

PENGEMBANGAN STAF KEPEMIMPINAN GEMBALA¹

Dr. Uli Saut P. Nainggolan
Dosen STT IKSM

Abstrak

Pengembangan staff kepemimpinan adalah hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi karena maju mundurnya sebuah organisasi terletak pada bagaimana pemimpin mengembangkan potensi yang ada untuk mencapai tujuan organisasi.

Kata kunci: Pengembangan Staf Kepemimpinan

Leadership staff development is very important in an organization because the back and forth of an organization lies in how leaders develop their potential to achieve organizational goals.

Keywords: Leadership Staff Development

Pengembangan kepemimpinan gembala adalah hal yang sangat penting dalam dalam organisasi, karena hal ini sangat menentukan kemajuan suatu organisasi. Pengembangan yang dimaksudkan dalam hal ini berkaitan dengan tugas gembala

¹ Seluruh Bahan diambil dari Disertasi Uli Saut P. Nainggolan, D.Th., Judul disertasi: Pengembangan Staf Kepemimpinan Gembala Sidang dalam Pembinaan Warga Gereja (Jakarta : Disertasi STT RE, 2012), hlm. 6-103.

sidang dalam mengembangkan staf kepemimpinan yang ada di sekitar gembala.

1. Pengembangan staf kepemimpinan gembala.

Gembala sidang dalam suatu organisasi memiliki kedudukan yang sangat penting, Kepentingan tersebut dapat dilihat dari segi fungsinya sebagai tenaga penggerak dalam mengembangkan organisasi. Sehubungan dengan pentingnya pengembangan staf kepemimpinan gembala sidang dalam rangka meningkatkan kinerja efektifitas dari organisasi, S.P. Siagian dalam bukunya *Manajemen Modern*, menjelaskan sebagai berikut :

Pengembangan staf secara sistematis menjadi suatu keharusan mutlak mengingat pentingnya *team building* dalam manajemen, artinya keberhasilan organisasi mencapai tujuan tidak semata-mata tergantung atas kemampuan orang per orang, akan tetapi kemampuan untuk menggali kemampuan individu menjadi kemampuan team².

Tekanan yang diberikan oleh Siagian dalam hal ini adalah pentingnya pengembangan staf dalam mencapai tujuan organisasi, dan pada pihak lain pentingnya pengembangan kemampuan dari setiap individu dalam organisasi, agar kemampuan tersebut dipadukan menjadi kemampuan team

² S.P. Siagian, *Manajemen Modern*, Jakarta: C.V. Haji Masaagung 1991, hlm. 44.

² T. H. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE, 1989, hlm. 108.

dalam mencapai tujuan. Pengembangan yang dimaksud dalam hal ini hendaknya memperhatikan nilai kebutuhan, tujuan atau sasaran program dan prinsip-prinsip yang ada dalam organisasi.

Pengembangan staf seringkali diartikan dengan usaha meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar dalam pencapaian tujuan lebih efisien³, Proses ini membuat sebuah team dapat melatih dan mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan dalam sebuah kelompok⁴. Pada sisi yang lain Moh Agus Tulus dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mengemukakan:

Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang bagi karyawan manajerial untuk memperoleh penguasaan konsep-konsep abstrak dan teoritis secara sistematis⁵.

Dalam hal ini staf dituntut untuk menguasai konsep yang abstrak dan teoritis secara sistematis, karena dengan penguasaan yang sedemikian maka kinerja dari staf akan semakin meningkat. Pengembangan dalam hal ini diarahkan untuk mempertahankan suatu tingkat optimum dari hasil yang dicapai. Karena prestasi yang dihitung berdasarkan efisien, efektifitas dan kesehatan kerja dari anggota staf.

⁵ Jim Stewart, Managing Change Through Training and Development, Jakarta : Gramedia, 1997, hlm 161

⁶ Moh Agus Tulus, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta : Gramedia, 1994, hlm 88

Dengan adanya kemampuan dari setiap individu maka diharapkan dapat mengembangkan/meningkatkan kinerja yang ada didalam organisasi tersebut.

Di sisi yang lain Gary Yukl mendefenisikan pengembangan adalah sebagai berikut: Meningkatkan keterampilan kerja bawahan dan pengetahuan mengenai apa yang diharapkan oleh orang lain dalam organisasi dari staf yang ada.⁶ Pengembangan dalam hal ini berhubungan dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang lebih tinggi yang akan menguprade, yang disebabkan oleh reorganisasi.. Tuntutan ini bisa diakibatkan akan kebutuhan akan peningkatan kinerja, atau disisi yang lain juga diakibatkan kemajuan zaman yang terus berkembang yang mengakibatkan orang secara terus menerus harus mengembangkan diri dan memperlengkapi dirinya lagi.

Maksud dan tujuan pengembangan staf dalam hal ini adalah agar staf memiliki kemampuan kerja dalam mengelola dan mengatur kerja agar dapat berjalan dengan efektif.

Tujuan lain dari pengembangan staf sebagaimana dijelaskan oleh Michael Amstrong dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* adalah sebagai berikut⁷ :

⁶ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta, Prehallindo 1998, hlm.105

⁷ *Ibid*, hlm, 208

1. Mengenal bakat - Meningkatkan keterampilan, memperluas pengalaman dan membantu staf untuk menumbuhkan kesanggupan untuk menerima tanggungjawab yang lebih besar.
2. Tersedianya tenaga terampil yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
3. Memperbaiki efisiensi dan efektifitas dari pegawai yang ada.
4. Membantu staf untuk mengembangkan kemampuan alamiah.

Berbicara tentang pengembangan staf kepemimpinan dalam perspektif kepemimpinan kristen tidak dapat dipisahkan dari pengertian dasar bahwa Pemimpin Kristen dipanggil oleh Allah sendiri, oleh sebab itu pengembangan staf kepemimpinan kristen memiliki ciri khas tersendiri. Ciri yang dimaksudkan adalah *Teosentris*, artinya: Allah adalah segala-galanya. Ia yang menentukan, memanggil, membenarkan dan memuliakan (menyempurnakan secara utuh- sempurna, Roma 8 : 29 -30, Efesus 2 : 6 – 10, Efesus 4 : 11- 12, kepada suatu utopi yaitu kerajaan Allah, kemuliaan Allah 1 Petrus 4 : 11b ; Matius 6: 33.⁸

Karena Allah yang memanggil dan menetapkan pemimpin kristen dan yang melengkapinya, maka seorang

⁸ Yakob Tomatala, *Kepemimpinan yang Handal*, Jakarta: YT, Leadership Foundation, 1995, hlm. 8

¹⁵ Petrus Oktavianus, *Manajemen dan Kepemimpinan Menurut Wahyu Allah*, Malang;

¹⁶ Yakob Tomaala, *Op. Cit*, hlm 8

pemimpin Kristen harus menyadari maksud dan tujuan Allah dalam hidupnya serta menyadari bahwa Ia ada karena Allah dan menggunakan cara yang dikehendaki Allah dalam melaksanakan kepemimpinannya. Jika hal ini disadari seorang pemimpin Kristen, maka ciri kepemimpinannya jelas berbeda dengan kepemimpinan yang ada di sekuler.

Sedangkan menurut Petrus Oktavianus dalam bukunya, *Manajemen dan Kepemimpinan Menurut Wahyu Allah* menegaskan bahwa :

Pilihan Allah atas diri seseorang bukan tergantung atas fisik manusia melainkan atas kehendak dan pembentukanNya sejak seseorang itu berada dalam kandungan ibunya. Raja Daud mengakui hal ini ketika ia menjadi raja atas Israel (Mazmur 139 : 13). Nabi Yeremia juga mengakui hal ini (bnd Yeremia 1: 5).⁹

Sebagai orang yang dipilih Allah, ia dilengkapi dengan berbagai kemampuan dan kecakapan dalam melakukan tugas yang dipercayakan Allah kepadanya dan memberkati seseorang dengan persiapannya yang sempurna dan lebih dari pada itu, Allah mengaruniakan pengenalan yang benar akan diriNya. Pengembangan staf kepemimpinan ini diwujudkan dalam suatu proses (sepanjang hidup) dengan menggunakan orang-orang, peristiwa, waktu, dan respon staf kepemimpinan terhadap campur tangan Allah.¹⁰ Dalam hal ini seorang staf kepemimpinan dituntut kesediaannya untuk senantiasa

memiliki kepekaan terhadap Allah. Kepekaan ini akan terwujud bilamana ia memiliki hubungan pribadi dengan Tuhan. Dalam pelaksanaannya Allah membentuk dengan berbagai cara, baik lewat peristiwa-peristiwa maupun masalah yang dihadapi di dalam melaksanakan tugasnya.

Pengembangan staf kepemimpinan Kristen mengacu kepada suatu “formative - developmental - holistic approach” yang terfokus ketiga sasaran¹¹ yakni: formasi rohani ialah pembentukan karakter seorang staf yang didominasi faktor-faktor yang berhubungan dengan hal-hal rohani, kedua formasi pelayanan yang berhubungan dengan pengembangan falsafah dari staf kepemimpinan dalam pelayanan dan ketiga, formasi strategis yang berhubungan dengan keahlian pelayanan yakni memahami pelaksanaan pelayanan dengan baik.

Pengembangan ini tidak terjadi dengan sendirinya tetapi membutuhkan proses yang panjang dan di dalamnya nyata campur tangan Allah. Proses yang dimaksud dalam hal ini membutuhkan waktu, pengorbanan, kesediaan untuk diarahkan Allah dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan Allah kepadanya. Sehubungan dengan hal tersebut J. Oswald Sanders dalam bukunya *Kepemimpinan Rohani* mengatakan bahwa:

Kepemimpinan rohani merupakan satu campuran antara sifat alamiah dan sifat rohani. Sifat alamiah tidak

¹¹ Bagian ini dikutip/diadur dari pendapat Yakob Tomatala dalam buku *Kepemimpinan yang Dinamis* hlm. 79

terjadi dengan sendirinya tetapi diberikan oleh Allah. Oleh karena itu sifat ini akan mencapai efektivitas yang tinggi jika digunakan dalam pelayanan dan untuk kemuliaan Allah.¹²

Perpaduan antara dua sifat alami dan rohani ini jika dipadukan menjadi suatu potensi yang sangat besar dalam diri seorang pemimpin karena secara alami dia sudah memiliki kemampuan untuk memimpin dan dari segi rohani ada wibawa sorgawi yakni kuasa yang diberikan Allah yang melekat dalam diri seorang pemimpin. Dengan demikian seorang staf kepemimpinan Kristen tidak lagi mempengaruhi orang lain dengan kekuatan sendiri, tetapi kepribadian yang diterangi, ditembusi dan dikuatkan oleh Roh Kudus.

2. Fokus Pengembangan Staf Kepemimpinan gembala

a. Pengembangan karakter.

Pengembangan karakter adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pengembangan staf kepemimpinan Kristen , karena hal ini merupakan bagian yang mendasar dalam kehidupan manusia. Seorang staf kepemimpinan kristen tidak hanya mampu memimpin, tetapi lebih dari pada itu, seorang staf kepemimpinan harus memiliki karakter Kristus. Yakob Tomatala dalam bukunya *Kepemimpinan yang Handal* mengemukakan bahwa karakter adalah : Hakekat, sifat dan ekspresi kepribadian seseorang yang dinyatakan melalui

¹² J.Oswald Sanders, *Kepemimpinan Rohani*, Bandung: Kalam Hidup, 1979, hlm. 21

pembicaraan serta perilaku dalam lingkungan atau konteks dimana ia hidup.¹³ Hal ini berarti karakter seseorang dapat dilihat atau diketahui oleh orang lain lewat kehidupan sehari-hari, dalam percakapan maupun dalam pergaulan. Sedangkan menurut kamus Webster's yang dikutip B. S.Sijabat, dalam Buku: *Membangun Pribadi yang Unggul*, mengemukakan karakter adalah:

*The aggregate features and traits that form the apparent individual nature of some person or thing; moral or ethical quality; qualities of honesty; courage, integrity; good reputation; an account of the qualities or peculiarities of person or thing.*¹⁴

Hal ini menjelaskan bahwa karakter adalah keseluruhan ciri-ciri dan kebiasaan yang membentuk sifat seseorang yang nampak dalam perilakunya setiap saat, yang dimiliki oleh seseorang pribadi, yang belum tentu dimiliki oleh orang lain. Oleh karena karakter dapat dilihat lewat pembicaraan, ekspresi, kehidupan, oleh karena itu staf kepemimpinan harus memiliki karakter seperti Kristus. Sebagaimana ditegaskan oleh Mary Setiawan dan Stephen Tong bahwa: karakter merupakan identitas yang menunjuk kepada sesuatu yang hidup yang mempunyai peta dan teladan Allah.¹⁵ Pengembangan ini di

¹³ Yakob Tomatala, *Op .Cit*, hlm. 41

²⁰ B.S.Sijabat, *Membangun Pribadi Yang Unggul*, Yogyakarta: Andi.hlm 2.

¹⁵ Mary Setiawan dan Stephen Tong, *Seni Membentuk Karakter*, Jakarta, LRII, hlm. 34

arahkan agar setiap anggota staf kepemimpinan gembala dapat mencerminkan peta dan teladan Allah dalam kehidupannya sehari-hari. Karena tujuan pengembangan tersebut harus berpusat pada Kristus, karena kedewasaan orang kristen harus selalu didasarkan pada kebenaran dan perinsip-perinsip Alkitabiah,

Karakter seseorang pada umumnya dipengaruhi oleh faktor genetika/bawaan lahir, pengalaman individu dan lingkungan hidup yang memproduksi karakter dirinya.¹⁶ Ketiga hal ini merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari pengembangan karakter karena pada dasarnya ketiga hal ini mempunyai hubungan yang erat satu sama lain. Karakter seseorang dapat dipengaruhi oleh lingkungan dimana ia berada serta pengalaman hidup yang dialami. Oleh karena itu pengembangan karakter ini sangat dibutuhkan guna untuk mendidik, membentuk pribadi, membentuk watak dari seseorang. Usaha membentuk karakter yang dimaksudkan di dalam bagian ini sesuai dengan pengembangan kepemimpinan kristen tentunya diarahkan kepada karakter Kristus sebagai pusat dalam kepemimpinan Kristen. Dalam pembentukan karakter David Gill, sebagaimana dikutip oleh B.S. Sijabat dalam bukunya : *Membangun Pribadi yang Unggul*, mengusulkan beberapa perinsip praktis bagi pembaruan karakter.¹⁷ Pertama, Hidup dalam relasi dengan Tuhan, termasuk perjumpaan pribadi dengan Dia melalui kelahiran

¹⁶ Yakob Tomatala, *Op. Cit*, hlm, 41

¹⁷ B.S.Sijabat, *op.cit* hlm 284-285

baru, Kedua, Mendengar dan memberitakan kasih perbuatan-perbuatan-Nya sebagaimana tertulis dalam Alkitab, ketiga, mempelajari secara lebih mendalam ajaran tentang kebaikan Allah, sebab Allah sendirilah sumber segala yang baik, Keempat, meneladani dan menaati kebaikan Allah, Kelima, bertumbuh dalam komunitas yang beriman kepada Allah dalam Yesus Kristus.

Pengembangan karakter yang dimaksudkan dalam hal ini, diarahkan kepada kemampuan kualitas rohani seseorang staf kepemimpinan kristen atau formasi rohaninya. Hal senada juga dijelaskan oleh Yakob Tomatala dalam bukunya *Kepemimpinan Yang Dinamis*, menyatakan arah pembentukan karakter sebagai berikut :

1. Memiliki karakter kristus (menjadi seperti Kristus), hidup dan mengasihi seperti Kristus.
2. Memiliki integritas tinggi terhadap diri, Tuhan, masyarakat, uang/ekonomi dan kinerja/tugas.
3. Memiliki pengetahuan dan perubahan rohani yang dalam, yang diwujudkan melalui ketaatan dan kasih yang dibuktikan dalam sikap.
4. Memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap Allah, Gereja, diri dan orang lain.
5. Memiliki komitmen tinggi yang ditujukan kepada Allah, Gereja dan penginjilan dunia, sehingga pemimpin kristen mewujudkan pengabdian yang dalam bagi kejayaan Kristus.¹⁸

Dengan demikian dapat disimpulkan tujuan utama dari pengembangan karakter ini adalah agar staf kepemimpinan

¹⁸ *Ibid.*

menjadi “Pemimpin yang berpusatkan Kristus”.¹⁹ Pemimpin kristen yang berpusatkan Kristus adalah pemimpin yang taat kepada Allah dan memuliakan Allah. Ketaatan yang dimaksudkan dalam hal ini adalah ketaatan dalam hal menjalankan tugas dan mengikuti teladan dan cara-cara yang benar yang sesuai dengan prinsip-prinsip yang ditetapkan oleh Tuhan sebagaimana yang digariskan dalam Alkitab serta bertanggungjawab dalam melakukan tugas sebagaimana mestinya. Disamping itu dalam hal melaksanakan tugas senantiasa mencerminkan karakter Kristus kepada setiap orang. Hal inilah yang membedakan antara pemimpin sekuler dengan pemimpin Kristen.

b. Pengembangan Pengetahuan

Pengembangan pengetahuan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari pengembangan staf kepemimpinan kristen karena pengetahuan yang diperoleh seseorang akan mempengaruhi pola pikir serta tindakannya dalam melaksanakan tugas organisasi yang dipercayakan kepadanya. Pengetahuan yang dimaksud adalah pelbagai gejala yang ditemui dan diperoleh manusia melalui pengamatan akal. Jadi pengetahuan itu akan berkembang dengan sendirinya jika terjadi stimulus atau respon disaat seseorang menggunakan akalnya. Karena itu pengetahuan dapat dijadikan menjadi sumber jawaban dari setiap masalah yang

¹⁹ *Ibid.*

muncul dalam kehidupan seseorang²⁰ Dan pengetahuan yang diperoleh seseorang sangat mempengaruhi paradigma berpikir seseorang. Menurut Bloom²¹, taksonomi meliputi tiga ranah (domain) yaitu kognitif, afektif dan psikomotor, secara khusus mengenai ranah kognitif aspeknya hanya terbatas pada perbuatan mengingat atau menghafal dengan jalan pernyataan atau menyebutkan kembali sesuatu yang ingat, dalam hal ini belum menjadi pengetahuan.

Menurut Bloom²² pengetahuan diperoleh dari proses belajar termasuk kedalam ranah kognitif yang aspeknya terdiri dari : pengetahuan, pemahaman, aplikasi, analisi, sistesis dan evaluasi.

Herbert N Casson dalam bukunya *4 Kebutuhan Pokok Eksekutive Menuju Sukses* menuliskan langkah pertama untuk keberhasilan adalah dengan mengumpulkan berbagai pengetahuan yang sesuai dengan bidangnya masing-masing.²³ Pengetahuan yang dimiliki seseorang akan menolong dia untuk memikirkan sesuatu dan mempengaruhi dalam melakukan segala tindakannya. Pengetahuan ini dapat diperoleh lewat

²⁰ Jujun S. Suriasumantri, *Filsafat Ilmu: Sebuah Pengantar Populer*, Jakarta : Pustaka sinar Harapan, 1995, hlm 106

²¹ Bloom BS. *taxonomy of Educational Objectives, the Classification of educational Goal*, HandBook domain, New York, David McKay Company Inc. 1966 hlm 7

²² *ibid.* Hlm 178

²³ Herbert N Casson, *4 Kebutuhan Pokok Eksekutive Menuju Sukses*, Jakarta, Pustaka Pembangunan Swadaya Nusantara, 1992, hlm, 9

buku-buku, orang lain yang berhubungan dengan dirinya, seminar, diskusi-diskusi dan pengetahuan yang diperoleh dengan menggunakan teknologi yang ada dan dari proses pelaksanaan pekerjaan yang sedang dikerjakan. Pollock membagi wilayah pengetahuan menjadi : 1. Pengetahuan persepsi yaitu pengetahuan yang diperoleh manusia dengan mengadakan kontak secara langsung dengan alam sekitarnya (dengan alat inderanya), 2. Pengetahuan a priori, pengetahuan yang diperoleh manusia tanpa mengadakan kontak langsung dengan alam, pengetahuan tanpa dasar pengalaman, tetapi didasarkan pada penalaran manusia semata, 3. Pengetahuan moral, hal ini didasarkan pada ketentuan moral, 4. Pengetahuan ingatan , merupakan bagian yang sangat penting dalam penalaran, 5. Pengetahuan induksi merupakan pengetahuan yang diperoleh dengan cara melakukan pengamatan dan hasil pengamatan disimpulkan menjadi sebuah pengertian yang utuh.²⁴

Dengan adanya pengetahuan yang baru yang diperoleh oleh staf kepemimpinan akan menolong dalam hal mengambil tindakan, sehingga tindakan yang diambil adalah tindakan yang tepat, disamping itu staf kepemimpinan tidak merasa ketinggalan dalam hal menerima informasi yang baru karena pengetahuan akan terus berkembang. Proses belajar ini diperoleh baik secara formal maupun non formal. Sehubungan dengan hal itu Herbert mengemukakan :

²⁴ Sjamsuri.S.A. Pengantar Teori Pengetahuan, Jakarta : P2LPTK Depdikbud, hlm 16-17.

Kapasitas otak manusia untuk menangkap pengetahuan baru sebenarnya tak terbatas. Namun pada kenyataannya sebagian besar orang sulit untuk diajari hal-hal yang baru, seolah-olah tidak ada lagi celah bagi otaknya.²⁵

Herbert dalam hal ini memberi perhatian kepada kemampuan yang dimiliki oleh setiap individu untuk menerima pengetahuan baru sebanyak mungkin karena kapasitas otak manusia ternyata tidak terbatas untuk menerima pengetahuan yang diperoleh seseorang. Dengan tidak dimaksimalkannya kapasitas otak manusia untuk menangkap pengetahuan yang baru maka seseorang tidak memiliki pengetahuan yang luas. Pengembangan pengetahuan ini diarahkan pada pengetahuan yang bersifat formal maupun informal dan faktor pengalaman khusus/istimewa.²⁶

Pengetahuan yang seperti ini akan diperoleh bila mana seorang staf kepemimpinan memiliki kerinduan serta komitmen yang tinggi, dan membuka diri terhadap sesuatu perubahan yang ada sehingga dirinya ikut berkembang di dalam berbagai bidang, karena pada dasarnya kerinduan seseorang akan mendorong untuk melakukan sesuatu. Dan disisi yang lain M. Ngalim Purwanto, dalam bukunya *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, mengemukakan seorang pemimpin yang ideal tidak merasa puas dengan hanya mengandalkan latar belakang pendidikan dan pengalaman saja, tanpa selalu berusaha

²⁵ Herbert N Casson, *Op. Cit.*, hlm 18

²⁶ Yakob Tomatala, *Op. Cit.*, hlm 78

mengembangkan diri dengan menambah pengetahuannya.²⁷ Latar belakang pendidikan dan pengalaman memegang peranan penting dalam membentuk pengetahuan seseorang, tetapi lebih dari pada itu seseorang juga harus secara terus menerus mengembangkan diri sesuai dengan tuntutan zaman, karena jika tidak ia akan ketinggalan pengetahuan. Sebab pengetahuan akan secara terus menerus berkembang sesuai dengan tuntutan zaman, dan jika seseorang tidak mengikutinya perkembangan, maka ia dengan sendirinya ketinggalan pengetahuan.

Dengan memperhatikan pentingnya pengetahuan yang dimiliki oleh staf kepemimpinan, Sondang P Siagian menyarankan seorang staf kepemimpinan hendaknya memiliki sifat inquisitif.²⁸ Sifat Inquisitif atau rasa ingin tahu tentang sesuatu. Rasa ingin tahu ini akan mendorong seseorang untuk berusaha mencapai sesuatu. Dan jika rasa ingin tahu ini dibarengi dengan tindakan dan komitmen akan menghasilkan sesuatu yang jauh lebih bermakna. Rasa ingin mengetahui/ tahu ini mencerminkan dua hal yaitu :

Pertama, tidak merasa puas dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki, *kedua* kemauan dan keinginan untuk mencari dan menemukan hal-hal yang baru. Perasaan tidak puas dan keinginan untuk mencari hal-hal yang baru adalah dua hal yang membuat seorang staf kepemimpinan untuk belajar terus

²⁷ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002, hlm. 59.

²⁸ Sondang P Siagian, *Op. Cit*, hlm, 84

menerus dan mengembangkan diri sehingga pada akhirnya dapat memiliki wawasan yang luas serta pengetahuan yang memadai serta memiliki kecakapan dalam melakukan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Pengetahuan yang diperoleh dari proses belajar ini akan meningkatkan kinerja dari seorang staf kepemimpinan gembala dan pada pihak yang lain dapat meningkatkan efektifitas dan kinerja dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Pengetahuan seseorang staf kepemimpinan gembala akan organisasi akan berjalan bersama-sama dengan pengalaman kerjanya. Dan pengalaman yang ada akan menjadi dasar dalam pengembangan pengetahuan selanjutnya, sehingga ada ungkapan “pengalaman adalah guru yang terbaik. “ Pengalaman pahit yang dialami seseorang akan menolong dia untuk bertindak hari-hati dan sekaligus menjadi bahan evaluasi dalam melakukan segala tindakan. Pengalaman akan berkembang seiring dengan waktu yang dilewati, karena dengan berjalannya waktu, maka bertambah pula pengalaman hidup kita. Dengan bertambahnya pengalaman kerja diharapkan pengetahuan semakin berkembang. Pengetahuan yang diperoleh dalam berbagai bidang mengakibatkan adanya perubahan paradigma berpikir.²⁹ Disisi yang lain Sondang P Siagian dalam bukunya *Teori Dan Praktek Kepemimpinan* menjelaskan :

Salah satu aksioma tentang kepemimpinan yang telah umum diterima baik para teoritis maupun praktisi ialah semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan organisasi, ia semakin dituntut untuk mampu berpikir dan bertindak sebagai seorang generalis.³⁰

Tekanan yang diberikan oleh Siagian dalam hal ini adalah dengan semakin tingginya kedudukan seseorang dalam organisasi dituntut kemampuan berpikir yang semakin tinggi juga.

Dan pada pihak yang lain seorang staf kepemimpinan dituntut untuk memiliki kemampuan untuk mengatur setiap pribadi, maupun kelompok dalam organisasi tersebut, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan. Kemampuan berpikir ini tentunya dipengaruhi oleh pengetahuan seseorang tentang banyak hal. Oleh karena itu seorang staf kepemimpinan dituntut untuk :

Memiliki kemampuan untuk melihat dan memperlakukan seluruh satuan kerja dalam organisasi dengan persepsi dan pendekatan yang holistik. Untuk memahami persepsi dan pendekatan yang holistik menuntut pengetahuan yang luas yang ada sangkut pautnya dengan tujuan strategi, rencana dan kegiatan organisasi yang dipimpinnya.³¹

Pengetahuan yang holistik tidak datang dengan sendirinya, tetapi ia membutuhkan atau menuntut adanya usaha kerja keras untuk terus menerus belajar. Karena dengan

³⁰ Sondang P Siagian, *Op. Cit*, hlm, 76

³¹ *Ibid.*, hlm, 76

pengetahuan yang holistik inilah maka tercipta pendekatan yang holistik yang di dalamnya memiliki strategi, rencana dan kegiatan didalam organisasi.

Pengetahuan akan satu hal (pikiran unggulan) menolong seorang staf kepemimpinan dalam hal melaksanakan tugasnya karena dengan adanya pikiran unggulan ini menolong seorang staf kepemimpinan melaksanakan tugas lebih baik dari orang lain. Pelaksanaan tugas yang lebih baik ini dengan sendirinya mempengaruhi terhadap kredibilitasny.

c. **Pengembangan Keahlian**

Pengembangan lain yang tidak kalah pentingnya adalah pengembangan keahlian, karena ini merupakan kunci keberhasilan dalam melaksanakan tugas. Keahlian yang dimaksud dalam hal ini mencakup dua hal, pertama keahlian sosial atau hubungan antar manusia (people skill) dan yang kedua adalah keahlian kerja. Kedua keahlian tersebut kan diuraikan secara rinci.

• **Keahlian Sosial**

Keahlian sosial adalah suatu keahlian yang dimiliki oleh seorang staf yang berhubungan dengan kemampuan dan keterampilan dalam membina hubungan antara satu dengan yang lain dan manusia dengan orang lain³². Keahlian sosial ini lebih menitikberatkan kepada kemampuan dan keterampilan dalam membina hubungan antara satu dengan yang lain dalam organisasi. Berbicara tentang membina hubungan antara

³² *Ibid*_, hlm, 71

individu dengan individu yang lain perlu dikembangkan sikap saling menerima satu dengan yang lain, karena dalam satu organisasi perbedaan itu tidak dapat di hindari.

Keahlian sosial ini juga berbicara tentang relasi dan interaksi antara seorang pemimpin dengan bawahan.³³ Keahlian ini sangat penting untuk memberikan inspirasi kepada orang lain untuk mengimplementasikan visi yang ada didalam organisasi tersebut. Interaksi yang baik antara seorang pemimpin dengan bawahan (staf) akan memudahkan seorang pemimpin dalam mengkomunikasikan visi yang ada di dalam organisasi tersebut. Hal senada juga ditegaskan oleh Yakob Tomatala dalam bukunya *Kepemimpinan Yang Handal* menjelaskan kemampuan menghubungkan diri dengan orang lain akan menentukan sejauh mana pengaruh sosialnya dalam lingkungan hidupnya.³⁴ Pengaruh sosial ini ditentukan oleh kemampuan yang ada pada seorang staf kepemimpinan dalam menghubungkan diri dengan orang lain baik dalam lingkungan organisasi maupun diluar organisasi.

Keahlian dalam membentuk jaringan ini merupakan usaha untuk membangun sebuah sistem dalam mendapatkan informasi dan kekuasaan dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Dalam melaksanakan komunikasi antara satu dengan yang lain dalam satu organisasi ada 6 karakteristik yang perlu diperhatikan sebagaimana di jelaskan oleh Bormann, yang

³³ Edwin A Loche, *Op. Cit*, hlm, 53

³⁴ Yakob Tomatala, *Op.Cit*, hlm, 53

dikutip oleh Kennet O.Cangel, dalam bukunya : Membina Pemimpin Pendidikan Kristen,³⁵ sbb:

1. Tidak berperan sebagai manipulator. Bila seorang dalam organisasi terus menerus memanfaatkan orang lain untuk melayani tujuan-tujuannya atau mungkin bahkan tujuan-tujuan organisasi, ia akan segera akan mengetahui bahwa dirinya ternyata bukan seorang pemimpin.
2. Berusaha membayar harga. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Bormann ternyata setiap orang memiliki keinginan untuk menjadi pemimpin, karena penghargaan yang nyata bagi pemimpin, tetapi hanya sedikit orang yang mau jadi pemimpin dengan memikul tanggungjawab.
3. Suka kampanye. Anggota kelompok yang diam jarang dipilih untuk menjadi pemimpin, karena tidak tampak bahwa ia mempunyai perhatian yang cukup untuk kelompok
4. Melakukan pekejaan rumah anda. Anggota yang muncul sebagai pemimpin mempunyai ide yang praktis dan masuk akal dan mengungkapkannya dengan jelas.
5. Memberikan penghargaan kepada orang lain. Para pekerja tidak tertarik untuk bekerja untuk kehormatan pemimpin mereka, tetapi mereka betul-betul bersedia bekerja bagi kehormatan mereka sendiri dan barangkali bahkan kehormatan kelompok.

³⁵ Kenneth O.Gangel, op.cit.hlm 384-385

6. Meningkatkan status anggota lain. Orang yang muncul sebagai pemimpin menghargai orang lain, bila orang lain itu melakukan sesuatu untuk kebaikan semua orang... singkatnya, orang-orang itu benar-benar tidak menghiraukan apakah mereka akan naik ke puncak susunan kekuasaan atau tidak, sepanjang tim itu berjalan dengan baik.

Keahlian kerja

Keahlian yang kedua adalah keahlian kerja. Keahlian ini lebih menekankan kepada kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang dipercayakan kepada. Lebih lanjut Yakob Tomatala dalam bukunya *Kepemimpinan Yang Handal* menjelaskan :

Keahlian kerja atau praktis adalah kemampuan tehknis yang berkenaan dengan keterampilan mengerjakan tugas memimpin bagi seorang pemimpin untuk mewujudkan kinerja (pengerjaan kerja) yang maksimal.³⁶

Tekanannya dalam hal ini lebih diarahkan kepada kemampuan tehnik yang berhubungan dengan keterampilan dalam mengerjakan tugas kepemimpinan. Keterampilan untuk mengerjakan tugas kepemimpinan bertujuan untuk mewujudkan kinerja yang lebih tinggi. Kemampuan yang dimaksud dalam hal ini sebagaimana dijelaskan Hari Cahyono adalah kemampuan yang sifatnya struktur Inisiasi. Struktur

³⁶ Yakob Tomatala, *Op. Cit*, hlm 83

Inisiasi lebih menunjuk kepada bobot pelaksanaan tugas pemimpin didalam membawa kelompok kearah pencapaian sesuai dengan tujuan yang diharapkan dalam organisasi.³⁷

Keahlian yang lain yang berhubungan dengan keahlian kerja adalah keahlian mendengarkan. Keahlian ini membantu pemimpin untuk membangun kepercayaan baik lewat komunikasi formal maupun informal. Keahlian ini menuntut seorang staf kepemimpinan untuk cepat mendengarkan sesuatu serta mampu menganalisa berita dan memberikan tanggapan sesuai dengan pokok permasalahan. Dengan adanya kemampuan yang seperti ini maka seorang staf kepemimpinan gembala dapat melakukan pekerjaan dengan baik, karena pada prinsipnya: staf yang baik harus dapat mengerjakan banyak hal dengan baik, tetapi ia harus mengerjakan sesuatu hal dengan lebih baik, sehingga ia terbukti lebih baik dalam mengerjakan sesuatu itu yang membuat keberhasilan atau sukses memihak kepadanya.³⁸ .

³⁷ Cheppy Hari Cahyono, *Op . Cit*, hlm, 51

³⁸ Yakob Tomatala, *Op. Cit*, hlm 84