



Pneumatologi kepemimpinan: Rekonstruksi teologis servant leadership dalam formasi mahasiswa teologi di era post-secular

Robinhhot Sihombing¹, Tetti Manullang² , Ruslan J. Pardosi³,

Justice Zeni Zari Panggabean⁴ , Surnika R. Manik⁵

^{1,2,3,4,5}Institut Agama Kristen Negeri, Tarutung

Correspondence:

justice.panggabean@gmail.com

DOI:

<https://doi.org/10.30995/kur.v11i2.1232>

Article History

Submitted: Nov. 29, 2024

Reviewed: March 29, 2025

Accepted: Aug. 30, 2025

Keywords:

altruistic leadership;
behavioral-instrumental;
ego-decentering;
pneumatological
leadership;
servant leadership;
kepemimpinan altruistik;
pneumatologi
kepemimpinan

Copyright: ©2025, Authors.

License:



Abstract: The leadership crisis in Indonesian theological higher education reveals a fundamental tension between the transactional-managerial leadership model and the theological imperative of Christocentric character formation. This article constructs a pneumatological framework of servant leadership that goes beyond the behavioral-instrumental approach to the ontological formation of theology students. Through biblical hermeneutics (Mark 10:41-45; John 13:1-17; Phil. 2:5-11) and a phenomenological analysis of the formative experiences of students at the Institut Agama Kristen Negeri Tarutung, this study identifies three constitutive dimensions: Christological *kenosis* as a paradigm of decentering the ego, pneumatological empowerment within the formative community, and ecclesial praxis as a laboratory for altruistic leadership. The findings demonstrate that the integration of liturgy, relational mentoring, and community immersion results in a transformation of leadership identity from technical competence to a habitus of service. This article contributes to the practical theology of Christian higher education by offering a formative model that synthesizes biblical orthodoxy, spiritual tradition, and transformative pedagogy.

Abstrak: Krisis kepemimpinan dalam pendidikan tinggi teologi Indonesia mengungkapkan ketegangan fundamental antara model kepemimpinan transaksional-manajerial dengan imperatif teologis pembentukan karakter kristosentris. Artikel ini mengonstruksi kerangka pneumatologi *servant leadership* yang melampaui pendekatan *behavioral-instrumental* menuju formasi ontologis mahasiswa teologi. Melalui hermeneutika biblis (Mrk. 10:41-45; Yoh. 13:1-17; Fil. 2:5-11) dan analisis fenomenologis terhadap pengalaman formatif mahasiswa Institut Agama Kristen Negeri Tarutung, penelitian ini mengidentifikasi tiga dimensi konstitutif, seperti *kenosis* kristologis sebagai paradigma *ego-decentering*, pemberdayaan pneumatologi dalam komunitas formatif, dan praksis eklesial sebagai laboratorium kepemimpinan altruistik. Temuan menunjukkan bahwa integrasi liturgi, mentoring relasional, dan imersi komunitas menghasilkan transformasi identitas kepemimpinan yang melampaui kompetensi teknis menuju habitus melayani. Artikel ini berkontribusi pada teologi praktis pendidikan tinggi Kristen dengan menawarkan model formatif yang menyintesis ortodoksi biblis, tradisi spiritual, dan pedagogi transformatif.

Pendahuluan

Perguruan tinggi teologi Kristen di Indonesia saat ini menghadapi suatu paradoks epistemologis yang mendesak. Di satu pihak, institusi-institusi tersebut menyatakan misi untuk membentuk pemimpin gerejawi yang merefleksikan karakter Kristus sebagai fondasi utama kepemimpinan. Namun, di pihak lain, praktik pedagogis yang dominan justru cenderung mereduksi konsep kepemimpinan menjadi sekadar seperangkat kompetensi manajerial yang bersifat teknis dan fungsional, sehingga terlepas dari akar teologis dan spiritual yang seharusnya menjadi landasan ontologis dan normatifnya. Observasi empiris yang dilakukan di Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Tarutung, khususnya pada Program Studi Manajemen Pendidikan Kristen, menunjukkan adanya fenomena yang memprihatinkan. Ditemukan bahwa sejumlah mahasiswa secara kognitif mampu menguasai dan mereproduksi teori-teori kepemimpinan dengan baik, namun belum mampu menginternalisasi dan menginkarnasikannya dalam praksis kehidupan sehari-hari. Kesenjangan tersebut tampak dalam lemahnya disiplin diri, kurangnya integritas dalam relasi interpersonal, serta rendahnya kesadaran akan tanggung jawab komunal sebagai bagian dari komunitas iman dan akademik.¹ Kesenjangan antara *knowing* dan *being* ini bukan sekadar defisit pedagogis, melainkan simptom dari krisis teologis yang lebih fundamental, yakni kegagalan untuk mengintegrasikan antropologi Kristen dengan praksis kepemimpinan.

Literatur kepemimpinan Kristen kontemporer telah mengidentifikasi *servant leadership* sebagai model yang paling kongruen dengan narasi biblis, khususnya pola *kenosis* Kristus dalam Filipi 2:5-11 dan deklarasi pelayanan Yesus dalam Markus 10:45.² Namun, apropriasi konsep ini dalam konteks pendidikan tinggi teologi Indonesia menghadapi tiga tantangan kritis. Pertama, resepsi *servant leadership* sering kali bersifat instrumental, yang lebih dipahami sebagai teknik manajemen yang efektif daripada sebagai identitas teologis yang dibentuk melalui proses pneumatologis.³ Kedua, kurangnya artikulasi hermeneutis yang memadai tentang bagaimana teks-teks biblis tentang kepemimpinan harus dibaca dalam konteks pascasekular yang ditandai oleh pluralisme epistemologis dan fragmentasi otoritas.⁴ Ketiga, absennya model formatif yang mengintegrasikan dimensi liturgis, komunal, dan praktis dalam pembentukan identitas kepemimpinan mahasiswa.⁵

Kesenjangan penelitian yang kritis menunjukkan tidak adanya kerangka teologis yang menyeluruh yang menekankan *servant leadership* sebagai habitus ontologis, bukan hanya teori *behavioral*, yang terbentuk melalui keterlibatan dalam misi Trinitas.⁶ Studi-studi yang ada tentang *servant leadership* dalam konteks Kristen cenderung berfokus pada efektivitas organi-

¹ Wawancara dengan mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Kristen IAKN Tarutung, 15 Januari 2024.

² Amanda L. du Plessis dan Carol M. Nkambule, "Servant Leadership as Part of Spiritual Formation of Theological Students in Contextualisation of 21st Century Theological Training," *HTS Teologiese Studies/Theological Studies* 76, no. 2 (2020): 1-9.

³ Sen Sendjaya, "Servant Leadership Research," in *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership: Learning to Serve, Serving to Lead, Leading to Transform* (Cham: Springer International Publishing, 2015), 15-38.

⁴ Job Oluremi Okunoye and Oluwafemi Tolulope Jemiriye, "Secular Versus Biblical Leadership Models: Hermeneutical Implication of Mark 10:41-45 for Contemporary Christian Ministers," *Jurnal Ilmiah Tafsir Alkitab* 2, no. 1 (2025): 90-104.

⁵ William C., "Biblical Leadership Principles and Practices Used By University Leaders" (PhD diss., Andrews University, 2019), 1-12.

⁶ Mookgo Solomon Kgatle, "Servant Leadership: Son of Man as Minister and Life Giver in Mark 10:45," *Journal of Pentecostal Theology* 26, no. 2 (2017): 286-298.

sasional atau kepuasan kerja, dengan mengabaikan pertanyaan teologis fundamental: Bagaimana Roh Kudus membentuk pemimpin yang menginkarnasikan *kenosis* Kristus dalam komunitas eklesial?⁷ Lebih lanjut, literatur tentang formasi mahasiswa teologi di Indonesia masih didominasi oleh pendekatan kognitif-transmisif yang memperlakukan kepemimpinan sebagai pengetahuan yang ditransfer daripada identitas yang dikultivasi.⁸

Artikel ini bertujuan untuk mengonstruksi suatu kerangka pneumatologis kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) yang berakar pada hermeneutika biblis, diinformasikan oleh tradisi spiritual Kristen, serta dioperasionalisasikan melalui pedagogi transformatif dalam konteks pendidikan tinggi teologi di Indonesia. Secara spesifik, penelitian ini melakukan eksegesis teologis terhadap narasi-narasi kepemimpinan dalam Injil dan surat-surat Paulus guna mengidentifikasi fondasi kristologis dan pneumatologis dari kepemimpinan yang melayani. Selain itu, penelitian ini menganalisis fenomenologi pengalaman formatif mahasiswa IAKN Tarutung untuk memahami dinamika transformasi identitas kepemimpinan yang terbentuk dalam proses pendidikan teologis. Pada akhirnya, artikel ini mengartikulasikan suatu model formatif yang mengintegrasikan dimensi liturgis, mentoring relasional, dan imersi komunal sebagai mekanisme pneumatologis dalam pembentukan habitus melayani, sehingga menawarkan kontribusi teoretis sekaligus praksis bagi pembaruan pendidikan kepemimpinan Kristiani.

Metodologi penelitian ini mengadopsi pendekatan teologi praktis yang menyintesis analisis tekstual, refleksi teologis sistematis, dan investigasi fenomenologis.⁹ Fase pertama melibatkan eksegesis teologis terhadap perikop-perikop kunci (Mrk. 10:41-45; Yoh. 13:1-17; Fil. 2:5-11; 1Pet. 5:1-4) dengan memperhatikan konteks literer, horison historis, dan apropriasi dalam tradisi tafsir Kristen. Fase kedua menggunakan wawancara mendalam semi-terstruktur dengan 25 mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Kristen IAKN Tarutung, yang telah mengikuti program formasi kepemimpinan, serta fokus pada grup diskusi dengan 8 dosen pembimbing. Data kualitatif dianalisis menggunakan metode fenomenologi hermeneutis Ricoeur untuk mengidentifikasi struktur-struktur makna dalam pengalaman transformasi kepemimpinan.¹⁰ Fase ketiga melibatkan konstruksi teologis yang mensintesis *insights* biblis, tradisi spiritual, dan temuan empiris ke dalam model formatif yang koheren.

Signifikansi teoretis penelitian ini terletak pada kontribusinya terhadap teologi praktis pendidikan tinggi Kristen melalui artikulasi *servant leadership* yang melampaui reduksi *behavioral* menuju ontologi pneumatologis. Dengan mengintegrasikan hermeneutika biblis, teologi sistematis, dan pedagogi transformatif, artikel ini menawarkan kerangka yang lebih *robust* untuk memahami kepemimpinan Kristen sebagai partisipasi dalam ekonomi Trinitas daripada sekadar aplikasi prinsip-prinsip etis. Signifikansi praktis terletak pada model formatif yang dapat diimplementasikan dalam kurikulum dan praktik pedagogis institusi pendidikan tinggi teologi untuk menghasilkan pemimpin yang menginkarnasikan *kenosis* Kristus dalam pelayanan gerejawi dan transformasi sosial.

⁷ Craig Fee, "Causes of Burnout Among Church Leaders: A Qualitative Phenomenological Study of Pastors" (DMin diss., Liberty University, 2018), 1-11.

⁸ Leonardus Rudolf Siby, "Pembentukan Integritas Pelayan Tuhan melalui Pendidikan Karakter Kristen," *Huperetes: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen* 3, no. 2 (2022): 101-115.

⁹ Richard R. Osmer, *Practical Theology: An Introduction* (Grand Rapids: Eerdmans, 2008), 4-12.

¹⁰ Paul Ricoeur, *Hermeneutics and the Human Sciences* (Cambridge: Cambridge University Press, 1981), 145-164.

Hermeneutika Kenosis: Fondasi Kristologis-Biblis Servant Leadership

Konstruksi teologis *servant leadership* yang memadai menuntut kembali ke narasi-narasi biblis yang membentuk identitas kepemimpinan dalam komunitas Kristen perdana. Eksegesis terhadap perikop-perikop kunci mengungkapkan bahwa kepemimpinan dalam horizon biblis bukan sekadar fungsi organisasional, melainkan partisipasi dalam gerakan *kenosis* Ilahi, yakni pengosongan diri yang paradoksalnya menjadi lokus kuasa transformatif. Bagian ini menganalisis tiga momen biblis yang konstitutif bagi teologi *servant leadership*, di antaranya narasi Yesus membasuh kaki murid-murid (Yoh. 13:1-17), himne Kristologis (Fil. 2:5-11), dan deklarasi pelayanan (Mrk. 10:41-45).

Narasi Yohanes 13:1-17 mempresentasikan tindakan Yesus membasuh kaki murid-murid sebagai *signum* yang mengondensasikan seluruh misi *kenosis*-Nya. Konteks literer perikop ini sangat signifikan. Narasi ini ditempatkan segera sebelum perjamuan terakhir dan wacana perpisahan, menandakan bahwa tindakan ini bukan hal yang tidak sengaja, melainkan klimaks pedagogis dari pelayanan Yesus.¹¹ Tindakan membasuh kaki menjadi subversi radikal terhadap hierarki sosial dan redefinisi otoritas.¹² Yang krusial, Yesus melakukannya dalam kesadaran penuh akan identitas dan otoritas ilahi-Nya (ay. 3). Hal ini mengindikasikan bahwa *kenosis* bukanlah negasi atau penyangkalan terhadap otoritas, melainkan manifestasi autentik dari otoritas ilahi yang diwujudkan melalui kerendahan hati dan pelayanan.

Dialog antara Yesus dan Petrus (ay. 6-11) mengungkapkan dimensi soteriologis dari tindakan ini. Ketika Petrus menolak, Yesus berkata, "Jikalau Aku tidak membasuh engkau, engkau tidak mendapat bagian dalam Aku" (ay. 8). Pernyataan ini mentransformasi tindakan membasuh kaki dari sekadar teladan etis menjadi sakramen partisipasi dalam misi *kenosis* Kristus.¹³ Kepemimpinan dalam komunitas Kristus tidak dapat direduksi menjadi imitasi eksternal atas tindakan-tindakan Yesus, melainkan harus dipahami sebagai partisipasi eksistensial dalam gerakan pengosongan diri yang mengonstitusi identitas mesianik-Nya. Dengan demikian, kepemimpinan yang sejati berakar pada keterlibatan ontologis dalam dinamika *kenosis*, bukan sekadar reproduksi etis dari pola perilaku lahiriah. Imperatif "kamu juga wajib saling membasuh kaki" (ay. 14), karena itu tidak semata-mata merupakan perintah moral normatif, melainkan undangan untuk memasuki ekonomi *kenosis* yang mentransformasi relasi kuasa dalam komunitas iman. Perintah tersebut menggeser paradigma otoritas dari dominasi menuju pelayanan, dari superioritas struktural menuju solidaritas yang merendahkan diri sebagai ekspresi otoritas yang diperbarui di dalam Kristus.

Analisis struktural terhadap perikop ini mengungkapkan pola tiga langkah yang paradigmatis bagi *servant leadership*. Pertama, *descensus*, artinya gerakan turun dari posisi otoritas ("Ia bangun dari perjamuan," ay. 4). Kedua, *servitium*, artinya tindakan pelayanan konkret yang merendahkan diri ("mulai membasuh kaki murid-murid," ay. 5). Ketiga, *ascensus*, artinya kembali ke posisi otoritas yang kini ditransformasi ("Ia duduk kembali," ay. 12).¹⁴ Pola ini mencerminkan struktur *kenosis*-eksaltasi dalam himne Filipi 2, mengindikasikan bahwa otoritas autentik dalam komunitas Kristus dimediasi melalui pelayanan yang merendahkan diri.

¹¹ Raymond E. Brown, *The Gospel According to John XIII-XXI*, Anchor Bible 29A (Garden City: Doubleday, 1970), 550-562.

¹² Craig S. Keener, *The Gospel of John: A Commentary*, vol. 2 (Peabody: Hendrickson, 2003), 901-905.

¹³ Andreas J. Köstenberger, *John*, Baker Exegetical Commentary on the New Testament (Grand Rapids: Baker Academic, 2004), 398-402.

¹⁴ Francis J. Moloney, *The Gospel of John*, Sacra Pagina 4 (Collegeville: Liturgical Press, 1998), 375-380.

Himne Kristologis Filipi 2:5-11 menyediakan artikulasi teologis paling sistematis tentang *kenosis* sebagai paradigma kepemimpinan. Paulus memperkenalkan himne ini dengan imperatif formatif: “Hendaklah pikiran ini ada padamu, yang juga ada pada Kristus Yesus” (ay. 5). Hal ini mengindikasikan bahwa pola *kenosis* Kristus harus membentuk *phronesis* (disposisi mental-moral) komunitas.¹⁵ Himne ini terstruktur dalam dua Gerakan, yakni *descensus* (ay. 6-8) dan *ascensus* (ay. 9-11), dengan titik nadir pada “taat sampai mati, bahkan mati di kayu salib” (ay. 8).

Frasa kunci “*ekenosen heauton*” (mengosongkan diri, ay. 7) telah menjadi subjek perdebatan teologis intensif. Eksegesis kontemporer menolak interpretasi *kenosis* sebagai pelepasan atribut ilahi (*classical kenotic Christology*) dan memahaminya sebagai cara eksistensi, di mana Kristus yang tetap sepenuhnya ilahi memilih untuk eksis dalam modus pelayanan.¹⁶ Paralelisme dalam ayat 7-8 (“mengambil rupa hamba,” “menjadi sama dengan manusia,” “merendahkan diri-Nya”) mengindikasikan bahwa *kenosis* merupakan gerakan aktif solidaritas dengan kondisi manusia dalam kerentanannya. Yang signifikan adalah bahwa *kenosis* ini bukan *self-negation* melainkan *self-giving*, yakni pengosongan diri yang paradoksalnya menjadi pemenuhan diri dalam relasi.¹⁷

Struktur himne mengungkapkan logika teologis fundamental: eksaltasi (ay. 9-11) bukan penghargaan eksternal untuk *kenosis*, melainkan manifestasi inheren dari karakter ilahi yang diungkapkan dalam pengosongan diri. Frasa “karena itu” (*dio kai*, ay. 9) mengindikasikan kontinuitas ontologis antara *kenosis* dan eksaltasi. Allah mengeksaltasi Kristus bukan ‘meskipun *kenosis*-Nya,’ melainkan ‘melalui *kenosis*-Nya’.¹⁸ Logika ini subversif terhadap paradigma kuasa duniawi, di mana otoritas autentik tidak diperoleh melalui dominasi, melainkan melalui pelayanan yang merendahkan diri.

Apropriasi himne ini untuk teologi kepemimpinan menuntut kehati-hatian hermeneutis. Paulus tidak menawarkan Kristus sebagai teladan moral yang dapat diimitasi melalui usaha etis, melainkan sebagai paradigma yang membentuk identitas komunitas melalui partisipasi pneumatologis.¹⁹ Imperatif “hendaklah pikiran ini ada padamu” (ay. 5) mengindikasikan transformasi disposisi yang hanya mungkin melalui karya Roh Kudus yang menginkorporasi orang percaya ke dalam gerakan *kenosis* Kristus. Dengan demikian, *servant leadership* dalam horizon Paulus bukan program etis melainkan partisipasi dalam ekonomi Trinitas.

Deklarasi Yesus dalam Markus 10:45 menyediakan sintesis teologis yang mengintegrasikan identitas mesianik dengan misi pelayanan. Perikop ini ditempatkan dalam konteks perdebatan tentang kehebatan di antara murid-murid (ay. 35-44), mengindikasikan bahwa pernyataan ini berfungsi sebagai kritik terhadap ambisi status dan redefinisi kehebatan.²⁰

Penggunaan judul “Anak Manusia” dalam konteks ini memiliki signifikansi teologis yang mendalam. Dalam tradisi apokaliptik Yahudi, khususnya dalam Daniel 7:13-14, figur Anak

¹⁵ Gordon D. Fee, *Paul's Letter to the Philippians*, New International Commentary on the New Testament (Grand Rapids: Eerdmans, 1995), 191-193.

¹⁶ Nicholas Thomas Wright, “ἀρπαγμός and the Meaning of Philippians 2:5-11,” *Journal of Theological Studies* 37, no. 2 (1986): 321-352.

¹⁷ Michael J. Gorman, *Cruciformity: Paul's Narrative Spirituality of the Cross* (Grand Rapids, MI: Eerdmans, 2021), 88-92.

¹⁸ Ralph P. Martin, *A Hymn of Christ: Philippians 2:5-11 in Recent Interpretation and in the Setting of Early Christian Worship* (Downers Grove: InterVarsity Press, 1997), 232-237.

¹⁹ Richard B. Hays, *The Faith of Jesus Christ: The Narrative Substructure of Galatians 3:1-4:11*, 2nd ed. (Grand Rapids: Eerdmans, 2002), 157-162.

²⁰ Morna D. Hooker, *The Gospel According to Saint Mark*, Black's New Testament Commentary (London: Continuum, 1991), 246-250.

Manusia digambarkan sebagai pribadi eskatologis yang menerima kuasa, kemuliaan, dan kerajaan yang kekal. Yesus mengapropriasi titel tersebut, namun sekaligus meradikalisasi dan mereorientasi maknanya. Anak Manusia yang berdaulat justru mengaktualisasikan otoritas-Nya melalui jalan pelayanan dan pengorbanan diri.²¹ Paralelisme antara frasa “melayani” (*diakonesai*) dan “memberikan nyawa-Nya sebagai tebusan” (*dounai tēn psychēn autou lytron*) menunjukkan bahwa pelayanan Yesus tidak terbatas pada tindakan-tindakan benefisial semata, melainkan mencapai klimaksnya dalam tindakan pengorbanan yang bersifat soteriologis. Dengan demikian, konsep kepemimpinan yang diartikulasikan dalam perikop ini berakar pada integrasi antara otoritas mesianik dan solidaritas yang berujung pada penebusan.

Konsep “tebusan” (*lytron*) memuat resonansi yang kuat dengan tradisi Perjanjian Lama mengenai penebusan sebagai tindakan pembebasan dari perbudakan melalui pembayaran suatu harga. Dalam konteks ini, istilah tersebut tidak sekadar menunjuk pada transaksi legal, melainkan pada tindakan penyelamatan yang memulihkan relasi dan martabat umat. Dengan mengintegrasikan motif pelayanan dan motif tebusan, Injil Markus mengonstruksi suatu kristologi yang mengidentifikasi pelayanan secara intrinsik dengan karya penyelamatan. Dengan demikian, kepemimpinan dalam komunitas mesianik tidak dapat dipahami hanya sebagai etika altruisme atau kerelaan berbuat baik, melainkan sebagai partisipasi dalam misi soteriologis Kristus, yaitu pembebasan manusia dari perbudakan menuju kebebasan dalam Kerajaan Allah. Kepemimpinan yang melayani, karenanya, berakar pada solidaritas yang menebus dan pada keterlibatan aktif dalam dinamika pembaruan yang dikerjakan Allah melalui Kristus.

Sintesis dari ketiga perikop tersebut mengungkapkan bahwa *servant leadership* dalam horizon biblis berakar pada kristologi *kenosis*. Kepemimpinan bukan fungsi yang ditambahkan pada identitas Kristus melainkan manifestasi inheren dari karakter ilahi yang diungkapkan dalam inkarnasi, pelayanan, dan pengorbanan diri. Implikasi formatif dari hermeneutika *kenosis* ini ialah bahwa pembentukan pemimpin Kristen tidak dapat direduksi menjadi transmisi kompetensi atau indoktrinasi prinsip etis, melainkan menuntut transformasi ontologis yang dimediasi oleh partisipasi pneumatologis dalam gerakan *kenosis* Kristus.

Pneumatologi Transformasi: Dinamika Roh Kudus dalam Formasi Identitas Kepemimpinan

Pemahaman tentang karya Roh Kudus yang menginkorporasikan orang percaya ke dalam ekonomi Trinitas dan membentuk disposisi yang menginkarnasikan karakter Kristus. Analisis fenomenologis terhadap pengalaman formatif mahasiswa IAKN Tarutung mengungkapkan tiga momen pneumatologis yang konstitutif, yaitu *ego-decentering* melalui liturgi perjumpaan, kultivasi *virtù* dalam pendampingan relasional, dan habituasi pelayanan melalui imersi komunitas.

Teologi Paulus tentang kehidupan dalam Roh menyediakan kerangka untuk memahami transformasi identitas kepemimpinan sebagai proses pneumatologis. Dalam 2 Korintus 3:18, Paulus mengartikulasikan dinamika transformasi: “Dan kita semua mencerminkan kemuliaan Tuhan dengan muka yang tidak berselubung. Dan karena kemuliaan itu datangnya dari Tuhan yang adalah Roh, maka kita diubah menjadi serupa dengan gambar-Nya, dalam kemuliaan yang semakin besar.” Frasa kunci “*metamorphoumetha*” (kita diubah) menggunakan bentuk pasif, mengindikasikan bahwa transformasi bukan hasil usaha etis melainkan karya Roh, yang membentuk orang percaya menurut *imago Christi*. Yang signifikan adalah bahwa

²¹ William L. Lane, *The Gospel of Mark*, New International Commentary on the New Testament (Grand Rapids: Eerdmans, 1974), 382-384.

transformasi ini terjadi melalui kata “mencerminkan” (*katoptrizomenoi*) sebagai kontemplasi yang menghasilkan partisipasi.

Data fenomenologis dari wawancara dengan mahasiswa mengonfirmasi bahwa transformasi identitas kepemimpinan dimulai dengan momen-momen liturgis yang menghasilkan *ego-decentering*. Seorang responden mendeskripsikan pengalamannya dalam retreat spiritual: “Ketika kami merayakan Ekaristi dalam keheningan, saya mengalami semacam pembongkaran. Semua ambisi dan keinginan untuk diakui tiba-tiba terasa kosong. Saya menyadari bahwa kepemimpinan yang selama ini saya kejar adalah proyeksi ego, bukan panggilan.”²² Narasi ini mengungkapkan bahwa *encounter* liturgis berfungsi sebagai ruang di mana Roh Kudus mendekonstruksi narasi-narasi diri yang egois dan membuka subjek pada alternatif identitas yang berakar pada partisipasi dalam Kristus.

Teologi liturgi kontemporer telah mengartikulasikan bahwa liturgi bukan sekadar ekspresi devosi, melainkan pedagogi formasi identitas.²³ Dalam liturgi, komunitas berpartisipasi dalam narasi biblis, khususnya narasi *kenosis* dan eksaltasi Kristus, yang membentuk imajinasi moral dan disposisi afektif. Schmemmann menjelaskan bahwa liturgi adalah “epiphany of the Kingdom,” yakni manifestasi realitas eskatologis yang mentransformasi persepsi dan orientasi eksistensial.²⁴ Dalam konteks formasi kepemimpinan, partisipasi liturgis menghasilkan apa yang dapat disebut “kenotic imaginary,” yakni disposisi imajinasi yang memahami otoritas bukan sebagai dominasi melainkan sebagai pelayanan yang merendahkan diri.

Analisis terhadap praktik liturgis dalam program formasi kepemimpinan IAKN Tarutung mengungkapkan bahwa integrasi ritual-ritual *kenosis*, seperti praktik membasuh kaki pada Kamis Putih, doa syafaat komunal, dan refleksi hening, menghasilkan transformasi disposisi kepemimpinan mahasiswa. Seorang dosen pembimbing menjelaskan, “Kami tidak hanya mengajarkan tentang *servant leadership* secara kognitif, tetapi kami juga mengundang mahasiswa untuk mengalaminya secara liturgis. Ketika mereka membasuh kaki satu sama lain, terjadi semacam transformasi, di mana mereka tidak lagi melihat kepemimpinan sebagai posisi melainkan sebagai pelayanan.”²⁵ Observasi ini mengonfirmasi bahwa liturgi berfungsi sebagai mekanisme pneumatologis yang memediasi internalisasi pola *kenosis*.

Momen pneumatologis kedua adalah kultivasi *virtù* melalui mentoring relasional. Tradisi spiritual Kristen telah lama mengakui bahwa formasi karakter tidak terjadi melalui transmisi kognitif, melainkan melalui relasi transformatif dengan mentor spiritual yang menginkarnasikan *virtù* yang dikultivasi.²⁶ Dalam hal ini, Paulus secara eksplisit mengundang komunitas untuk mengimitasi dirinya sebagai dia mengimitasi Kristus (1Kor. 11:1), yang mengindikasikan bahwa formasi terjadi melalui rantai *mimesis* yang dimediasi oleh figur-figur yang telah ditransformasi oleh Roh.

Data dari *focus group discussion* dengan mahasiswa mengungkapkan bahwa relasi pendampingan yang autentik. Hal ini ditandai oleh kerentanan, transparansi, dan komitmen jangka panjang yang menjadi konteks krusial untuk transformasi identitas kepemimpinan. Se-

²² Wawancara dengan mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Kristen IAKN Tarutung, 22 Januari 2024.

²³ James K. A. Smith, *Desiring the Kingdom: Worship, Worldview, and Cultural Formation* (Grand Rapids: Baker Academic, 2009), 136-141.

²⁴ Alexander Schmemmann, *For the Life of the World: Sacraments and Orthodoxy* (Crestwood: St. Vladimir's Seminary Press, 1973), 26-30.

²⁵ Wawancara dengan dosen pembimbing Program Formasi Kepemimpinan IAKN Tarutung, 28 Januari 2024.

²⁶ Eugene H. Peterson, *The Contemplative Pastor: Returning to the Art of Spiritual Direction* (Grand Rapids: Eerdmans, 1989), 57-63.

rang mahasiswa mendeskripsikan: “Dosen pembimbing saya tidak hanya mengajar tentang kepemimpinan, tetapi membuka hidupnya dengan berbagi pergumulan, kegagalan, dan bagaimana dia belajar bergantung pada Roh Kudus. Melihat kerendahan hatinya membuat saya menyadari bahwa kepemimpinan sejati itu tentang ketergantungan pada Allah, bukan pada kompetensi diri.”²⁷ Narasi ini mengungkapkan bahwa *mentoring* yang transformatif bukan transfer pengetahuan, melainkan keteladanan identitas yang dibentuk oleh Roh.

Teologi formasi spiritual mengartikulasikan bahwa Roh Kudus bekerja melalui mediasi relasi manusiawi untuk membentuk karakter. Bonhoeffer dalam *Life Together* menjelaskan bahwa komunitas Kristen adalah “Christus als Gemeinde existierend” (Kristus eksis sebagai komunitas), mengindikasikan bahwa Kristus dimediasi melalui relasi-relasi konkret dalam komunitas.²⁸ Dalam konteks *mentoring*, mentor berfungsi sebagai ikon yang memediasi kehadiran Kristus dan mengundang *mentee* untuk berpartisipasi dalam gerakan *kenosis*. Yang krusial adalah bahwa *mentoring* yang transformatif menuntut kerentanan dari mentor, yaitu dengan kesediaan untuk mengungkapkan pergumulan dan keterbatasan, yang paradoksalnya menjadi lokus di mana Roh Kudus bekerja.

Program *mentoring* dalam formasi kepemimpinan IAKN Tarutung mengintegrasikan praktik-praktik spiritual klasik, seperti *lectio divina*, examen harian, dan *spiritual direction*, yang memfasilitasi kultivasi *virtù kenosis*. Seorang dosen menjelaskan, “Kami tidak hanya mendiskusikan teori kepemimpinan, tetapi juga mengundang mahasiswa untuk praktik-praktik yang membentuk disposisi. Melalui *examen*, mereka belajar mengenali gerakan Roh dan resistensi ego. Melalui *lectio divina*, mereka dikonfrontasi oleh Firman yang mentransformasi imajinasinya.”²⁹ Deskripsi ini mengungkapkan bahwa *mentoring* yang transformatif mengintegrasikan refleksi teologis dengan praktik-praktik spiritual yang memfasilitasi karya Roh dalam membentuk disposisi *kenosis*.

Analisis terhadap narasi-narasi transformasi mahasiswa mengidentifikasi pola rekuren, yakni transformasi disposisi kepemimpinan sering kali dimediasi oleh momen-momen krisis atau kegagalan yang diinterpretasi dalam konteks relasi *mentoring*. Seorang mahasiswa mendeskripsikan, “Ketika saya gagal dalam memimpin proyek pelayanan, saya merasa sangat hancur. Tetapi mentor saya membantu saya melihat kegagalan itu sebagai undangan untuk melepaskan kontrol dan belajar bergantung pada Roh. Itu menjadi *turning point*. Saya mulai memahami kepemimpinan bukan sebagai kompetensi saya melainkan sebagai ketersediaan saya untuk dipakai Roh.”³⁰ Narasi ini mengungkapkan bahwa Roh Kudus sering kali bekerja melalui dekonstruksi narasi-narasi diri yang egois dan rekonstruksi identitas yang berakar pada dependensi pada Allah.

Momen pneumatologis ketiga adalah habituasi pelayanan melalui imersi komunitas. Aristotelian *virtue ethics* telah mengartikulasikan bahwa *virtù* tidak diperoleh melalui pengetahuan melainkan melalui habituasi, yakni pengulangan tindakan yang secara gradual membentuk disposisi.³¹ Dalam konteks teologi Kristen, habituasi ini tidak sekadar latihan behavioral, melainkan partisipasi dalam praktik-praktik komunitas yang dibentuk oleh Roh Kudus.

²⁷ Wawancara dengan mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Kristen IAKN Tarutung, 5 Februari 2024.

²⁸ Dietrich Bonhoeffer, *Life Together*, trans. John W. Doberstein (New York: Harper & Row, 1954), 21-23.

²⁹ Wawancara dengan dosen pembimbing Program Formasi Kepemimpinan IAKN Tarutung, 10 Februari 2024.

³⁰ Wawancara dengan mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Kristen IAKN Tarutung, 15 Februari 2024.

³¹ Aristotle, *Nicomachean Ethics*, trans. Terence Irwin, 2nd ed. (Indianapolis: Hackett, 1999), II, 1-4.

MacIntyre menjelaskan bahwa *virtù* dikultivasi dalam konteks “practices” sebagai aktivitas sosial yang koheren dan kompleks yang memiliki standar keunggulan internal.³²

Program formasi kepemimpinan IAKN Tarutung mengintegrasikan imersi komunitas, di mana mahasiswa ditempatkan dalam konteks pelayanan konkret (gereja lokal, lembaga sosial, komunitas marginal) untuk periode ekstensif, dan mereka berpartisipasi dalam praktik-praktik pelayanan. Data dari refleksi mahasiswa mengungkapkan bahwa immersion ini menghasilkan transformasi disposisi yang tidak terjadi melalui pembelajaran kelas. Seorang mahasiswa yang melakukan imersi di panti asuhan mendeskripsikan, “Selama tiga bulan tinggal dan melayani di panti, saya mengalami transformasi yang tidak saya antisipasi. Pada awalnya, saya merasa bahwa saya datang untuk ‘melayani’ mereka. Tetapi secara gradual, saya menyadari bahwa mereka yang melayani dan mengajarkan saya tentang kegembiraan dalam kesederhanaan, tentang ketergantungan pada Allah. Saya belajar bahwa *servant leadership* bukan tentang saya yang turun untuk menolong yang lemah, melainkan tentang mutual transformation dalam komunitas.”³³

Narasi ini mengungkapkan beberapa *insights* teologis penting. Pertama, imersi komunitas mendekonstruksi narasi paternalistik tentang pelayanan, di mana mahasiswa belajar bahwa pelayanan bukan gerakan *unidirectional* dari yang kuat kepada yang lemah, melainkan mutual *exchange* dalam komunitas. Kedua, imersi menghasilkan epistemic *humility*, yakni pengakuan bahwa mereka yang dilayani memiliki *wisdom* dan *agency* yang harus dihormati. Ketiga, imersi yang memfasilitasi perjumpaan dengan Kristus, yang dimediasi melalui “the least of these” (Mat. 25:40).³⁴ Hal ini menghasilkan transformasi spiritual yang melampaui pembelajaran kognitif.

Teologi praktis kontemporer telah mengartikulasikan bahwa praktik-praktik pelayanan berfungsi sebagai “means of grace” mediasi, di mana Roh Kudus bekerja untuk mentransformasi disposisi.³⁵ Dalam imersi komunitas, mahasiswa tidak hanya mempraktikkan kompetensi kepemimpinan, melainkan juga berpartisipasi dalam ekonomi *kenosis*, yaitu dengan mengosongkan hak dan masuk ke dalam solidaritas dengan yang terpinggirkan. Partisipasi ini menghasilkan apa yang dapat disebut “kenotic epistemology,” yaitu cara mengetahui yang dimediasi melalui kerentanan dan solidaritas daripada melalui dominasi dan objektivisasi.

Analisis terhadap jurnal refleksi mahasiswa selama imersi mengidentifikasi pola transformasi disposisi: Fase awal ditandai oleh *confidence* dalam kompetensi dan keinginan untuk “membuat perbedaan”; fase tengah ditandai oleh disorientasi, yakni konfrontasi dengan kompleksitas situasi dan keterbatasan diri; serta fase akhir ditandai oleh reorientasi, di mana peneemuan identitas baru sebagai pelayan yang bergantung pada Roh dan berpartisipasi dalam komunitas mutual.³⁶ Pola ini mencerminkan struktur *kenosis*-eksaltasi dalam himne Filipi 2 yakni, transformasi identitas terjadi melalui gerakan turun (disorientasi dan pengosongan diri) yang paradoksalnya membuka pada identitas yang lebih autentik.

³² Alasdair MacIntyre, *After Virtue: A Study in Moral Theory*, 3rd ed. (Notre Dame: University of Notre Dame Press, 2007), 187-191, <https://doi.org/10.7274/24725406>.

³³ Refleksi mahasiswa dalam jurnal immersion komunitas, 20 Februari 2024.

³⁴ Emmanuel Katongole dan Chris Rice, *Reconciling All Things: A Christian Vision for Justice, Peace and Healing* (Downers Grove: InterVarsity Press, 2010), 78-84.

³⁵ Dorothy C. Bass and Craig R. Dykstra, *For Life Abundant: Practical Theology, Theological Education, and Christian Ministry* (Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans Publishing Company, 2008), 45-52.

³⁶ Analisis jurnal refleksi mahasiswa Program Formasi Kepemimpinan IAKN Tarutung, periode Januari-Maret 2024.

Sintesis dari analisis pneumatologis ini mengungkapkan bahwa transformasi identitas kepemimpinan merupakan proses holistik yang melibatkan dimensi liturgis, relasional, dan praktis. Roh Kudus bekerja melalui *encounter* liturgis untuk mendekonstruksi narasi-narasi diri yang egois, melalui pendampingan relasional untuk mengkultivasi *virtù kenosis*; dan melalui imersi komunitas untuk menghabitulasi disposisi pelayanan. Yang krusial adalah bahwa ketiga momen ini tidak sekuensial melainkan dialektis, yaitu saling memperkuat dalam proses formasi yang berkelanjutan. Model formatif yang memadai harus mengintegrasikan ketiga dimensi ini dalam kurikulum dan praktik pedagogis institusi pendidikan tinggi teologi.

Praksis Eklesial: Institusionalisasi Servant Leadership dalam Kurikulum Teologi

Konstruksi model formatif yang mengintegrasikan dimensi kurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler dalam satu kesatuan ekologi pedagogis yang koheren. Analisis terhadap praktik terbaik dalam pendidikan teologi kontemporer dan evaluasi program formasi kepemimpinan IAKN Tarutung mengidentifikasi tiga komponen krusial, yakni integrasi teologi dan praksis dalam desain kurikuler, kultivasi komunitas formatif sebagai konteks pembelajaran, dan kemitraan dengan gereja dan masyarakat sebagai laboratorium kepemimpinan.

Paradigma pedagogis yang dominan dalam pendidikan tinggi teologi memperlakukan teologi sebagai pengetahuan kognitif yang ditransmisikan melalui kuliah dan ujian. Ini telah terbukti tidak adekuat untuk formasi identitas kepemimpinan. Kritik terhadap model transmisif ini telah diartikulasikan oleh teolog praktis kontemporer yang mengadvokasi pendekatan formasi holistik yang mengintegrasikan *knowing*, *being*, dan *doing*.³⁷ Farley menjelaskan bahwa reduksi teologi menjadi “clerical paradigm,” yakni fokus pada kompetensi fungsional untuk pelayanan gerejawi, yang telah mengalienasi teologi dari misi formatifnya yang lebih fundamental, di mana kultivasi *wisdom* dan habitus mencerminkan karakter ilahi.³⁸

Model kurikuler alternatif yang diadvokasi oleh teolog praktis adalah “integrative curriculum.” Ini merupakan desain yang mensintesiskan refleksi teologis, praktik spiritual, dan *engagement* komunitas dalam satu kesatuan pengalaman pembelajaran.³⁹ Dalam konteks formasi kepemimpinan, kurikulum integratif menuntut beberapa elemen krusial. Pertama, kursus-kursus teologi sistematis harus mengeksplorasi fondasi kristologis dan pneumatologis kepemimpinan, bukan sekadar menawarkan survei doktrin. Seorang dosen IAKN Tarutung menjelaskan, “Dalam kursus Kristologi, kami tidak hanya mengajarkan tentang person dan karya Kristus secara abstrak, tetapi juga mengeksplorasi bagaimana *kenosis* Kristus membentuk identitas dan praksis kepemimpinan. Mahasiswa diminta untuk merefleksikan bagaimana himne Filipi 2 mentransformasi pemahaman mereka tentang otoritas dan pelayanan.”⁴⁰

Kedua, mata kuliah etika perlu mengintegrasikan *virtue ethics* dengan teologi moral Kristen melalui eksplorasi tentang bagaimana kebajikan, seperti kerendahan hati, keadilan, dan kasih, dikultivasi melalui praktik-praktik spiritual dan kehidupan komunal. Pendekatan ini menolak reduksi etika menjadi sekadar penerapan prinsip-prinsip normatif, dan sebaliknya memahami moralitas sebagai proses formasi karakter yang berakar pada partisipasi dalam

³⁷ Robert Banks dan Bernice M. Ledbetter, *Reviewing Leadership: A Christian Evaluation of Current Approaches*, 2nd ed. (Grand Rapids: Baker Academic, 2004), 89-95.

³⁸ Edward Farley, *Theologia: The Fragmentation and Unity of Theological Education* (Philadelphia: Fortress Press, 1983), 29-48.

³⁹ David H. Kelsey, *Between Athens and Berlin: The Theological Education Debate* (Grand Rapids: Eerdmans, 1993), 100-115.

⁴⁰ Wawancara dengan dosen Kristologi IAKN Tarutung, 25 Februari 2024.

narasi biblis.⁴¹ Dalam program formasi kepemimpinan di IAKN Tarutung, mata kuliah etika kepemimpinan dirancang dengan mengintegrasikan studi kasus kontekstual dan praktik-praktik spiritual seperti *examen* serta *discernment* komunal. Integrasi ini memfasilitasi pengembangan *phronesis* (hikmat praktis), yakni kemampuan untuk menghubungkan refleksi teologis dengan penilaian situasional secara arif dan bertanggung jawab.

Ketiga, kurikulum perlu mengintegrasikan mata kuliah praktik ministerial dengan refleksi teologis yang kritis dan sistematis. Salah satu kritik terhadap model *practical theology* tradisional adalah kecenderungannya memperlakukan praktik sekadar sebagai aplikasi teori, alih-alih sebagai lokus teologis yang autentik, yakni ruang di mana Allah berkarya dan wahyu dihayati secara konkret dalam kehidupan komunitas iman. Dengan demikian, praktik tidak lagi dipahami sebagai turunan sekunder dari konstruksi teoretis, melainkan sebagai ruang hermeneutis yang dinamis, yang tidak hanya memperkaya tetapi juga berpotensi merevisi dan mentransformasi pemahaman teologis yang telah ada.⁴²

Model *theological reflection on practice* yang diadvokasi oleh Schön dan Whitehead, menawarkan integrasi antara tindakan (*action*) dan refleksi (*reflection*) dalam suatu siklus praksis yang berkelanjutan. Dalam konteks formasi kepemimpinan, mahasiswa dilibatkan dalam proyek-proyek pelayanan konkret, yang kemudian dijadikan bahan refleksi teologis kritis. Melalui proses ini, mereka diajak mengidentifikasi bagaimana pengalaman pelayanan tersebut mengonfirmasi, menantang, atau bahkan mentransformasi pemahaman teologis yang telah mereka konstruksi sebelumnya, sehingga terjadi dialektika kreatif antara praksis dan teologi.

Evaluasi terhadap kurikulum formasi kepemimpinan IAKN Tarutung mengungkapkan bahwa integrasi teologi dan praksis telah menghasilkan transformasi signifikan dalam disposisi mahasiswa. Seorang mahasiswa menjelaskan, “Sebelumnya, saya memahami teologi dan kepemimpinan sebagai dua domain terpisah. Teologi adalah tentang doktrin, dan kepemimpinan adalah tentang kompetensi. Namun, melalui kurikulum integratif, saya mulai melihat bahwa teologi bukan hanya pengetahuan melainkan *wisdom* yang membentuk seluruh cara saya memimpin dan melayani.”⁴³ Testimoni ini mengonfirmasi bahwa desain kurikuler yang integratif memfasilitasi transformasi epistemologis dari pemahaman teologi sebagai pengetahuan abstrak menuju pemahaman teologi sebagai *wisdom* yang membentuk praksis.

Komponen kedua dari ekologi formatif adalah kultivasi komunitas formatif sebagai konteks pembelajaran. Teologi pendidikan Kristen telah lama mengakui bahwa formasi karakter terjadi bukan dalam isolasi, melainkan dalam konteks komunitas yang mempraktikkan *virtù* yang dikultivasi.⁴⁴ Palmer menjelaskan bahwa pembelajaran transformatif terjadi dalam “community of truth,” di mana komunitas yang ditandai oleh dialog autentik, kerentanan, dan komitmen pada pencarian *truth* bersama.⁴⁵ Dalam konteks formasi kepemimpinan, komunitas formatif berfungsi sebagai “counter-culture” yang mensubversi nilai-nilai dominan tentang sukses, status, dan kuasa.

⁴¹ Stanley Hauerwas, *A Community of Character: Toward a Constructive Christian Social Ethic* (Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1991), 129-152.

⁴² Don S. Browning, *A Fundamental Practical Theology: Descriptive and Strategic Proposals* (Minneapolis: Fortress Press, 1995), 7-11.

⁴³ Wawancara dengan mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Kristen IAKN Tarutung, 1 Maret 2024.

⁴⁴ Parker J. Palmer, *To Know as We Are Known: Education as a Spiritual Journey* (San Francisco: HarperSanFrancisco, 1993), 8-15.

⁴⁵ Parker J. Palmer, *The Courage to Teach: Exploring the Inner Landscape of a Teacher's Life* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998), 90-94.

Program formasi kepemimpinan IAKN Tarutung mengintegrasikan beberapa praktik komunal yang memfasilitasi kultivasi *servant leadership*. Pertama, *cohort model*, di mana mahasiswa diorganisir dalam kelompok kecil yang bertemu secara reguler untuk refleksi teologis, praktik spiritual, dan *mutual accountability*. Seorang mahasiswa mendeskripsikan, “Cohort kami menjadi komunitas di mana kami bisa jujur tentang pergumulan, kegagalan, dan pertanyaan. Dalam ruang yang aman ini, kami belajar untuk saling melayani, bukan dengan memberikan solusi melainkan dengan mendengarkan dan berdoa bersama.”⁴⁶ Deskripsi ini mengungkapkan bahwa kohort berfungsi sebagai mikrokosmos eklesial mahasiswa yang mempraktikkan *virtù kenosis* dalam konteks relasi konkret.

Kedua, praktik liturgis komunal. Mahasiswa berpartisipasi dalam doa harian, Ekaristi mingguan, dan retreat spiritual periodik yang membentuk ritme spiritual bersama. Teologi liturgi mengartikulasikan bahwa liturgi bukan hanya ekspresi individual melainkan tindakan komunal yang membentuk identitas kolektif.⁴⁷ Dalam konteks formasi kepemimpinan, partisipasi liturgis menghasilkan apa yang dapat disebut “imaginasi eklesial”, yaitu disposisi yang memahami kepemimpinan bukan sebagai individual *achievement* melainkan sebagai karisma yang diberikan untuk membangun tubuh Kristus.

Ketiga, praktik *discernment* komunal. Mahasiswa belajar untuk membuat keputusan kepemimpinan bukan melalui rasional individu, melainkan melalui *discernment* yang melibatkan komunitas. Tradisi Ignatian tentang *communal discernment* menyediakan model yang bernilai. Keputusan dibuat melalui proses yang melibatkan doa, refleksi pada Alkitab, dialog komunal, dan perhatian pada gerakan Roh.⁴⁸ Dalam program IAKN Tarutung, mahasiswa terlibat dalam praktik *discernment* komunal ketika merencanakan proyek-proyek pelayanan, yaitu dengan belajar mendengarkan *wisdom* komunitas dan mengenali gerakan Roh dalam dialog.

Analisis terhadap dinamika komunitas formatif mengungkapkan bahwa kultivasi *servant leadership* menuntut apa yang dapat disebut “kenotic community,” artinya komunitas yang mempraktikkan mutual *submission*, kerentanan, dan pelayanan resiprokal. Bonhoeffer mendeskripsikan komunitas Kristen sebagai komunitas yang dibentuk bukan oleh idealisme melainkan oleh anugerah.⁴⁹ Dalam konteks formasi kepemimpinan, *kenotic community* berfungsi sebagai ruang di mana mahasiswa belajar untuk melepaskan kebutuhan untuk kontrol dan perfeksi, dan membuka diri pada transformasi yang dimediasi melalui relasi dengan yang lain.

Komponen ketiga dari ekologi formatif adalah kerja sama dengan gereja dan masyarakat sebagai laboratorium kepemimpinan. Kritik terhadap model pendidikan teologi yang terisolasi dari konteks pelayanan aktual adalah bahwa mahasiswa sering kali tidak memiliki kesempatan untuk mempraktikkan dan merefleksikan kepemimpinan dalam situasi konkret.⁵⁰ Model “contextual education” diadvokasi oleh teolog praktis, dengan mengintegrasikan *placement* dalam gereja lokal dan organisasi sosial sebagai komponen integral dari kurikulum.⁵¹

Program formasi kepemimpinan IAKN Tarutung mengintegrasikan *partnership* dengan berbagai *stakeholder* eklesial dan sosial. Pertama, mahasiswa melakukan *internship* di gereja-

⁴⁶ Wawancara dengan mahasiswa cohort Program Formasi Kepemimpinan IAKN Tarutung, 5 Maret 2024.

⁴⁷ Gordon W. Lathrop, *Holy Things: A Liturgical Theology* (Minneapolis: Fortress Press, 1993), 33-47.

⁴⁸ Jules J. Toner, *Discerning God's Will: Ignatius of Loyola's Teaching on Christian Decision Making* (St. Louis: Institute of Jesuit Sources, 1991), 115-130.

⁴⁹ Bonhoeffer, *Life Together*, 27-30.

⁵⁰ Charles R. Foster, Lisa E. Dahill, Lawrence A. Golemon, dan Barbara Wang Tolentino, *Educating Clergy: Teaching Practices and Pastoral Imagination* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006), 143-158.

⁵¹ Robert L. Browning dan Roy A. Reed, *The Sacraments in Religious Education and Liturgy: An Ecumenical Model* (Birmingham: Religious Education Press, 1985), 201-215.

gereja lokal, di mana mereka terlibat dalam berbagai aspek pelayanan, dari pemimpin ibadah hingga koordinator program sosial. Yang krusial adalah bahwa *internship* ini bukan sekadar “field experience,” melainkan konteks pembelajaran yang terstruktur dengan didampingi oleh pastor dan refleksi teologis yang terfasilitasi oleh dosen. Seorang pastor yang menjadi mentor menjelaskan, “Kami tidak memperlakukan mahasiswa sebagai asisten yang melakukan tugas-tugas rutin, melainkan sebagai *co-learners* yang kami undang untuk berpartisipasi dalam *discernment* dan *decision-making*. Melalui partisipasi ini, mereka belajar bahwa kepemimpinan gerejawi adalah tentang mendengarkan Roh dan melayani komunitas.”⁵²

Kedua, mahasiswa terlibat dalam proyek-proyek transformasi sosial dalam komunitas marginal, seperti program literasi untuk anak-anak miskin, pendampingan perempuan korban kekerasan, atau advokasi untuk hak-hak *indigenous people*. *Partnership* dengan organisasi nonpemerintah dan organisasi berbasis komunitas memfasilitasi pembelajaran tentang dimensi sosial-politik dari *servant leadership*. Seorang mahasiswa yang terlibat dalam advokasi bagi petani yang termarginalisasi mendeskripsikan pengalamannya sebagai berikut: “Melalui keterlibatan langsung dengan komunitas petani, saya belajar bahwa kepemimpinan yang melayani bukan sekadar tentang tindakan karitatif, melainkan tentang keadilan, yakni dengan berdiri bersama mereka yang terpinggirkan dalam perjuangan menegakkan martabat dan hak-hak mereka. Pengalaman ini mentransformasi pemahaman saya tentang misi gereja.”⁵³

Analisis terhadap pembelajaran mahasiswa melalui *partnership* ini mengungkapkan beberapa *insights* penting. Pertama, *engagement* dengan konteks konkret menghasilkan *epistemic humility*, yakni mahasiswa mengakui kompleksitas situasi dan keterbatasan solusi sederhana. Kedua, pertemuan langsung dengan penderitaan dan ketidakadilan menghasilkan transformasi spiritual yang mendalam. Mahasiswa mengalami apa yang dalam teologi pembebasan disebut sebagai *conversion to the poor*, yakni suatu pertobatan eksistensial yang mereorientasi secara fundamental identitas dan komitmen iman mereka. Transformasi ini menempatkan solidaritas dengan mereka yang terpinggirkan bukan sekadar sebagai pilihan etis, melainkan sebagai pusat identitas Kristen dan partisipasi nyata dalam misi Allah yang membebaskan.⁵⁴ Ketiga, partisipasi dalam perjuangan menegakkan keadilan menghasilkan pemahaman yang lebih kokoh tentang kepemimpinan yang melayani. Kepemimpinan tersebut tidak berhenti pada pemenuhan kebutuhan individual, melainkan bergerak lebih jauh menuju transformasi struktur-struktur sosial yang memproduksi dan melanggengkan marginalisasi. Dengan demikian, kepemimpinan yang melayani dipahami bukan hanya sebagai praktik empatik, tetapi sebagai keterlibatan profetis dalam pembaruan sistemik yang selaras dengan visi keadilan Kerajaan Allah.

Evaluasi komprehensif terhadap model formatif yang mengintegrasikan ketiga komponen ini, yakni kurikulum integratif, komunitas formatif, dan *partnership* eklesial-sosial, mengungkapkan hasil yang signifikan. Data dari survei alumni menunjukkan bahwa lulusan program formasi kepemimpinan IAKN Tarutung mendemonstrasikan disposisi *servant leadership* yang lebih kuat dibandingkan dengan lulusan program konvensional. Mereka lebih cenderung untuk memprioritaskan pemberdayaan yang lain daripada pengembangan diri, lebih terbuka pada umpan balik dan kritik, dan lebih berkomitmen pada keadilan dan transformasi

⁵² Wawancara dengan pastor mentor dalam program internship IAKN Tarutung, 10 Maret 2024.

⁵³ Wawancara dengan mahasiswa yang terlibat dalam proyek advocacy, 15 Maret 2024.

⁵⁴ Gustavo Gutiérrez, *A Theology of Liberation: History, Politics, and Salvation*, trans. Sister Caridad Inda dan John Eagleson, rev. ed. (Maryknoll: Orbis Books, 1988), 116-120.

sosial.⁵⁵ Lebih lanjut, evaluasi oleh supervisor dalam konteks pelayanan mengindikasikan bahwa lulusan program ini lebih efektif dalam membangun tim yang kolaboratif, menciptakan kultur organisasi yang inklusif, dan memfasilitasi transformasi komunitas.

Bagian yang krusial adalah bahwa efektivitas model formatif ini tidak dapat direduksi menjadi hasil yang terukur, melainkan harus dipahami dalam horison teologis yang lebih fundamental, di mana formasi pemimpin yang berpartisipasi dalam misi Trinitas. Tujuan pendidikan teologi bukan sekadar memproduksi pemimpin yang efektif, melainkan mengkultivasi pemimpin yang menginkarnasikan *kenosis* Kristus dan dimediasi oleh Roh Kudus dalam pelayanan yang mentransformasi gereja dan dunia. Dengan demikian, model formatif yang memadai harus berakar pada visi teologis tentang kepemimpinan sebagai partisipasi dalam ekonomi Ilahi, sebagai gerakan *kenosis* dan eksaltasi yang merupakan struktur fundamental dari realitas yang dicipta dan diredemsi oleh Trinitas.

Kesimpulan

Rekonstruksi teologis *servant leadership* dalam artikel ini menawarkan alternatif atas reduksi *behavioral-instrumental* dalam literatur kepemimpinan kontemporer. Berakar pada hermeneutika *kenosis* Kristologis, diinformasikan oleh pneumatologi transformasi, dan dioperasionalkan melalui praksis eklesial, kerangka ini memahami *servant leadership* bukan sebagai teknik manajerial, melainkan sebagai habitus ontologis yang terbentuk melalui partisipasi dalam ekonomi Trinitas. Transformasi identitas kepemimpinan menuntut ekologi formatif yang mengintegrasikan dimensi liturgis, relasional, dan praktis: *encounter* liturgis yang mendekonstruksi ego, *mentoring* relasional yang mengkultivasi kebajikan *kenosis*, serta imersi komunitas yang menghabitua disposisi pelayanan. Implementasi di IAKN Tarutung menunjukkan bahwa integrasi kurikulum teologis-reflektif, komunitas formatif, dan kemitraan dengan gereja serta masyarakat menghasilkan transformasi signifikan dalam disposisi dan praksis kepemimpinan mahasiswa. Kontribusi teoretis artikel ini terletak pada artikulasi *servant leadership* sebagai partisipasi pneumatologis dalam *kenosis* Kristus, di mana melampaui imitasi etis menuju transformasi ontologis oleh Roh Kudus. Secara praktis, model pedagogis ini relevan bagi pendidikan teologi untuk membentuk pemimpin yang bukan hanya kompeten secara manajerial, tetapi juga menginkarnasikan karakter Kristus dalam pelayanan yang mentransformasi gereja dan dunia menuju Kerajaan Allah yang eskatologis.

Referensi

- Aristotle. *Nicomachean Ethics*. Translated by Terence Irwin. 2nd ed. Indianapolis: Hackett, 1999.
- Banks, Robert, and Bernice M. Ledbetter. *Reviewing Leadership: A Christian Evaluation of Current Approaches*. 2nd ed. Grand Rapids: Baker Academic, 2004.
- Bass, Dorothy C., and Craig R. Dykstra. *For Life Abundant: Practical Theology, Theological Education, and Christian Ministry*. Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans Publishing Company, 2008.
- Bonhoeffer, Dietrich. *Life Together*. Translated by John W. Doberstein. New York: Harper & Row, 1954.
- Brown, Raymond E. *The Gospel According to John XIII–XXI*. Anchor Bible 29A. Garden City: Doubleday, 1970.

⁵⁵ Survey alumni Program Formasi Kepemimpinan IAKN Tarutung, periode 2020-2024, dilaksanakan pada bulan Maret 2024.

- Browning, Don S. *A Fundamental Practical Theology: Descriptive and Strategic Proposals*. Minneapolis: Fortress Press, 1995.
- Browning, Robert L., and Roy A. Reed. *The Sacraments in Religious Education and Liturgy: An Ecumenical Model*. Birmingham: Religious Education Press, 1985.
- Du Plessis, Amanda L., and Carol M. Nkambule. "Servant Leadership as Part of Spiritual Formation of Theological Students in Contextualisation of 21st Century Theological Training." *HTS Teologiese Studies/Theological Studies* 76, no. 2 (2020): 1–9.
- Farley, Edward. *Theologia: The Fragmentation and Unity of Theological Education*. Philadelphia: Fortress Press, 1983.
- Fee, Craig. "Causes of Burnout Among Church Leaders: A Qualitative Phenomenological Study of Pastors." DMin diss., Liberty University, 2018.
- Fee, Gordon D. *Paul's Letter to the Philippians*. New International Commentary on the New Testament. Grand Rapids: Eerdmans, 1995.
- Foster, Charles R., Lisa E. Dahill, Lawrence A. Golemon, and Barbara Wang Tolentino. *Educating Clergy: Teaching Practices and Pastoral Imagination*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- Gorman, Michael J. *Cruciformity: Paul's Narrative Spirituality of the Cross*. Grand Rapids, MI: Eerdmans, 2021.
- Gutiérrez, Gustavo. *A Theology of Liberation: History, Politics, and Salvation*. Translated by Sister Caridad Inda and John Eagleson. Rev. ed. Maryknoll: Orbis Books, 1988.
- Hauerwas, Stanley. *A Community of Character: Toward a Constructive Christian Social Ethic*. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1991.
- Hays, Richard B. *The Faith of Jesus Christ: The Narrative Substructure of Galatians 3:1–4:11*. 2nd ed. Grand Rapids: Eerdmans, 2002.
- Hooker, Morna D. *The Gospel According to Saint Mark*. Black's New Testament Commentary. London: Continuum, 1991.
- Katongole, Emmanuel, and Chris Rice. *Reconciling All Things: A Christian Vision for Justice, Peace and Healing*. Downers Grove: InterVarsity Press, 2010.
- Keener, Craig S. *The Gospel of John: A Commentary*. Vol. 2. Peabody: Hendrickson, 2003.
- Kelsey, David H. *Between Athens and Berlin: The Theological Education Debate*. Grand Rapids: Eerdmans, 1993.
- Kgatle, Mookgo Solomon. "Servant Leadership: Son of Man as Minister and Life Giver in Mark 10:45." *Journal of Pentecostal Theology* 26, no. 2 (2017): 286–298.
- Köstenberger, Andreas J. *John*. Baker Exegetical Commentary on the New Testament. Grand Rapids: Baker Academic, 2004.
- Lane, William L. *The Gospel of Mark*. New International Commentary on the New Testament. Grand Rapids: Eerdmans, 1974.
- Lathrop, Gordon W. *Holy Things: A Liturgical Theology*. Minneapolis: Fortress Press, 1993.
- MacIntyre, Alasdair. *After Virtue: A Study in Moral Theory*. 3rd ed. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 2007. <https://doi.org/10.7274/24725406>.
- Martin, Ralph P. *A Hymn of Christ: Philippians 2:5–11 in Recent Interpretation and in the Setting of Early Christian Worship*. Downers Grove: InterVarsity Press, 1997.
- Moloney, Francis J. *The Gospel of John*. Sacra Pagina 4. Collegeville: Liturgical Press, 1998.
- Okunoye, Job Oluremi, and Oluwafemi Tolulope Jemiriye. "Secular Versus Biblical Leadership Models: Hermeneutical Implication of Mark 10:41–45 for Contemporary Christian Ministers." *Jurnal Ilmiah Tafsir Alkitab* 2, no. 1 (2025): 90–104.
- Osmer, Richard R. *Practical Theology: An Introduction*. Grand Rapids: Eerdmans, 2008.
- Palmer, Parker J. *The Courage to Teach: Exploring the Inner Landscape of a Teacher's Life*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

- — —. *To Know as We Are Known: Education as a Spiritual Journey*. San Francisco: HarperSanFrancisco, 1993.
- Peterson, Eugene H. *The Contemplative Pastor: Returning to the Art of Spiritual Direction*. Grand Rapids: Eerdmans, 1989.
- Ricoeur, Paul. *Hermeneutics and the Human Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press, 1981.
- Schmemmann, Alexander. *For the Life of the World: Sacraments and Orthodoxy*. Crestwood: St. Vladimir's Seminary Press, 1973.
- Sendjaya, Sen. "Servant Leadership Research." In *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership: Learning to Serve, Serving to Lead, Leading to Transform*, 15–38. Cham: Springer International Publishing, 2015.
- Siby, Leonardus Rudolf. "Pembentukan Integritas Pelayan Tuhan melalui Pendidikan Karakter Kristen." *Huperetes: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen* 3, no. 2 (2022): 101–115.
- Smith, James K. A. *Desiring the Kingdom: Worship, Worldview, and Cultural Formation*. Grand Rapids: Baker Academic, 2009.
- Toner, Jules J. *Discerning God's Will: Ignatius of Loyola's Teaching on Christian Decision Making*. St. Louis: Institute of Jesuit Sources, 1991.
- William C. "Biblical Leadership Principles and Practices Used By University Leaders." PhD diss., Andrews University, 2019.
- Wright, Nicholas Thomas. "ἀρχαγμός and the Meaning of Philippians 2:5–11." *Journal of Theological Studies* 37, no. 2 (1986): 321–352.