

Regenerasi dan Kaderisasi Kepemimpinan Kristen: Sebuah Studi Kasus

Hayma Elphis Bangngu¹, Yohanes Edi Gunanto²

¹SMA Lentera Harapan Kupang

²Universitas Pelita Harapan

Korespondensi: haymabangngu28@gmail.com1; yohanes.gunanto@uph.edu²

Abstract

Regeneration and cadrerization are important programs that need to be done to progress an organization in the future. The existence of regeneration and cadrerization programs, both formally and informally, will help prospective leaders to be prepared both knowledgeably and mentally to become strong leaders and be responsible for their leadership calling. The research design used was case study qualitative research. Data were collected through interviews and questionnaires by the principal, vice principal, and senior teachers who have worked for more than three years and documentation studies. Data analysis was carried out with the stages of data reduction, data presentation, conclusion drawing, and verification. The results showed that the regeneration process has not been running optimally. Formal regeneration is not optimal because there is no Christian leadership training, so teachers as prospective leaders lack an understanding of Christian leadership. Informal regeneration has not been optimal because the principal has not provided intense guidance for teachers after the evaluation to help teachers develop and be prepared to become leaders.

Keywords: cadrerization; christian leadership; regeneration

Abstrak

Regenerasi dan kaderisasi merupakan program penting yang perlu dilakukan suatu organisasi demi kemajuan organisasi tersebut. Adanya program regenerasi dan kaderisasi baik secara formal dan informal akan membantu para calon pemimpin untuk dipersiapkan baik secara pengetahuan dan mental untuk menjadi pemimpin yang tangguh dan bertanggungjawab atas panggilan kepemimpinannya. Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara dan pengisian angket oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru senior yang sudah bekerja di atas tiga tahun dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan tahapan reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses kaderisasi belum berjalan secara maksimal. Kaderisasi formal belum maksimal karena tidak adanya pelatihan kepemimpinan kristen sehingga guru sebagai calon pemimpin kurang memahami tentang kepemimpinan kristen. Kaderisasi Informal belum maksimal karena kepala sekolah belum memberikan bimbingan secara intens bagi guru-guru setelah adanya evaluasi untuk membantu guru berkembang dan dipersiapkan menjadi pemimpin.

Kata Kunci: kaderisasi; kepemimpinan kristen; regenerasi

Article History:

Received: 09 Agustus 2023

Accepted: 29 Desember 2023

Published: 31 Desember 2023



Pendahuluan

Pada dasarnya, setiap individu merupakan seorang pemimpin, minimal bagi dirinya sendiri. Namun, setiap proses yang terjadi dalam hidup mereka membuat bakat kepemimpinan seseorang berkembang sehingga bisa mulai memengaruhi orang lain mulai dari kelompok yang kecil sampai kelompok yang besar. Menurut Yukl dalam Usman (2020), kepemimpinan adalah proses memberikan arti terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran. Kepemimpinan merupakan tindakan atau perbuatan seseorang yang menyebabkan orang atau kelompok lain menjadi bergerak menuju tujuan yang ditentukan (Hahuluy, 2020). Kepemimpinan berkaitan dengan pengaruh yang dari seseorang yang memiliki karakter tertentu yang dapat mendorong orang lain untuk meneladaninya (Adon, 2021). Kepemimpinan Kristen adalah kepemimpinan yang motivasinya didasarkan pada kasih Kristus dengan panggilan untuk melayani dengan menyerahkan hidupnya pada kekuasaan Kristus dan teladan hidup-Nya (Sabda, 2005). Leighton Ford seorang pakar kepemimpinan Kristen mengatakan bahwa "*Pemimpin-pemimpin saat ini sudah seharusnya menyadari betapa pentingnya pengkaderan kepemimpinan bagi pemimpin-pemimpin muda dengan tujuan agar pemimpin-pemimpin muda dapat memimpin lebih seperti Yesus dan memimpin lebih ke arah Yesus*" (Markes, 2021). Demi menyadari bakat kepemimpinan dalam diri guru, maka pemimpin sekolah memiliki tanggung jawab untuk membantu para guru menggali bakat kepemimpinan mereka atau yang kita kenal dengan istilah kaderisasi atau regenerasi pemimpin.

Masalah regenerasi dan kaderisasi ini membawa pengaruh yang cukup meluas dalam diri guru sebagai kader, sehingga ada beberapa hal terkait kebijakan yayasan yaitu: pertama, adanya batasan kontrak bagi para guru baru yaitu maksimal tiga sampai lima tahun dan sejak tiga tahun terakhir, yayasan memutuskan untuk tidak lagi menerima guru kontrak untuk lanjut menjadi guru tetap jika tidak mencalonkan diri menjadi pemimpin sekolah baik itu wakil kepala sekolah ataupun kepala sekolah. Realita ini membuat guru baru kebanyakan mengalami kendala untuk menjadi kader, sebab dalam rentang tiga sampai lima tahun, para guru masih dalam tahap memperkuat panggilan mereka sebagai seorang guru sehingga setelah masa rentang ini, tidak banyak guru yang benar-benar sudah memikirkan untuk menjadi seorang pemimpin di sekolah-sekolah di bawah yayasan, khususnya di SD XYZ Kupang dengan tanggung jawab yang pastinya lebih berat dibanding menjadi guru.

Kedua, banyak guru senior (sudah bekerja di atas lima tahun) tidak melamar menjadi seorang pemimpin di sekolah dengan alasan sulit beradaptasi dengan teknologi yang ada, tidak memiliki passion menjadi pemimpin sehingga secara anggaran cukup membebani yayasan dengan bertambahnya guru tetap dengan gaji yang semakin tinggi namun belum memberikan kontribusi yang maksimal bagi sekolah khususnya dalam hal menjadi pemimpin. Ketiga, proses kaderisasi dan regenerasi yang dilakukan hanya berupa pengamatan dari pemimpin berdasarkan kinerja guru selama melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan rubrik standar kompetensi guru yang disediakan oleh yayasan, Setelah melakukan pengamatan, barulah pemimpin sekolah merekomendasikan guru-guru ke yayasan untuk dipertimbangkan menjadi seorang pemimpin lewat suatu proses wawancara oleh *search committee* yang dibuat oleh yayasan yang beranggotakan kepala sekolah, wakil kepala sekolah, perwakilan guru lainnya yang masih berada di bawah yayasan dan tim dari kantor pusat/*head office*.

Dalam proses regenerasi dan kaderisasi ini, tidak ada pelatihan kepemimpinan secara terstruktur yang bisa membuat para calon pemimpin lebih dipersiapkan sebelum masuk dalam proses perekrutan. Hal inilah yang membuat peneliti menilai masih kurang komprehensif dalam proses kaderisasi dan regenerasi karena belum melalui suatu proses

yang lebih ketat dan terstruktur. Dampak dari proses ini sangat terlihat saat pemimpin masuk dalam dunia kepemimpinan, banyak yang langsung mengeluh dan tidak bertahan lama karena berbagai alasan, salah satunya tidak kuat dengan tekanan/tuntutan yang ada, merasa panggilannya belum kuat dan kurang memahami visi-misi sekolah sehingga beberapa kali harus terjadi pergantian pemimpin ketika baru menjabat satu sampai dua tahun.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif, di mana peneliti berusaha menggambarkan fenomena yang terjadi secara nyata, aktual, dan mendalam (Rukajat, 2018). Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif untuk memahami pengalaman, sikap, dan pendapat seseorang atau kelompok tentang suatu permasalahan (Indrawati, 2018). Penelitian ini menggunakan metode penelitian studi kasus di mana penelitian yang dilakukan secara internal, rinci dan mendalam mengenai sebuah kasus secara spesifik (Sudaryono, 2019). Narasumber dalam penelitian ini, dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu kepala sekolah, dua orang wakil kepala sekolah dan lima orang guru yang sudah bekerja minimal tiga tahun dan belum pernah melamar menjadi pemimpin di SD XYZ sebagai bagian dari triangulasi sumber data. Peneliti menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu wawancara, angket, dan studi dokumentasi.

Menurut Sudjana dalam Mukhtazar, tujuh langkah dalam penelitian kualitatif yaitu: identifikasi masalah, pembatasan masalah, penetapan fokus masalah, pelaksanaan penelitian, pengolahan dan pemaknaan data, pemunculan teori, dan pelaporan hasil penelitian (Mukhtazar, 2020).

Berikut prosedur penelitian yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Prosedur Penelitian

Prosedur	Pelaksanaan
Identifikasi Masalah	Peneliti menentukan pendekatan studi kasus apakah tepat untuk mempelajari masalah penelitian. Peneliti mulai mempelajari permasalahan yang ada melalui wawancara yang dilakukan secara informal
Pembatasan Masalah	Peneliti mengumpulkan teori-teori yang berkaitan dengan metode penelitian. Peneliti menentukan untuk meneliti proses regenerasi dan kaderisasi kepemimpinan Kristen pada sekolah Kristen yang ada di Kupang.
Penetapan Fokus Masalah	Peneliti membuat rumusan masalah untuk menuntun peneliti dalam menjawab permasalahan yang ada.
Pelaksanaan Penelitian	Peneliti menentukan subyek penelitian yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru-guru yang sudah bekerja minimal tiga tahun dan belum pernah melamar menjadi pemimpin. Peneliti menentukan SD XYZ di Kupang sebagai tempat penelitian yang akan diteliti. Peneliti mulai mengumpulkan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian.
Pengolahan dan Pemaknaan Data	Peneliti mulai menganalisis data yang dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan pada rumusan masalah.
Pemunculan Teori	Peneliti mulai mencari teori-teori yang dapat membantu dalam menafsirkan dan memberi keterangan terhadap fenomena yang ditemui berdasarkan data yang dikumpulkan.
Pelaporan Hasil Penelitian	Peneliti mengungkapkan hasil penelitian yang telah

	didapatkan untuk menjawab rumusan masalah yang ada.
--	---

Sumber : Mukhtazar (2020)

Hasil dan Pembahasan

Analisis Data

Teknik analisis data yang dipakai untuk menganalisa data yang telah dikumpulkan dengan menggunakan metode Analisis Tematik/“*Thematic Analysis*”. *Thematic analysis* merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menganalisa data kualitatif seperti wawancara mendalam atau *semi-structured interview* dan sangat tepat dilakukan apabila penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengeksplorasi apa yang sesungguhnya terjadi dalam sebuah fenomena (Heriyanto, 2018). Analisis tematik adalah metode untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola (tema) yang didapatkan oleh peneliti dalam data yang dikumpulkan (Braun & Clarke, 2006).

Berikut adalah reduksi data berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan:

Tabel 2. Reduksi Data

Fokus Penelitian	Ide Pokok Guru	Ide Pokok Wakasek	Ide Pokok Kepsek	Kode	Tema
Kendala dalam menyiapkan diri menjadi pemimpin Kristen	Banyaknya tugas administrasi pemimpin	Beban kerja dan standar kinerja pemimpin yang tinggi	Beban kerja pemimpin sehingga takut tidak memiliki waktu dengan keluarga	Tupoksi pemimpin	Tupoksi pemimpin
	Lebih suka mengajar dibanding mengerjakan administrasi			Panggilan	Panggilan
	Kurang percaya diri, kurang tangguh, cepat panik	Belum siap dikritik	Kurang percaya diri, takut, mencari rasa aman	Sifat dan karakter pemimpin	Sifat dan karakter pemimpin
	Kurangnya keteladanan dari pemimpin	Pemimpin dituntut untuk menjadi teladan		Keteladanan	
	Kurang dalam kemampuan teknologi	Kurang diperlengkapi secara kompetensi	Kurang siap secara kapasitas dan kompetensi	Kompetensi pemimpin	Kompetensi pemimpin
	Kurang mampu bekerjasama dengan orang lain	Adanya gap generasi sehingga sulit bekerjasama	Takut berhubungan dengan yayasan secara langsung	Kolaborasi dan relasi	
	Perekrutan pemimpin lewat pendekatan pribadi dan rekomendasi kepala sekolah saat sudah ada pengumuman perekrutan	Kepala sekolah melihat potensi, memanggil dan mendorong guru menjadi pemimpin		Rekomendasi	
Proses regenerasi dan kaderisasi	Tidak ada pelatihan kepemimpinan	Tidak ada pelatihan kepemimpinan	Tidak ada pelatihan kepemimpinan	Pelatihan Kepemimpinan Kristen	Kaderisasi Formal

formal kepemimpinan kristen	Kristen baik dari kantor pusat, sekolah, maupun mandiri	Kristen baik dari kantor pusat, sekolah, maupun mandiri	Kristen baik dari kantor pusat, sekolah, maupun mandiri		
	Tidak semua pernah mendapat pendelegasian tugas	Pernah ada guru yang didelegasikan mengikuti rapat MKKS	Pendelegasian diberikan ketika pemimpin berhalangan	Pendelegasian Tugas	
	Kepala sekolah memberikan kesempatan memimpin kepada guru	Kesempatan memimpin selalu diberikan kepada guru	Memberikan kesempatan memimpin kepada guru	Kesempatan memimpin	
	Kepala sekolah mendorong untuk lanjut studi atau mengikuti PPG	Mendorong guru mengikuti PPG atau lanjut studi	Mendorong guru mengikuti PPG atau lanjut studi	Memberikan tugas belajar	
Proses regenerasi dan kaderisasi informal kepemimpinan kristen	Program evaluasi cukup banyak dilakukan di sekolah	Ada beberapa program evaluasi baik secara umum dan pribadi	Ada berbagai evaluasi secara umum dan pribadi	Evaluasi & Pembimbingan	Kaderisasi Informal
	Kurangnya pembimbingan secara langsung oleh kepala sekolah setelah evaluasi	Pembimbingan melalui tim leader dan wakakur	Pembimbingan melalui PD (<i>Professional Development</i>) secara umum		
	Visi disampaikan oleh kepala sekolah setiap tahun ajaran	Kepala sekolah mengomunikasikan visi	Visi disampaikan secara umum dan pribadi	Visi	
	Kepala sekolah mendengarkan dan memberi arahan	Tenang dan bijak dalam merespon	Menerima dan mengonfirmasi jika ada yang tidak sesuai kebutuhan	Mendengarkan	
	Masih ada guru yang merasa kurang mendapat perhatian dan solusi saat bercerita tentang pergumulan	Menjaga rahasia, memberi saran secara lugas namun tidak menyakiti	Mendengarkan dan memberi masukan	Empati	
	Kepala sekolah belum konsisten dalam menjelaskan	Memberi alasan atau pertimbangan	Menjelaskan sehingga guru memahami alasannya	Persuasif.	

	terkait alasan keputusan diambil.				
--	-----------------------------------	--	--	--	--

Regenerasi dan Kaderisasi Kepemimpinan secara Umum

Regenerasi berasal dari dua kata yaitu *re* yang artinya kembali dan *generasi* adalah angkatan. Jadi secara harfiah, regenerasi adalah angkatan kembali atau dalam bahasa Inggris *regeneration* yang artinya kelahiran kembali, pembaharuan jiwa. Proses pembentukan generasi baru ini sangat diharapkan akan menghasilkan generasi yang ideal di mana sesuai dengan apa yang dicita-citakan atau dikehendaki para pendahulunya (Santoso, 2022). Santoso (2022) melanjutkan bahwa kaderisasi dan regenerasi adalah sebuah hubungan yang sangat kompleks di mana tanpa adanya kaderisasi berarti regenerasi pun tidak dapat berjalan dengan maksimal karena kaderisasi adalah yang menciptakan embrio-embrio baru yang nantinya akan memegang tongkat estafet dalam sebuah kepengurusan atau estafet dalam berorganisasi. Kaderisasi pemimpin adalah orang yang dididik untuk meneruskan tongkat estafet suatu partai atau organisasi untuk dapat menerima tugas kepemimpinan selanjutnya (Panuntun & Paramitha, 2020). Kaderisasi adalah proses penyiapan sumber daya manusia menjadi pemimpin yang dapat menjalankan peran dan fungsinya dengan lebih baik dalam organisasi (Saputra & Serdianus, 2022). Menurut Rivai dan Mulyadi (2018), dalam pelaksanaannya proses kaderisasi dibagi menjadi dua macam yaitu kaderisasi informal dan kaderisasi formal.

Kaderisasi Informal

Kaderisasi disebut juga proses pendidikan termasuk proses belajar di sekolah, peluang yang diberikan orang tua (pendidikan keluarga), peluang dalam kurikulum dan program ekstra kurikulum serta lingkungan. Dalam proses kaderisasi informal, generasi terdahulu memainkan peranan yang penting sebab para generasi muda akan meneladani dan mencontoh segala sikap dan perilaku yang menggambarkan akhlak atau kepribadian pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan dan cara hidupnya. Dalam penerapannya, kaderisasi informal di sekolah dapat dilihat saat pemimpin melakukan evaluasi dan pembimbingan serta keteladanan yang ditunjukkan pemimpin dalam setiap pengambilan keputusan atau solusi dari setiap persoalan yang dihadapi sekolah, cara membangun relasi, dan berkomunikasi dengan bawahan. Evaluasi dari Kepala Sekolah sebagai seorang manajer dalam upaya meningkatkan kinerja guru bertujuan untuk mengetahui tingkat keterlaksanaan kegiatan dan ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam hal keteladanan, pemimpin dapat menunjukkannya dalam konteks kepemimpinan melayani. *Greenleaf* dalam Northouse (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan melayani harus dimulai dari perasaan alamiah untuk melayani lebih dulu. Hal ini yang secara mendasar berbeda dari kepemimpinan lainnya karena memberikan perhatian dan prioritas yang tinggi kepada orang yang dilayani. Prayitno (2020) menyampaikan bahwa kepemimpinan melayani adalah kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan terbaik bagi pengikut dan orang lain. Kepemimpinan ini berasumsi bahwa tugas utama seorang pemimpin adalah melayani pengikut atau orang lain. *Greenleaf* dalam Northouse (2013), mengungkapkan beberapa karakter utama yang menjadi modal dari kepemimpinan melayani yaitu mendengarkan, empati, menyembuhkan, perhatian, persuasi, konseptualisasi, peramalan, penatalayanan, komitmen untuk pertumbuhan orang-orang, membangun komunitas.

Kaderisasi Formal

Rivai & Mulyadi (2018) mengatakan bahwa perkataan formal menunjukkan bahwa usaha mempersiapkan seorang calon pemimpin dilakukan secara berencana, teratur dan tertib, sistematis, terarah dan disengaja. Adapun beberapa usaha kaderisasi intern yang bersifat formal, dapat ditempuh dengan beberapa cara sebagai berikut: pertama, memberi kesempatan menduduki jabatan pemimpin pembantu. Kaderisasi yang dilakukan dengan memberi kesempatan secara formal kepada calon pemimpin untuk memangku jabatan pemimpin. Kedua, latihan kepemimpinan di dalam atau di luar organisasi. Anggota organisasi mengikuti suatu program kepemimpinan dalam waktu tertentu yang ditempuh dengan dua cara yaitu: melalui kegiatan magang pada suatu organisasi yang lebih besar dalam bidang yang sama. Selanjutnya, melalui kegiatan pelatihan kepemimpinan yang diprogramkan secara khusus dengan mengikuti kurikulum tertentu. Ketiga, memberikan tugas belajar. Anggota yang potensial diberikan tugas belajar pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi dengan harapan dapat meningkatkan pengetahuan, wawasan, dan keterampilannya dalam memimpin. Keempat, penugasan sebagai pucuk pimpinan suatu unit. Bagi organisasi besar yang memiliki banyak cabang, dapat diberikan kesempatan bagi kader untuk memimpin pada cabang organisasi yang lebih kecil. Maxwell menambahkan bahwa ketika kader yang ada sudah terus bertumbuh maka pemimpin perlu memberi kesempatan bagi mereka untuk memimpin agar tindakan dan prestasi mereka yang akan membuat rasa aman, dihormati, dan didukung (Maxwell, 2018). Kelima, pendelegasian tugas. Dalam pendelegasian, pimpinan sedikit memberikan pengarahan atau dukungan, karena sudah dianggap mampu dan mau melaksanakan tugas/tanggungjawabnya (Rivai & Bachtiar, 2020).

Kendala Menjadi Seorang Pemimpin

Dalam penelitian Julia Lee Cunningham, Laura Sunday dan Susan Ashford dalam Winosa (2022), mengungkapkan bahwa terdapat tiga penyebab seseorang takut diposisikan sebagai pemimpin dalam organisasi yaitu: pertama, takut terlihat mendominasi. Dalam hal ini, pemimpin terlihat memiliki sikap "bossy" sehingga para anggota merasa hanya dimanfaatkan oleh pemimpin tanpa terlihat bahwa pemimpin pun mengerjakan bagiannya dengan baik. Kedua, takut terlihat berbeda. Para anggota melihat bahwa pemimpin akan merasa disingkirkan dan menerima terlalu banyak perhatian karena berbeda dari orang lain entah dalam konteks positif yaitu diidolakan atau konteks negatif yaitu dijauhi. Dalam hal ini, para anggota merasa perlu untuk tetap merasa nyaman dalam komunitasnya sebelum menjadi pemimpin tanpa ada perbedaan dalam berelasi. Ketiga, takut terlihat tidak memenuhi syarat.

Para anggota masih memiliki masalah tentang identitas dan panggilannya menjadi seorang pemimpin jadi ketakutan dalam penilaian yang akan diberikan oleh anggota yang dipimpinnnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Susan J. Ashford dan D. Scott DeRue (2012), di mana orang sering kali takut mendengar umpan balik dari orang lain untuk melindungi ego mereka, walaupun tujuan utama dari umpan balik adalah membuat seseorang dapat memperbaiki diri dan semakin mengembangkan kapasitas diri.

Kendala yang Dihadapi dalam Menyiapkan Diri menjadi Pemimpin

Dari hasil penelitian, didapati bahwa kendala utama yang dihadapi adalah karena para guru merasa takut terlihat tidak memenuhi syarat menjadi pemimpin yang didalamnya dipengaruhi dalam beberapa faktor dibawah ini:

Tupoksi Pemimpin

Dalam hal tupoksi pemimpin, diketahui dari hasil wawancara bahwa beban kerja seorang pemimpin cukup berat dan memiliki standar yang cukup tinggi dari Yayasan. Tugas dari pemimpin cukup berat apalagi sebagai wakil kepala sekolah harus memikul tanggungjawab untuk dua sekolah sehingga mengurus waktu, pikiran dan tenaga yang sangat banyak. Peneliti melihat bahwa pemimpin sekolah perlu mensosialisasikan tugas pokok dari seorang pemimpin yang sudah ada dalam dokumen SLH *Leaders Final* agar guru dapat memahami tugas tanggungjawab yang ada. Memang sesuatu yang sulit jika wakasek/pemimpin menjabat pada dua sekolah. Dalam menjalani tugas yang berat seperti ini memang membutuhkan komitmen yang kuat dari seorang kader sebab orang yang berkomitmen akan menggunakan segala sumber daya dalam dirinya bahkan lebih, untuk menjaga kepercayaan yang diberikan dalam perjanjian tersebut (Tambunan, 2018). Teladan terbaik kita dapat dari Tuhan kita Yesus Kristus lewat pengorbanan-Nya di Kayu Salib demi ketaatan pada Allah yang telah berjanji untuk menyelamatkan manusia dengan kematian Kristus. Kepala sekolah perlu menyadarkan para guru bahwa tugas berat yang diemban pemimpin pun didukung penuh oleh para karyawan yang ada di sekolah, tim yang ada di kantor pusat sehingga tidak menanggung beban itu sendiri. Disinilah pemimpin perlu mengembangkan kompetensinya dalam berkolaborasi.

Panggilan menjadi Pemimpin

Dalam hal panggilan menjadi pemimpin, diketahui dari hasil wawancara bahwa beberapa guru merasa tidak terpanggil menjadi pemimpin karena lebih suka mengajar dibanding memimpin rekan kerja. Panggilan ini adalah "dasar yang kuat bagi VISI dan MISI kepemimpinan" yang akan diembannya dan memberi "otoritas" khusus bagi kepemimpinan sang pemimpin (Tomatala, 2019). Panggilan Allah datang kepada seseorang ditandai dengan munculnya rasa peduli terhadap suatu pribadi/organisasi/kelompok yang lahir dari keprihatinan dan rasa senasib dengan obyek tersebut sebagai bukti dari imannya. Lelono menambahkan, adapun tiga alasan yang sehingga Musa menolak panggilan Allah yang bisa saja dialami oleh setiap calon pemimpin, yaitu: *Pertama*, Musa belum berjumpa dengan TUHAN (Kel. 1:1 - 2:10). Musa baru mengenal Allah pada Keluaran 3, sehingga tidak mengherankan bahwa ia melarikan diri ke Midian saat menghadapi kasus di Mesir. *Kedua*, Musa hanya berfokus pada kepentingan sendiri (Kel. 2:11-15). Hal ini sering membuat pemimpin terlalu cepat melangkah ketika Tuhan belum memerintahkannya ataupun sebaliknya pemimpin tetap diam ditempat ketika Tuhan memerintahkannya untuk melangkah sebab tidak ada kepekaan tanpa pengenalan yang mendalam dari hubungan yang intim. *Ketiga*, Musa melihat tidak ada jaminan dari TUHAN (Kel. 2:11-22). Hal ini terjadi karena pada awalnya Musa hanya mengadakan misinya karena didorong oleh rasa empati sehingga ia mengutus dirinya sendiri di dalam misi yang baik dimatanya. Barulah ketika Musa mengenal TUHAN maka ia menjadi pribadi yang gagah berani dan percaya diri dalam menjalankan misi yang diberikan TUHAN baginya.

Sifat dan Karakter Pemimpin

Dalam hal sifat dan karakter pemimpin, diketahui dari hasil wawancara bahwa beberapa guru masih belum mencerminkan karakter seorang pemimpin yaitu tidak percaya diri, tidak tangguh, mudah panik, mencari aman, belum siap dikritik. Faktor kurang percaya diri merupakan salah satu yang paling kuat dalam kendala yang dihadapi guru SD XYZ Kupang yang juga mengakibatkan kepanikan dan merasa kurang tangguh dalam menjalani tanggungjawab. Hal ini membuat para guru memutuskan untuk mencari aman dan tidak berani untuk bergabung dalam kepemimpinan. Menurut Covey dalam Suwatno (2019), salah satu karakter pemimpin yaitu hidup dalam petualangan, di mana pemimpin harus memiliki

prinsip bahwa rasa aman itu datang dari dalam diri dan bukan dari luar diri. Kurangnya percaya diri berkaitan dengan kekuatan mental dari seseorang dalam hal ketahanan batin untuk menerima kritikan atau masukan yang mungkin akan menyakiti hati, motivasi kerja pun harus benar yaitu bukan untuk mencari rasa aman atau menyenangkan orang lain melainkan untuk menjalankan setiap tanggungjawab dengan baik dan benar.

Dalam hal keteladanan, didapati bahwa ada beberapa guru yang merasa kepala sekolah kurang berintegritas sehingga beberapa kali apa yang disampaikan oleh kepala sekolah tidak sesuai dengan apa yang dipraktikannya. Tambunan (2018) menyatakan bahwa integritas berbicara tentang kesatuan antara tindakan dan perkataan. Tambunan menjelaskan bahwa dalam Alkitab, Yakobus mendefinisikan integritas sebagai "sempurna dan utuh dan tak kekurangan suatu apa pun" (Yakobus 1:4). Tead menambahkan bahwa pemimpin yang berintegritas akan menunjukkan sikap terbuka kepada anggotanya; merasa utuh bersatu, sejiwa, seperasaan, senasib dan sepenanggungan dengan orang yang dipimpin dalam satu perjuangan yang sama. Segala ketulusan hati dan kejujuran, membuat orang yang dipimpin semakin percaya, hormat, patuh, dan meneladaninya (Kartono, 2016).

Kompetensi Pemimpin

Dalam hal kompetensi pemimpin, diketahui dari hasil wawancara bahwa beberapa guru masih belum memiliki kompetensi pemimpin yang baik seperti kemampuan digitalisasi/teknologi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengajar. Dalam hal kompetensi mengajar, calon pemimpin sebenarnya sudah melatih kompetensi mengajar saat mengajar dalam kelas sehingga hal ini bukan hal baru yang dipelajari oleh guru. Tead dalam Kartono (2016) menyampaikan bahwa kompetensi mengajar sangat dibutuhkan oleh pemimpin agar mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan pengikutnya melakukan sesuatu baik berupa pelatihan-pelatihan, memonitori pekerjaan, dan memberikan umpan balik dari pekerjaan tersebut. Dalam kompetensi digitalisasi/teknologi, memang pada umumnya menjadi kendala bagi guru-guru pada generasi tertentu yang memang tidak ramah dengan teknologi dan segala kemajuannya. Untuk guru-guru seperti ini, maka pemimpin harus banyak memberikan motivasi dan dorongan untuk pengembangan diri secara pribadi agar tidak tertinggal dengan kemajuan zaman dan dapat selalu beradaptasi.

Dalam kompetensi komunikasi, hal ini sangat berkaitan erat dengan kemampuan berkolaborasi dan relasi karena semuanya berakar pada kemampuan berkomunikasi. Menurut Haris dalam Kartono (2016), kemampuan untuk memberikan informasi dengan cermat, tepat dan jelas serta mampu menerima informasi dari orang lain dengan kepekaan yang tinggi. Pemimpin harus mampu menjabarkan bahasa "*policy*" ke dalam bahasa "*operasional*". Komunikasi yang tidak lancar mengakibatkan perasaan duka, terisolasi, dan terpisah dari organisasi. Terry dalam Kartono (2016) juga menambahkan bahwa pemimpin harus bersikap terbuka, mudah menjalin persahabatan berdasarkan rasa saling percaya, dan menghargai pendapat orang lain untuk bisa memupuk kerjasama yang baik dalam suasana yang rukun dan damai.

Proses regenerasi dan kaderisasi formal pada SD XYZ Kupang

Pendelegasian Tugas

Hasil penelitian didapati bahwa kepala sekolah sudah melakukan pendelegasian tugas jika seluruh pemimpin berhalangan dan tugas yang diberikan sesuai dengan kelebihan/potensi yang dimiliki guru. Musa pun dalam Kejadian 39:43, memberikan teladan kepemimpinan yang bisa kita dapatkan yaitu bagaimana Musa dapat dengan teliti dan efektif mendelegasikan tugas kepada orang Israel dengan tepat dan yang luar biasa lagi yaitu Musa memberkati mereka atau boleh dikatakan berterima kasih atas kerjasama yang

terjalin diantara mereka. Yukl (2018), mengatakan bahwa penndelegasian tugas yang diberikan bukan merupakan tugas yang mempunyai prioritas tinggi dan tidak dominan bagi peran manajer dalam hal ini kepala sekolah.

Kesempatan Memimpin

Kepala sekolah sudah memberikan kesempatan memimpin kepada guru dengan baik. Hal ini sejalan dengan yang dikatakan Maxwell (2018) bahwa ketika kesempatan memimpin perlu diberikan agar tindakan dan prestasi yang didapatkan akan membuat mereka merasa aman, dihormati, dan didukung. Hal ini tentunya akan membangkitkan rasa percaya diri dan berani untuk memimpin serta mengambil keputusan untuk kepentingan kelompok/organisasi.

Tugas Belajar

Kepala sekolah sudah memberikan mendorong dan mendukung para guru untuk mengambil kesempatan tugas belajar baik untuk mengikuti program PPG/Guru Penggerak/Studi lanjut S2. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Rivai & Mulyadi (2018) dengan mengatakan bahwa anggota yang potensial diberikan perlu diberikan tugas belajar pada lembaga pendidikan yang lebih tinggi dengan harapan dapat meningkatkan pengetahuan, wawasan, dan keterampilannya dalam memimpin.

Pelatihan Kepemimpinan

Hasil penelitian didapati bahwa kepala sekolah belum memberikan perhatian untuk pelatihan pemimpin Kristen kepada guru padahal melalui pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan calon pemimpin. Hal ini sejalan dengan pendapat Day dalam Helmy & Jamil (2020), pelatihan kepemimpinan merupakan program yang secara sistematis didesain dalam rangka meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan pemimpin. Dengan tidak adanya pelatihan kepemimpinan, maka SD XYZ Kupang tidak dapat merasakan manfaat dari pelatihan kepemimpinan yang tentunya merugikan sekolah seperti yang disampaikan oleh Melati (2020), yaitu: dapat meningkatkan produktivitas organisasi, mempersiapkan pemimpin masa depan yang hebat, bentuk investasi bagi calon-calon pemimpin hebat yang nantinya akan berguna bagi organisasi tersebut, meningkatkan retensi karyawan sehingga organisasi tidak perlu mengeluarkan biaya lebih besar untuk merekrut pemimpin, dan membantu pemimpin untuk mengembangkan gaya kepemimpinannya dengan baik. Kartono (2016) menambahkan bahwa salah satu faktor kegagalan dalam memimpin karena adanya pemilihan pemimpin tanpa melalui sistem tes secara objektif, seleksi dan tes pengujian fisik serta mental terlebih dahulu. Ditambah kurang matangnya persiapan dan masa *training*.

Proses regenerasi dan kaderisasi informal pada SD XYZ Kupang

Evaluasi dan Pembimbingan

Hasil penelitian didapati bahwa kepala sekolah belum maksimal dalam menjalankan perannya bersama dengan wakasek dengan baik sesuai dengan tupoksi dalam dokumen SLH *Leaders Final* sehingga guru masih merasa hanya dibimbing melalui wakasek. Untuk itu, perlu adanya penjelasan yang baik kepada guru sehingga adanya solusi praktis yang dapat memenuhi kebutuhan guru untuk mendapat pembimbingan secara langsung dan juga tidak memberatkan kepala sekolah. Dalam masa pembimbingan atau mentoring ini, ada begitu banyak hal baik yang berguna bagi guru, di antaranya pemimpin dapat mewariskan pengetahuan, keterampilan, kepribadiannya untuk menjadi nilai-nilai yang dipegang dan modal dalam meneruskan tongkat estafet yang diberikan kepada calon pemimpin. Markes (2021) mengatakan bahwa dalam konteks pembimbingan Musa kepada Yosua, ada beberapa

hal yang bisa dipelajari yaitu: pertama, Musa membagikan pengalaman dan penerapan kepada Yosua (Ulangan 3: 21). Kedua, Musa memberikan dorongan serta penegasan kepada Yosua (Ulangan 1: 38) tentang kapasitas yang diilikinya. Proses ini penting untuk bisa diterapkan dalam SD XYZ Kupang agar guru dapat yakin bahwa kelak bisa bekerjasama dan bertumbuh karena didukung dan dibimbing oleh kepala sekolah.

Visi

Hasil penelitian didapati bahwa visi yang disampaikan oleh kepala sekolah kepada guru itu menarik, realistis, dan dapat dipercaya. Pemimpin yang visioner haruslah mampu menciptakan dan mengkomunikasikan visi yang realistis, dapat dipercaya dan menarik tentang masa depan organisasi (Suwatno, 2019). Tead menambahkan bahwa keberhasilan pemimpin selalu disertai karena kepercayaan para pengikutnya bahwa mereka akan dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif, dan diarahkan pada sasaran yang benar (Kartono, 2016).

Mendengarkan

Hasil penelitian didapati bahwa kepala sekolah merupakan pribadi yang mau mendengarkan usul dan saran dari guru serta memberikan arahan yang baik. Pemimpin yang mau mendengarkan, menurut Northouse (2013) akan memperoleh manfaat yaitu memiliki sudut pandang pengikut yang membuat pemimpin mampu melihat apa yang menjadi motivasi atau tujuan dari pengikut tersebut untuk akhirnya boleh menjadi pertimbangan untuk keputusan pemimpin. Mendengarkan, ditambah dengan periode refleksi, sangat penting untuk pertumbuhan dan kesejahteraan pemimpin yang melayani (Spears, 2010). Yesus juga memberikan contoh yang sangat banyak dalam hal mendengarkan, ketika Ia menyembuhkan banyak buta, Ia mendengarkan seruan orang tersebut dan bertanya: Apakah yang kamu kehendaki supaya Aku lakukan kepadamu? (Matius 20: 30 – 32).

Empati

Hasil penelitian, didapati bahwa kepala sekolah merupakan pribadi berusaha menunjukkan empati kepada setiap pergumulan yang disampaikan oleh guru walaupun masih ada guru yang belum merasakan secara langsung. Hal ini sejalan dengan spirit dari pemimpin yang melayani yaitu tahu apa yang dirasakan oleh pengikutnya atau “berdiri dalam sepatu yang sama” dan hadir sebagai pemberi solusi (Northouse, 2013). Pemimpin menyadari bahwa orang-orang perlu untuk diterima dan diakui karena semangat mereka yang istimewa dan unik (Spears, 2010). Yesus pun sangat sering menunjukkan belas kasihannya/empatinya kepada orang yang sedang mengalami penderitaan saat itu (Matius 9 : 36; Matius 12 : 7; Matius 14 : 14).

Persuasif

Hasil penelitian didapati bahwa kepala sekolah sudah berusaha bersifat persuasif dalam mengambil keputusan dengan menjelaskan setiap pertimbangan/alasan secara baik kepada guru namun belum konsisten dalam setiap keputusan yang diambil. Dalam konteks pemimpin yang melayani, persuasif merupakan suatu tindakan yang bertentangan mutlak dengan paksaan (Northouse, 2013). Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain, daripada memaksa kepatuhan (Spears, 2010). Pemimpin dunia akan menggunakan kekuasaan dan kekuatannya untuk memaksa pengikut agar mengikuti semua perintahnya, namun pemimpin melayani akan menggunakan pendekatan persuasif untuk memberikan pengertian dan pemahaman kepada pengikut agar mengikuti apa yang diperintahkan dengan penuh ketulusan dan kerelaan hati.

Implikasi

Berdasarkan pembahasan di atas, ada beberapa implikasi yang bisa dapat diterapkan agar proses regenerasi dan kaderisasi kepemimpinan Kristen bisa berjalan dengan baik dalam sekolah Kristen. Pertama, sekolah Kristen harus benar-benar fokus dalam mendukung dan mengarahkan para guru untuk menggumuli panggilannya sebagai seorang pemimpin. Pemimpin sekolah perlu memainkan perannya pemimpin spiritual dengan menyediakan waktu pribadi untuk menjalin komunikasi dengan para guru secara pribadi untuk membawa para guru mengenal Allah secara pribadi, tidak mengejar mimpi pribadi namun visi yang Allah berikan dalam panggilannya, dan percaya pada jaminan penyertaan Allah dalam menjalankan visinya sehingga calon pemimpin/guru tidak menjadi pribadi yang kurang percaya diri/minder dalam menjalankan panggilan kepemimpinannya.

Kedua, sekolah Kristen perlu mendorong para guru secara komunal untuk memahami panggilan dan kepemimpinan Kristen lewat pelatihan-pelatihan baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, pemahaman akan visi-misi sekolah dan tupoksi seorang pemimpin perlu disampaikan secara baik agar para guru dapat merasakan dan menghidupi visi-misi sekolah yang disesuaikan dengan tantangan zaman sehingga guru dapat digerakkan hati dan pikirannya untuk memikirkan dan memberikan ide dalam memenuhi kebutuhan sekolah agar tetap bertahan dan berkembang dalam setiap tantangan yang dihadapi sebagai wujud dari rasa kepemilikan dan tanggungjawab sebagai bagian dari komunitas sekolah.

Kesimpulan

Kendala utama yang dihadapi guru dalam menyiapkan diri menjadi pemimpin karena merasa takut tidak layak menjadi pemimpin. Hal ini didasari pada dua aspek yaitu kurangnya pemahaman akan panggilan menjadi pemimpin dan juga pemahaman akan kepemimpinan Kristen. Dalam hal panggilan, guru junior (bekerja dibawa tiga tahun) masih membutuhkan waktu lebih banyak untuk beranjak kepada menggumuli panggilan menjadi guru kepada panggilan menjadi pemimpin serta masih membutuhkan banyak evaluasi dan bimbingan dari pemimpin sekolah. Bagi guru senior, kenyamanan menjadi guru juga bisa menjadi faktor yang memengaruhi dalam pengambilan keputusan untuk melamar menjadi pemimpin. Dalam hal inilah, pemimpin harus memainkan perannya dengan menyediakan waktu berdiskusi dan membimbing para guru senior untuk membuka hati dalam menggumuli panggilan menjadi pemimpin sehingga tidak terjerumus dalam zona nyamannya menjadi seorang guru. Dalam hal pemahaman tentang kepemimpinan Kristen yang di dalamnya terdiri dari tupoksi pemimpin, sifat dan karakter pemimpin dan kompetensi pemimpin bisa diupayakan lewat pemberian materi baik pada saat pelatihan kepemimpinan pada waktu khusus atau PD (*Professional Development*) setiap minggunya.

Rekomendasi untuk penelitian selanjutnya, penelitian ini belum mendapatkan sumber informasi melalui observasi karena membutuhkan waktu yang lebih lama, sehingga peneliti selanjutnya dalam menambahkan instrumen observasi dalam penelitian selanjutnya dengan waktu yang cukup. Penelitian ini juga hanya melihat sudut pandang para guru senior (bekerja lebih dari 3 tahun) karena peneliti berpendapat bahwa para guru senior sudah lebih siap dalam menjadi pemimpin dalam hal lama bekerjanya namun secara pengetahuan dan karakter sebenarnya bisa juga dilihat dari sudut pandang guru junior, sehingga peneliti selanjutnya dapat juga memasukkan guru junior menjadi narasumber dalam penelitian selanjutnya. Kemudian, penelitian ini hanya dibatasi pada kewenangan kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah. Namun, dalam hal proses regenerasi dan kaderisasi pun tidak terlepas dari campur tangan kantor pusat khususnya dalam bidang akademik yang bertugas untuk pengembangan profesionalitas guru sehingga peneliti

selanjutnya pun bisa menambahkan kantor pusat menjadi narasumber dalam penelitian selanjutnya.

Rujukan

- Adon, M. J. (2021). Menumbuhkan Karakter Kepemimpinan Yang Melayani. *BONAFIDE: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristen*, 2(1), 100-114. <https://doi.org/10.46558/bonafide.v2i1.59>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology; In qualittaiive research in psychology. *Uwe Bristol*, 3(2), 77-101. <https://psychology.ukzn.ac.za/?mdocs-file=1176>
- Hahuluy, M. S. (2020). Menerapkan Pola Regenerasi Kepemimpinan Musa kepada Yosua. *Teologi Gracia Deo*, 3(1), 24-41. <http://e-journal.sttbaptisjkt.ac.id/index.php/graciadeo>
- Heriyanto. (2018). Thematic Analysis sebagai Metode Menganalisa Data untuk. *ANUVA*, 2(3), 317-324.
- Indrawati. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif: Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Informasi dan Komunikasi*. PT Refika Aditama.
- Kartono, K. (2016). *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?* PT. RajaGrafindo Persada.
- Markes, K. D. (2021). Sukses Kepemimpinan Musa Kepada Yosua Sebagai Model Regenerasi Kepemimpinan Kristen Masa Kini. *BONAFIDE Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristen*, 2(2), 214-236.
- Maxwell, J. C. (2018). *How To Influence People: Jadilah Pemantik Perubahan*. Mic Publishing.
- Mukhtazar. (2020). *Prosedur Penelitian Pendidikan*. Absolute Media.
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik, Terjemahan Edisi Keenam*. PT Indeks.
- Panuntun, D. F., & Paramitha, E. (2020). Pemimpin Melalui Pemuridan Kontekstual Sebagai Jawaban Dari Krisis Keteladanan Kepemimpinan. *KINAA*, 1(1), 1-15. <http://www.pustakakristen.com/2016/04/analisa-dan-penyelesaian-perpecahan.html>.
- Rivai, V., & Bachtiar, B. R. A. (2020). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. PT RajaGrafindo Persada.
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan Penelitian Kuantitatif: Quantitative Research Approach*. Penerbit Deepublish.
- Sabda. (2005). *Kepemimpinan Kristen: apakah itu?* Indo Lead. https://lead.sabda.org/16/aug/2005/kepemimpinan_kepemimpinan_Kristen_apakah_itu
- Santoso, K. (2022). Kaderisasi dan Regenerasi. *Times Indonesia*. <https://timesindonesia.co.id/kopi-times/425831/kaderisasi-dan-regenerasi>.
- Saputra, T., & Serdianus, S. (2022). Peran Pendidikan Agama Kristen Dalam Menjawab Tantangan Perkembangan Teknologi Di Era Posthuman. *Jurnal Gamaliel: Teologi Praktika*, 4(1), 44-61.
- Spears, L. C. (2010). *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*.
- Sudaryono. (2019). *Metodologi Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Mix Method*. PT RajaGrafindo.
- Suwatno, H. (2019). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit Bumi Aksara.
- Tambunan, F. (2018). Karakter Kepemimpinan Kristen Sebagai Jawaban Terhadap Krisis Kepemimpinan Masa Kini. *ILLUMINATE: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristiani*, 1(1), 81-104. <https://doi.org/10.54024/illuminate.v1i1.6>

Tomatala, Y. T. (2019). Leading By Serving: Memimpin Dengan Melayani. *Voice of Wesley: Jurnal Ilmiah Musik Dan Agama*, 2(2), 1-8. <https://doi.org/10.36972/jvow.v2i2.23>