan adanya pihak yang kalah dan memungkinkan
 - a) kesatuan yang benar tentang soal-soal yang dibicarakan.
 - b) pihak-pihak yang bersangkutan mengemukakan pendapat mereka tentang soal-soal itu.
 - c) sikap loyal yang mendalam dalam kelompok yang bersangkutan.

Bila saudara telah menyelesaikan Catatan Siswa ini, periksalah kembali untuk memastikan bahwa saudara telah menjawab semua pertanyaan. Kemudian kembalikan kepada kantor LKTI pada alamat yang tercantum di bawah ini untuk diperiksa.

Tulislah pertanyaan yang saudara ingin tanya kepada pengasuh LKTI.

.....

Kirimlah catatan siswa ini kepada:

Manusia, Tugas & Tujuan

CATATAN SISWA

UNIT III

No. Tanggal Kirim

Tulislah dengan huruf cetak yang jelas!

Nama Saudara

Alamat

Kota Propinsi

PK 26

LEMBAGA KURSUS TERTULIS INTERNASIONAL

LAPORAN KEMAJUAN UNIT 3

Bagian 1 – Pertanyaan yang Bersifat Umum untuk Unit 3

1. Sudahkah saudara baca semua pelajaran dalam Unit 3? Bila sudah, lingkarilah nomor 1.
2. Sudahkah saudara jawab semua pertanyaan dalam uraian pelajaran? Bila sudah, lingkarilah nomor 2.
3. Sudahkah saudara selesaikan semua “soal-soal untuk menguji diri”? Bila sudah, lingkarilah nomor 3.
4. Sudahkah saudara tinjau kembali semua pertanyaan yang tidak tepat jawabannya? Bila sudah, lingkarilah nomor 4.

Bagian 2 – Pertanyaan Benar – Salah

Lingkarilah nomor di depan pernyataan yang benar atau berikan tanda X apabila pernyataan itu salah.

5. Tujuan terakhir dari segala sesuatu yang dikerjakan Ester, yakni keselamatan bangsanya, disebut sebagai tujuan kelembagaan.
6. Ketika menghadapi krisis yang paling hebat, Ester membuktikan bahwa seorang pemimpin harus berdiri sendiri, serta membebaskan umatnya dari merencanakan maupun dari mendukung rencananya.
7. Untuk mencapai tujuan terakhirnya, Ester harus memprakarsai sasaran-sasaran menengah yang kita sebut tujuan-tujuan operasional.
8. Mungkin bagian yang paling diabaikan dalam sistem kerja Kristen adalah penaksiran kebutuhan.
9. Bagi kebanyakan pemimpin Kristen tidak sulit untuk menentukan perbedaan antara sasaran dan kegiatan.
10. Paulus mengakui bahwa orang bisa menderita *burn-out* sekalipun mereka sedang berbuat kebajikan.
11. Tanggapan tertinggi terhadap kepemimpinan, yang terjadi apabila si pekerja dengan sungguh-sungguh menyatakan tujuan-tujuan pemimpin sebagai tujuannya sendiri, adalah *ketaklukan*.

Bagian 3 – Pertanyaan Pilihan Ganda

Lingkarilah huruf di depan jawaban yang paling tepat.

12. Tanggapan Ester kepada tantangan tugas kepemimpinan, “Kalau terpaksa aku mati, biarlah aku mati”, melukiskan prinsip kepemimpinan yang manakah?
 - a) Seorang pemimpin yang baik harus dengan mudah dapat digerakkan oleh imbauan yang emosional.
 - b) Dengan realistis pemimpin mengambil sikap yang negatif terhadap tugas-tugasnya.
 - c) Apabila gagal, pemimpin yang baik mengakui bahwa hanya dirinya sendiri yang bersalah.
 - d) Pemimpin-pemimpin harus bersedia menerima tanggung jawab, apa pun akibatnya.

13. Salah satu fakta yang paling penting tentang sasaran-sasaran yang baik ialah bahwa
 - a) sasaran itu membuat para pemimpin berfungsi secara otomatis.
 - b) sasaran lebih memudahkan Tuhan untuk bekerja dalam program gereja.
 - c) orang dapat bekerja dengan lebih baik dan juga lebih bahagia, apabila mempunyai sasaran yang jelas.
 - d) orang tidak lagi mempunyai masalah bila mereka mempunyai sasaran yang jelas.
14. Apabila orang-orang memikirkan maksud sebenarnya dari gereja dan sasaran-sasaran dijelaskan bagi mereka, maka mereka bersedia
 - a) mengabdikan dan menerima tanggung jawab.
 - b) secara emosional memihak pada tugas yang dinyatakan.
 - c) bekerja sama apabila kerja sama itu tak menyusahkan mereka.
 - d) mendukung pelayanan-pelayanan gereja mereka dengan semangat dan keuangan.
15. Para ahli yang telah menyelidiki prinsip-prinsip kepemimpinan secara mendalam mengatakan bahwa satu-satunya cara untuk hidup sukses dan berhasil ialah
 - a) mengakui bahwa ada orang yang dapat berhasil; ada yang tidak dapat.
 - b) mengerti bahwa kemujuran atau nasib merupakan kunci menuju keberhasilan.
 - c) mengakui fakta-fakta dan bertindak berdasarkan apa yang ada padanya; menghadapi kenyataan.
 - d) menyadari bahwa apa pun yang harus terjadi akan terjadi; manusia tak dapat mengubah nasib.
16. Pengalaman-pengalaman pribadi pemimpin dimaksudkan terutama
 - a) sebagai batu-batu loncatan yang bersifat mendidik.
 - b) untuk membantu orang lain.
 - c) untuk menguji kelayakannya sebagai pemimpin.
 - d) sebagai sumber garis kebijaksanaan dalam memecahkan problema.
17. Semua pemecahan berikut ini, kecuali satu, melukiskan sistem organisasi Kristen. Yang mana TIDAK?
 - a) Dalam tiap kegiatan selalu perlu untuk memulakan sesuatu (masukan).
 - b) Setiap proses ditinjau kembali bersama pekerjaannya (umpan balik).
 - c) Tiap kegiatan yang telah dimulai melalui semacam pengolahan (proses).
 - d) Sesuatu mulai dihasilkan sebagai akibat pengolahan itu (hasil).
18. Istilah *manajemen berdasarkan sasaran* berarti
 - a) mengetahui apa sasaran itu dan mengerjakan segala sesuatu sedemikian rupa sehingga sasaran itu tercapai.
 - b) menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai.
 - c) melaksanakan kegiatan-kegiatan dan mengharapkan akan mencapai satu tujuan.
 - d) mengembangkan prioritas sasaran yang ingin anda capai.

19. Banyak organisasi, teristimewa gereja-gereja, mengajukan gagasan dan dengan teliti merencanakan kegiatan, tetapi mereka berbuat kesalahan, yaitu
 - a) merencanakan kegiatan-kegiatan yang tak cocok untuk kelompok mereka sendiri.
 - b) meniru cara kerja organisasi lain yang juga tidak mempunyai informasi yang tepat.
 - c) lupa untuk sebelumnya menyatakan dengan jelas tindakan apa yang diharapkan.
 - d) mencoba untuk mengatur pekerjaan Roh Kudus.
20. Orang akan berprestasi lebih baik apabila tujuan-tujuan bersifat khusus dan apabila tujuan itu benar-benar dimengerti dan diterima, menurut
 - a) teori tujuan.
 - c) teori yang meliputi persepsi.
 - b) teori kebutuhan.
 - d) teori imbalan dan hukuman.
21. Kita melihat prinsip-prinsip kepemimpinan yang berharga dalam kisah-kisah Paulus dengan jalan
 - a) pidato-pidatonya, surat-suratnya yang diterbitkan, dan teologinya.
 - b) penilaian orang-orang yang hidup pada zamannya.
 - c) apologetikanya sendiri.
 - d) sikapnya sebagai seorang pemimpin sejati seperti yang tampak dalam perilakunya pada masa-masa krisis.
22. Cara yang terbaik untuk menerangkan arti konsepsi *motivasi* ialah dengan mengatakan bahwa “motivasi adalah
 - a) seperangkat kepercayaan atau nilai yang menentukan perbuatan kita.”
 - b) minat atau keinginan yang diperlihatkan dalam melakukan suatu hal.”
 - c) alasan yang diberikan seseorang untuk apa yang dilakukannya.”
 - d) ancangan yang diperbincangkan dalam-dalam yang diterapkan dalam memecahkan persoalan.”
23. Manusia melakukan apa yang menghasilkan kesenangan dan menghindari kegiatan yang mendatangkan kepedihan, menurut
 - a) teori yang meliputi persepsi.
 - c) teori tujuan.
 - b) teori imbalan dan hukuman.
 - d) teori kebutuhan.

UCAPAN SELAMAT

Saudara telah menyelesaikan pelajaran Pelayanan Kristen ini. Kami senang sekali bahwa saudara menjadi pengikut kursus LKTI. Mudah-mudahan saudara akan melanjutkan dengan pelajaran-pelajaran berikut. Jika saudara ingin mempelajari buku yang berikut kirimlah harga buku dan ongkos kirimnya dengan poswesel.

Kirimlah Catatan Siswa ini kepada kantor LKTI pada alamat yang tercantum di bawah ini. Setelah diperiksa, maka saudara akan menerima sebuah surat tanda tamat untuk pelajaran ini. Bila menyelesaikan 18 buku dalam kursus ini saudara akan menerima ijazah.

Kirinkanlah catatan siswa ini kepada: