

EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN GEMBALA DALAM PERSPEKTIF YOHANES 10:11-13 PADA PEMBENTUKAN KARAKTER JEMAAT

Intan Karaeng

Fakultas Budaya dan Kepemimpinan Kristen, Program Studi Kepemimpinan Kristen,
Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Toraja
Correspondensi author email: intankaraengo4@gmail.com

Jemi Patuo

Fakultas Budaya dan Kepemimpinan Kristen, Program Studi Kepemimpinan Kristen,
Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Toraja
Email: jemipatuo8@gmail.com

Shela Ratnasari

Fakultas Budaya dan Kepemimpinan Kristen, Program Studi Kepemimpinan Kristen,
Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Toraja
Email: shelaratnasari701@gmail.com

Anache Ratte Sambenga

Fakultas Budaya dan Kepemimpinan Kristen, Program Studi Kepemimpinan Kristen,
Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Toraja
Email: anachesamara567@gmail.com

Tiara Deswita Lallo

Fakultas Budaya dan Kepemimpinan Kristen, Program Studi Kepemimpinan Kristen,
Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Toraja
Email: tiaradeswitao8@gmail.com

Abstract

Christian leadership has commonly been measured through numerical congregational growth, while character formation and depth of faith have rarely served as indicators of success. This gap has generated the need for an alternative leadership model centered on relationship and sacrifice, as portrayed in the good shepherd metaphor in John 10:11-13. This study aims to analyze the characteristics of shepherd leadership according to John 10:11-13 as a character-centered framework of Christian leadership, and to analyze its effectiveness in shaping the character of the congregation compared to numerical growth measures. This research employs a qualitative method through library research, combining an exegetical-hermeneutical study of John 10:11-13 with a review of contemporary leadership theology literature. The findings show that shepherd leadership rests on three main pillars: self-sacrifice, relational closeness expressed through knowing and being known, and integrity that stands in contrast to the pattern of the hired hand. These three pillars prove more effective in forming a mature, resilient, and principled congregational character than approaches oriented solely toward numbers. This study concludes that the

effectiveness of shepherd leadership must be measured qualitatively through the transformation of congregational character, not merely through growth figures.

Keywords: *shepherd leadership, John 10:11-13, congregational character, leadership effectiveness, Christian leadership*

Abstrak

Kepemimpinan Kristen selama ini cenderung diukur dari pertumbuhan numerik jemaat, sementara pembentukan karakter dan kedalaman iman jarang dijadikan tolok ukur keberhasilan. Kesenjangan ini melahirkan kebutuhan akan model kepemimpinan alternatif yang berpusat pada relasi dan pengorbanan, sebagaimana digambarkan dalam metafora gembala yang baik pada Yohanes 10:11-13. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis karakteristik kepemimpinan gembala menurut Yohanes 10:11-13 sebagai kerangka kepemimpinan Kristen yang berpusat pada karakter, serta menganalisis efektivitasnya dalam pembentukan karakter jemaat dibandingkan dengan ukuran pertumbuhan numerik. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (*library research*) yang memadukan kajian eksegetis-hermeneutis terhadap teks Yohanes 10:11-13 dengan kajian literatur teologi kepemimpinan kontemporer. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan gembala dibangun di atas tiga pilar utama, yaitu pengorbanan diri, kedekatan relasional yang bersifat mengenal dan dikenal, serta integritas yang berlawanan dengan pola gembala upahan. Ketiga pilar ini terbukti lebih efektif membentuk karakter jemaat yang matang, tahan uji, dan berintegritas dibandingkan pendekatan yang hanya berorientasi pada jumlah. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan gembala harus diukur secara kualitatif melalui transformasi karakter jemaat, bukan semata-mata melalui angka pertumbuhan.

Kata Kunci : kepemimpinan gembala, Yohanes 10:11-13, karakter jemaat, efektivitas kepemimpinan, kepemimpinan Kristen

PENDAHULUAN

Kepemimpinan Kristen merupakan salah satu pokok kajian yang terus berkembang dalam disiplin ilmu teologi praktika, sebab gereja sebagai persekutuan orang percaya senantiasa membutuhkan sosok yang mengarahkan, membimbing, dan menggerakkan jemaat menuju kedewasaan iman. Kepemimpinan Kristen dapat dipahami sebagai kesanggupan yang diberikan Allah kepada seseorang untuk membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain sesuai dengan rancangan dan tujuan Allah, yakni menjadi berkat bagi dunia dan lingkungannya.¹ Berbeda dengan kepemimpinan sekuler yang cenderung menekankan kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan teknis semata, kepemimpinan Kristen menempatkan pelayanan dan pengorbanan diri sebagai fondasi utama. Prinsip ini secara tegas diajarkan oleh Yesus sendiri ketika Ia menyatakan bahwa barangsiapa ingin menjadi terkemuka harus menjadi pelayan bagi yang lain, sebab Anak Manusia datang bukan untuk dilayani

¹ Jermia Djadi, "Kepemimpinan Kristen Yang Efektif," *Jurnal Jaffray* 7, no. 1 (2009): 16–17.

melainkan untuk melayani.² Dengan demikian, kepemimpinan Kristen sejak awal telah diletakkan di atas dasar yang berbeda dari pola kepemimpinan dunia pada umumnya, yaitu dasar kerendahan hati dan kesediaan untuk mengutamakan kepentingan orang lain.

Di antara berbagai metafora kepemimpinan yang digunakan dalam Alkitab, gambaran gembala merupakan salah satu yang paling kaya makna dan paling sering dipakai untuk menggambarkan relasi antara pemimpin dan umat yang dipimpinnya. Sejak Perjanjian Lama, Allah sendiri digambarkan sebagai gembala Israel, sementara para pemimpin bangsa seperti Musa dan Daud juga dikenal sebagai gembala sebelum menjadi pemimpin umat.³ Puncak dari tradisi gembala ini ditemukan dalam Injil Yohanes pasal 10, ketika Yesus menyatakan diri-Nya sebagai gembala yang baik. Pernyataan ini bukan sekadar gelar mesianik, melainkan juga sebuah pola yang dimaksudkan untuk diteladani oleh setiap orang yang kelak memimpin umat Allah.⁴ Pemakaian kata sifat kalos (baik, ideal, patut diteladani) di depan kata poimen (gembala) menegaskan bahwa Yesus sedang menetapkan sebuah standar kepemimpinan yang harus diikuti, bukan sekadar mendeskripsikan identitas diri-Nya semata.

Secara khusus, Yohanes 10:11-13 memuat tiga penegasan penting yang menjadi inti kepemimpinan gembala. Pertama, gembala yang baik menyerahkan nyawanya bagi domba-dombanya, sebuah tindakan pengorbanan total yang menunjukkan bahwa kepentingan umat yang dipimpin lebih diutamakan daripada keselamatan diri sendiri. Kedua, teks ini menghadirkan kontras yang tajam antara gembala yang baik dengan orang upahan, yang melarikan diri ketika melihat serigala datang karena domba-domba itu bukan miliknya dan ia tidak peduli terhadap keselamatan mereka. Ketiga, alasan mendasar dari perbedaan sikap ini terletak pada motivasi pelayanan, yakni gembala yang baik bekerja bukan karena upah melainkan karena kepemilikan dan kepedulian yang tulus terhadap domba yang digembalakan. Ketiga unsur ini, jika diperhatikan secara saksama, sesungguhnya sedang berbicara tentang efektivitas kepemimpinan yang tidak diukur dari besar kecilnya kawanan domba, melainkan dari kualitas relasi dan kesungguhan pengorbanan sang gembala terhadap yang dipimpinnya. Efektivitas dalam kerangka ini dipahami sebagai tercapainya tujuan kepemimpinan gembala, yaitu terpeliharanya kehidupan domba secara utuh dan aman dari ancaman, yang dalam konteks kepemimpinan gerejawi masa kini dapat dipahami sebagai terbentuknya karakter jemaat yang kokoh dan berintegritas, bukan semata-mata bertambahnya jumlah anggota jemaat.

Kondisi ideal yang digambarkan Alkitab ini seharusnya menjadi acuan bagi setiap pemimpin gerejawi dalam menjalankan tugas penggembalaan. Rasul Petrus, yang

² E Tari, E A Mosooli, and E E Tulaka, "Kepemimpinan Kristen Berdasarkan 1 Timotius 3:1-7," *Jurnal Teruna Bhakti*, 2019, 19.

³ K Thomas Resane, "Leadership for the Church: The Shepherd Model," *HTS Theologiese Studies/Theological Studies* 70, no. 1 (2014): 2.

⁴ Nathan H Gunter, "The Shepherd-Leader Motif as a Pastoral Model for a Globalizing Church," *Perichoresis* 16, no. 3 (2018): 93-94.

pernah menerima perintah langsung dari Yesus untuk menggembalakan domba-dombanya, kemudian meneruskan prinsip ini kepada para penatua dengan menegaskan bahwa penggembalaan harus dilakukan dengan sukarela, bukan karena mencari keuntungan, dan dengan menjadi teladan bagi kawanan domba, bukan dengan sikap memerintah secara otoriter.⁵ Prinsip ini menegaskan bahwa keberhasilan seorang gembala sidang tidak diukur dari seberapa besar kekuasaan yang ia miliki atas jemaatnya, melainkan dari sejauh mana kehidupannya menjadi teladan yang membentuk karakter orang-orang yang dipimpinnya.

Realitas di lapangan menunjukkan gambaran yang jauh berbeda dari kondisi ideal tersebut. Berbagai kajian menunjukkan bahwa kriteria efektivitas kepemimpinan Kristen masih sangat beragam dan cenderung bias pada ukuran pertumbuhan numerik jemaat, sementara pembentukan karakter dan kedalaman iman kurang mendapat perhatian yang memadai.⁶ Fenomena ini terjadi hampir di berbagai konteks gerejawi, termasuk di Indonesia. Sebuah kajian terhadap Jemaat GMIT Imanuel Kesenana, misalnya, menemukan bahwa pendeta masih sering diposisikan sebagai figur "tuan" yang harus dijaga jaraknya dari jemaat, bahkan dilarang terlibat dalam pekerjaan-pekerjaan praktis karena dianggap merendahkan martabatnya.⁷ Pola relasi hierarkis semacam ini bertentangan langsung dengan semangat kedekatan yang ditunjukkan oleh gembala yang baik dalam Yohanes 10, yang justru mengenal domba-dombanya secara pribadi dan berjalan di depan mereka. Selain itu, krisis kepemimpinan juga tampak dalam ranah kepemimpinan publik yang dipengaruhi nilai-nilai kekristenan, sebagaimana ditunjukkan oleh kajian tentang krisis kepemimpinan di Nigeria yang menemukan bahwa banyak pemimpin, termasuk pemimpin gereja, lebih mengejar kekuasaan dan keuntungan pribadi daripada kesejahteraan orang yang mereka pimpin.⁸ Kesenjangan antara idealitas gembala yang baik dan realitas kepemimpinan gerejawi inilah yang menjadi latar belakang mendesaknya penelitian ini dilakukan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas tema kepemimpinan gembala berdasarkan Yohanes 10, namun dengan penekanan yang berbeda-beda. Penelitian tentang gembala sidang yang baik menurut Yohanes 10:1-18 lebih menitikberatkan pada perumusan kriteria umum kepemimpinan gembala, meliputi dimensi kerohanian, karakter, relasi dengan jemaat, dan pelayanan.⁹ Penelitian lain menyoroti keteladanan Yesus sebagai gembala yang baik dalam empat aspek, yaitu memberikan teladan,ewartakan keselamatan, menjadi gembala yang berbau domba, dan rela

⁵ Calvin Sholla Rupa, "Ciri Khas Seorang Gembala Berdasarkan Perspektif 1 Petrus 5:1-4," *Jurnal Jaffray* 14, no. 2 (2016): 171-79.

⁶ Asih Rachmani Endang Sumiwi, "Gembala Sidang Yang Baik Menurut Yohanes 10: 1-18," *HARVESTER: Jurnal Teologi Dan Kepemimpinan Kristen* 4, no. 2 (2019): 74.

⁷ M Boling et al., "Meneladani Yesus Membasuh Kaki Para Murid Berdasarkan Yohanes 13: 1-17: Rekonstruksi Perspektif Jemaat Imanuel Kesenana Dalam Memahami Pendeta Sebagai Gembala, Bukan Tuan," *CONSCIENTIA: Jurnal Teologi Kristen* 4, no. 1 (2025): 9-11.

⁸ Mary Emilia Aboekwe, "Leadership Crisis in Nigeria: Theological Study of John 10: 11-15," *OGIRISI: A New Journal of African Studies* 15, no. 1 (2019): 112-16.

⁹ Sumiwi, "Gembala Sidang Yang Baik Menurut Yohanes 10: 1-18," 85-91.

mengorbankan diri, namun kajian tersebut lebih berfokus pada aspek teologis-eksegetis tanpa mengaitkannya secara eksplisit dengan indikator efektivitas kepemimpinan yang terukur.¹⁰ Kajian lain yang menyoroti model kepemimpinan gembala dalam narasi Injil Yohanes secara keseluruhan menemukan adanya kesenjangan antara pemahaman normatif tentang teladan Yesus dan penerapannya dalam praktik pelayanan sehari-hari di gereja lokal.¹¹ Berbeda dari penelitian-penelitian tersebut, penelitian ini secara khusus memusatkan perhatian pada Yohanes 10:11-13 sebagai unit teks yang membahas kontras antara gembala yang baik dengan orang upahan, kemudian merumuskan indikator efektivitas kepemimpinan yang berorientasi pada pembentukan karakter jemaat sebagai alternatif dari ukuran pertumbuhan numerik yang selama ini dominan. Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya menghubungkan secara langsung ketiga unsur dalam Yohanes 10:11-13, yakni pengorbanan diri, kepemilikan yang tulus, dan kontras dengan gembala upahan, dengan proses pembentukan karakter jemaat sebagai ukuran efektivitas kepemimpinan yang lebih relevan bagi konteks pelayanan gereja lokal masa kini.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak akan kerangka berpikir yang dapat membantu para pemimpin gerejawi, khususnya gembala sidang dan calon pelayan Tuhan, untuk tidak terjebak pada pengukuran keberhasilan pelayanan semata-mata dari sisi kuantitas jemaat. Ketika ukuran keberhasilan hanya bertumpu pada jumlah, maka aspek pembinaan karakter, kedalaman iman, dan relasi pastoral yang sehat berpotensi terabaikan, sehingga pada akhirnya dapat melahirkan jemaat yang secara jumlah besar namun rapuh secara rohani. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran teologis yang berguna bagi pengembangan model kepemimpinan gerejawi yang lebih seimbang antara pertumbuhan kuantitatif dan pertumbuhan kualitatif.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk: pertama, menganalisis karakteristik kepemimpinan gembala menurut Yohanes 10:11-13 sebagai kerangka kepemimpinan Kristen yang berpusat pada karakter; dan kedua, menganalisis efektivitas kepemimpinan gembala dalam perspektif Yohanes 10:11-13 terhadap pembentukan karakter jemaat dibandingkan dengan ukuran pertumbuhan numerik yang selama ini dominan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*). Metode kualitatif dipilih karena penelitian ini berupaya memahami dan menafsirkan makna suatu fenomena, dalam hal ini teks Alkitab dan

¹⁰ Sekundus Septo Pigang Ton, "Yesus Sebagai Teladan Untuk Menjadi Gembala Yang Baik Berdasarkan Perspektif Injil Yohanes 10:11-16," *Miktab: Jurnal Teologi Dan Pelayanan Kristiani* 3, no. 2 (2023): 203-16.

¹¹ Eliezer Andelta Sinukaban, "Model Kepemimpinan Gembala Sidang Dalam Terang Narasi Teologis Injil Yohanes Dan Masukan Praktis Bagi Gereja Lokal," *Sabar: Jurnal Pendidikan Agama Kristen Dan Katolik* 2, no. 3 (2025): 217-18.

konsep kepemimpinan, secara mendalam dan kontekstual, sebagaimana dijelaskan Creswell bahwa penelitian kualitatif adalah proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial atau kemanusiaan berdasarkan pada penciptaan gambaran holistik yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara terinci, dan dilakukan dalam latar yang alamiah.¹² Dalam konteks penelitian ini, latar alamiah yang dimaksud adalah teks Yohanes 10:11-13 itu sendiri beserta jaringan literatur teologis yang membahasnya, sehingga peneliti tidak melakukan intervensi terhadap data melainkan berupaya menangkap makna yang terkandung di dalamnya secara objektif dan bertanggung jawab.

Penelitian kepustakaan dipilih karena seluruh data yang dibutuhkan, baik data primer berupa teks Alkitab maupun data sekunder berupa hasil-hasil penelitian sebelumnya, dapat diperoleh melalui penelusuran dan kajian terhadap sumber-sumber tertulis tanpa memerlukan penelitian lapangan. Sugiyono menjelaskan bahwa metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah, dan data yang dihasilkan bersifat deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.¹³ Sesuai dengan karakteristik tersebut, penelitian ini menempatkan teks tertulis sebagai objek utama kajian, yang kemudian dianalisis secara deskriptif-analitis untuk menemukan makna teologis yang terkandung di dalamnya serta relevansinya bagi persoalan efektivitas kepemimpinan gembala pada masa kini.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui teknik dokumentasi, yaitu dengan menelusuri, mengumpulkan, membaca, dan mencatat bagian-bagian penting dari berbagai sumber tertulis yang relevan dengan topik penelitian. Sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua kategori. Sumber data primer adalah teks Alkitab, khususnya Yohanes 10:11-13, yang menjadi fokus utama kajian eksegetis dan hermeneutis dalam penelitian ini. Sumber data sekunder mencakup berbagai buku tafsir, jurnal ilmiah teologi, dan hasil penelitian terdahulu yang membahas tema kepemimpinan gembala, kepemimpinan Kristen, dan pembentukan karakter jemaat, baik yang ditulis dalam konteks lokal Indonesia maupun konteks global. Zed menjelaskan bahwa riset pustaka tidak hanya sekadar urusan membaca dan mencatat literatur atau buku-buku sebagaimana yang sering dipahami banyak orang, melainkan riset pustaka membekali peneliti dengan alat yang relevan untuk mengolah informasi, membuat kategori-kategori data, dan menghubungkannya dengan pertanyaan penelitian secara sistematis.¹⁴ Pemahaman ini menjadi dasar bagi peneliti untuk tidak sekadar mengumpulkan kutipan-kutipan dari berbagai sumber, melainkan mengolahnya menjadi sebuah analisis yang koheren dan terarah pada tujuan penelitian.

¹² John W Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 3rd ed. (Thousand Oaks: SAGE Publications, 2009), 4.

¹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2009), 8–9.

¹⁴ Mestika Zed, *Metode Penelitian Kepustakaan* (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2008), 3.

Tipe data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif deskriptif yang berupa teks, konsep, dan penafsiran, bukan data numerik atau statistik. Data tersebut kemudian dianalisis menggunakan pendekatan eksegetis-hermeneutis untuk memahami makna asli teks Yohanes 10:11-13 dalam konteks historis, gramatikal, dan sastra penulisannya, sebelum kemudian dihubungkan dengan konteks kepemimpinan gerejawi masa kini melalui proses hermeneutik yang bertanggung jawab. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana lazim digunakan dalam penelitian kualitatif. Reduksi data dilakukan dengan memilah dan memfokuskan kajian pada unsur-unsur teks Yohanes 10:11-13 yang berkaitan langsung dengan konsep kepemimpinan dan pembentukan karakter, sementara data dari berbagai jurnal dan literatur pendukung difokuskan pada temuan-temuan yang relevan dengan indikator efektivitas kepemimpinan gembala. Penyajian data dilakukan secara tematik dengan mengelompokkan temuan ke dalam beberapa kategori pembahasan sesuai dengan tujuan penelitian, sedangkan penarikan kesimpulan dilakukan dengan menghubungkan hasil kajian eksegetis terhadap teks dengan temuan-temuan dari penelitian terdahulu untuk merumuskan jawaban atas kedua tujuan penelitian ini secara analitis dan mendalam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Yohanes 10:11-13 dalam Kajian Eksegetis-Hermeneutis

1. Konteks Historis dan Sastra Yohanes 10:11-13

Perikop Yohanes 10:11-13 tidak dapat dilepaskan dari konteks sebelumnya, yaitu peristiwa penyembuhan orang buta sejak lahir pada pasal 9 yang berujung pada pengusiran orang tersebut dari sinagoge oleh para pemimpin agama Yahudi. Tidak adanya kata transisi yang biasa digunakan penulis Injil Yohanes untuk menandai peristiwa baru menunjukkan bahwa perkataan Yesus tentang gembala yang baik masih berkaitan erat dengan sikap para pemimpin Yahudi yang gagal mengayomi umat yang mereka pimpin.¹⁵ Dengan demikian, wacana gembala yang baik pada dasarnya merupakan kritik tajam terhadap model kepemimpinan religius pada zaman itu yang lebih mementingkan kedudukan dan kekuasaan daripada kesejahteraan umat. Latar belakang budaya penggembalaan Israel pada masa itu juga penting untuk dipahami, sebab sistem kandang komunal yang digunakan pada masa itu mengharuskan setiap gembala mengenal domba-dombanya secara pribadi, memanggil mereka dengan nama masing-masing, dan menuntun mereka sendiri ke padang rumput.¹⁶ Latar belakang inilah yang menjelaskan mengapa relasi personal antara gembala dan domba menjadi unsur sentral dalam keseluruhan wacana ini.

¹⁵ Sumiwi, "Gembala Sidang Yang Baik Menurut Yohanes 10: 1-18," 83.

¹⁶ Sumiwi, 83-84.

Secara struktur sastra, Yohanes 10:11-13 merupakan bagian tengah dari keseluruhan wacana gembala yang baik pada pasal 10, yang terdiri atas pernyataan diri Yesus sebagai gembala yang baik pada ayat 11, kontras dengan sikap orang upahan pada ayat 12, dan penjelasan alasan di balik sikap orang upahan tersebut pada ayat 13. Ketiga ayat ini membentuk satu kesatuan argumentasi yang saling menegaskan, di mana Yesus terlebih dahulu menegaskan identitas dan komitmen-Nya sebagai gembala, kemudian menghadirkan sosok kontras sebagai pembanding, dan menutupnya dengan penjelasan motif yang menjadi akar perbedaan sikap keduanya. Pola argumentasi kontrastif semacam ini merupakan gaya khas Injil Yohanes yang secara konsisten menempatkan Yesus berhadapan dengan figur-figur negatif seperti pencuri dan perampok pada ayat-ayat sebelumnya, guna menegaskan keunikan dan superioritas kepemimpinan-Nya.

Jadi, dapat dipahami bahwa Yohanes 10:11-13 bukan sekadar pernyataan teologis yang berdiri sendiri, melainkan puncak dari sebuah kritik terhadap kepemimpinan religius yang gagal pada zamannya sekaligus tawaran model kepemimpinan alternatif. Latar belakang sistem penggembalaan komunal Israel menjelaskan mengapa kedekatan personal menjadi unsur yang tidak terpisahkan dari konsep gembala yang baik. Struktur sastra kontrastif pada ketiga ayat ini menegaskan bahwa pemahaman tentang gembala yang baik hanya dapat dipahami secara utuh apabila dibandingkan dengan sosok gembala yang gagal, yaitu orang upahan. Pemahaman kontekstual ini menjadi dasar penting sebelum masuk pada pembahasan makna teologis yang lebih mendalam pada bagian selanjutnya.

2. Makna Gembala yang Baik dan Kontras dengan Gembala Upahan

Frasa "gembala yang baik" dalam bahasa Yunani menggunakan bentuk *ho poimen ho kalos*, dengan pengulangan kata sandang definit yang menegaskan bahwa yang dimaksud bukan sembarang gembala, melainkan gembala yang sejati dan ideal, berbeda dari semua gembala palsu lainnya.¹⁷ Kata *kalos* yang diterjemahkan "baik" memiliki makna yang lebih luas daripada sekadar moralitas, sebab kata ini juga mengandung nuansa keteladanan dan model yang patut ditiru, sehingga penggunaannya menunjukkan bahwa Yesus sedang menetapkan sebuah pola kepemimpinan yang harus diikuti oleh para pemimpin umat setelah-Nya.¹⁸ Penegasan ini penting untuk dipahami, sebab jika Yesus hanya bermaksud menyatakan diri-Nya sebagai gembala yang secara moral sempurna, maka kata Yunani yang lebih umum dipakai adalah *agathos*, bukan *kalos*.

Kontras yang dihadirkan pada ayat 12 dan 13 antara gembala yang baik dengan orang upahan memperlihatkan dua perbedaan mendasar. Pertama, gembala yang baik memiliki relasi kepemilikan terhadap domba-dombanya, sedangkan orang upahan bekerja atas dasar upah semata dan domba-domba itu bukan miliknya. Kedua, ketika

¹⁷ Nathan H Gunter, "For the Flock: Impetus for Shepherd Leadership in John 10," *Journal of Applied Christian Leadership* 10, no. 1 (2016): 10.

¹⁸ Gunter, 11.

bahaya datang dalam wujud serigala, gembala yang baik tetap bertahan dan melindungi, sementara orang upahan melarikan diri karena tidak memiliki keterikatan emosional dan tanggung jawab moral terhadap keselamatan domba-domba tersebut. Sikap orang upahan yang meninggalkan kawanan domba dalam bahaya inilah yang menyebabkan domba-domba menjadi tercerai-berai dan menjadi mangsa serigala, sebuah gambaran yang menegaskan bahwa kepemimpinan yang tidak didasari kepedulian sejati akan berujung pada kehancuran umat yang dipimpin.

Kontras ini juga secara implisit merujuk pada kritik para nabi Perjanjian Lama terhadap para pemimpin Israel yang disebut sebagai gembala-gembala yang jahat, yang menggembalakan diri mereka sendiri dan bukan menggembalakan umat Allah, sebagaimana ditegaskan dalam kitab Yehezkiel.¹⁹ Dengan menghadirkan kontras ini, Yesus sesungguhnya sedang menempatkan diri-Nya dalam garis kesinambungan dengan janji Allah untuk mengangkat gembala yang benar-benar peduli terhadap umat-Nya, sekaligus mengoreksi praktik kepemimpinan religius yang telah menyimpang pada zaman-Nya.

Jadi, makna gembala yang baik dalam Yohanes 10:11-13 tidak dapat dipisahkan dari kontrasnya dengan sosok orang upahan, sebab kedua figur ini saling menjelaskan dan menegaskan satu sama lain. Kepemilikan yang tulus terhadap jemaat menjadi pembeda mendasar antara kepemimpinan yang sejati dengan kepemimpinan yang hanya berorientasi pada keuntungan pribadi. Kontras ini juga menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan gembala tidak dapat diukur pada saat situasi aman dan stabil, melainkan justru teruji ketika bahaya dan kesulitan datang menerpa jemaat yang dipimpin. Pemahaman inilah yang menjadi dasar penting bagi perumusan indikator kepemimpinan gembala pada bagian selanjutnya.

3. Pengorbanan Diri sebagai Inti Kepemimpinan Gembala

Unsur yang paling menonjol dalam Yohanes 10:11-13 adalah penekanan berulang pada tindakan gembala yang baik menyerahkan nyawanya bagi domba-dombanya, sebuah frasa yang muncul dua kali pada ayat 11 dan diulang kembali pada ayat-ayat berikutnya dalam pasal yang sama. Pengulangan ini menunjukkan bahwa pengorbanan diri bukan sekadar salah satu ciri kepemimpinan gembala, melainkan inti dan puncak dari keseluruhan makna kepemimpinan tersebut. Latar belakang budaya penggembalaan pada masa itu menjelaskan bahwa seorang gembala memang sewaktu-waktu harus mempertaruhkan nyawanya untuk melindungi domba dari serangan binatang buas seperti serigala, singa, atau beruang, sehingga pengorbanan yang dimaksud bukanlah sebuah metafora abstrak, melainkan realitas konkret yang dihadapi para gembala pada zaman itu.²⁰

¹⁹ Sumiwi, "Gembala Sidang Yang Baik Menurut Yohanes 10: 1-18," 82.

²⁰ Resane, "Leadership for the Church: The Shepherd Model," 2.

Pengorbanan diri yang ditunjukkan Yesus sebagai gembala yang baik pada akhirnya digenapi secara historis melalui kematian-Nya di kayu salib, sehingga wacana pada Yohanes 10:11-13 tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan narasi sengsara Kristus dalam Injil Yohanes. Kematian-Nya bersifat sukarela, substitusi, dan penuh kemenangan, sebagaimana ditegaskan pada bagian-bagian selanjutnya dari pasal yang sama.²¹ Prinsip pengorbanan ini kemudian menjadi teladan normatif bagi setiap pemimpin gerejawi yang datang setelah-Nya, sebagaimana ditegaskan dalam berbagai kajian bahwa gembala yang baik harus menunjukkan teladan moral yang baik dan berani mengorbankan diri sebagai wujud nyata dari karya, sengsara, dan kebangkitan Yesus.²²

Konsep pengorbanan diri dalam kepemimpinan gembala juga selaras dengan tema penderitaan dan kesabaran yang ditemukan dalam surat Yakobus, di mana para nabi dihadirkan sebagai teladan ketekunan dalam penderitaan yang harus diikuti oleh setiap pemimpin umat Allah.²³ Kesabaran dalam menanggung penderitaan pelayanan ini bukan berarti pemimpin harus mencari-cari penderitaan, melainkan bersedia menanggung konsekuensi dari kesetiiaannya menjalankan tugas penggembalaan tanpa melarikan diri ketika situasi menjadi sulit, sebagaimana yang dilakukan oleh orang upahan dalam Yohanes 10:12-13.

Jadi, pengorbanan diri merupakan inti dari kepemimpinan gembala yang tidak dapat direduksi menjadi sekadar kesediaan berkorban waktu atau tenaga semata, melainkan mencakup kesediaan menanggung risiko terbesar demi keselamatan umat yang dipimpin. Pengorbanan ini bersifat sukarela dan lahir dari kepemilikan yang tulus, bukan dari kewajiban formal jabatan semata. Prinsip ini kemudian digenapi secara sempurna dalam kematian Kristus di kayu salib, yang menjadi teladan tertinggi bagi setiap pemimpin gerejawi. Dengan demikian, pengorbanan diri menjadi salah satu indikator utama yang membedakan kepemimpinan gembala sejati dari kepemimpinan yang hanya berorientasi pada kepentingan pribadi.

4. Relasi Mengenal dan Dikenal sebagai Dasar Kedekatan Pemimpin

Meskipun secara eksplisit tema mengenal dan dikenal baru dinyatakan secara langsung pada ayat 14, unsur ini sesungguhnya telah tersirat dalam ayat 11-13 melalui gambaran kepemilikan gembala atas domba-dombanya. Kepemilikan yang dimaksud bukanlah kepemilikan dalam pengertian penguasaan sepihak, melainkan kepemilikan yang lahir dari hubungan yang terjalin secara mendalam dan berkelanjutan antara gembala dan domba-dombanya. Relasi mengenal dalam tradisi Ibrani tidak hanya bersifat kognitif, melainkan mengandung makna pengalaman relasional yang

²¹ Sumiwi, "Gembala Sidang Yang Baik Menurut Yohanes 10: 1-18," 85.

²² Ton, "Yesus Sebagai Teladan Untuk Menjadi Gembala Yang Baik Berdasarkan Perspektif Injil Yohanes 10:11-16," 216.

²³ Paulus Kunto Baskoro and Anon Dwi Saputra, "Narasi Penderitaan Dan Kesabaran Nabi Dalam Yakobus 5: 10: Implikasi Teologis Bagi Kepemimpinan Gembala Jemaat," *Manna Rafflesia* 12, no. 2 (2026): 595.

mendalam, sehingga mengenal Allah atau mengenal sesama berarti masuk dalam sebuah hubungan yang hidup dan berkelanjutan.²⁴

Kedekatan relasional inilah yang membedakan gembala yang baik dari orang upahan, sebab orang upahan tidak memiliki keterikatan personal terhadap domba-domba yang digembalakannya sehingga ia tidak merasakan tanggung jawab moral untuk melindungi mereka. Sebaliknya, gembala yang baik memandang domba-dombanya bukan sebagai objek pekerjaan, melainkan sebagai bagian dari hidupnya sendiri, sehingga ia rela mempertaruhkan nyawanya demi keselamatan mereka. Prinsip kedekatan ini juga ditegaskan dalam surat 1 Petrus, di mana para penatua dinasihatkan untuk menggembalakan kawanan domba Allah bukan dengan sikap memerintah, melainkan dengan menjadi teladan yang hidup di tengah-tengah jemaat yang mereka layani.²⁵

Kajian kontekstual di Indonesia menunjukkan bahwa prinsip kedekatan relasional ini sering kali diabaikan dalam praktik kepemimpinan gerejawi, sebagaimana ditemukan dalam pola relasi hierarkis yang menempatkan pendeta sebagai figur "tuan" yang harus dijaga jaraknya dari jemaat, bertentangan langsung dengan semangat kerendahan hati dan pelayanan yang ditunjukkan Yesus ketika membasuh kaki murid-murid-Nya.²⁶ Pola relasi yang berjarak semacam ini pada dasarnya menyerupai sikap orang upahan yang tidak memiliki keterikatan personal terhadap jemaat yang dilayaninya, sehingga sulit diharapkan mampu membentuk karakter jemaat secara mendalam.

Jadi, relasi mengenal dan dikenal merupakan fondasi relasional yang mendasari seluruh konsep kepemimpinan gembala dalam Yohanes 10:11-13, meskipun secara tekstual dinyatakan secara eksplisit pada ayat berikutnya. Kedekatan ini bersifat personal dan berkelanjutan, bukan sekadar hubungan formal antara pemimpin dan yang dipimpin. Ketiadaan kedekatan inilah yang menjadi akar penyebab kegagalan orang upahan dalam melindungi domba-dombanya. Dengan demikian, kedekatan relasional menjadi prasyarat mutlak bagi terwujudnya pengorbanan diri yang tulus dalam kepemimpinan gembala, sekaligus menjadi indikator penting yang akan dibahas lebih mendalam pada bagian selanjutnya.

B. Karakteristik Kepemimpinan Gembala sebagai Kerangka Kepemimpinan Kristen

1. Pengorbanan Diri sebagai Indikator Utama Kepemimpinan

Berdasarkan kajian eksegetis pada bagian sebelumnya, pengorbanan diri dapat dirumuskan sebagai indikator utama dan paling fundamental dalam menilai kepemimpinan gembala. Indikator ini dapat dioperasionalkan melalui beberapa aspek

²⁴ Sumiwi, "Gembala Sidang Yang Baik Menurut Yohanes 10: 1-18," 81.

²⁵ Rupa, "Ciri Khas Seorang Gembala Berdasarkan Perspektif 1 Petrus 5:1-4," 178.

²⁶ Boling et al., "Meneladani Yesus Membasuh Kaki Para Murid Berdasarkan Yohanes 13: 1-17: Rekonstruksi Perspektif Jemaat Imanuel Kesenjangan Dalam Memahami Pendeta Sebagai Gembala, Bukan Tuan," 10-12.

konkret, yaitu kesediaan pemimpin untuk mendahulukan kepentingan jemaat di atas kepentingan pribadi, kesediaan menanggung risiko dan kesulitan dalam pelayanan tanpa melarikan diri ketika situasi menjadi sulit, serta motivasi pelayanan yang tidak didasarkan pada pencarian keuntungan materi. Berbagai kajian teologi kepemimpinan kontemporer menegaskan bahwa kepemimpinan Kristen yang efektif senantiasa berakar pada semangat pelayanan yang mengesampingkan minat-minat pribadi demi orang-orang yang dilayani.²⁷ Prinsip ini secara langsung selaras dengan sikap gembala yang baik dalam Yohanes 10:11-13 yang rela menyerahkan nyawanya, berbeda dari orang upahan yang justru melarikan diri demi menyelamatkan diri sendiri.

Indikator pengorbanan diri ini juga tercermin dalam kepemimpinan model hamba (*servant leadership*) yang menekankan bahwa kepemimpinan sejati diukur dari sejauh mana pemimpin bersedia mengesampingkan kepentingan pribadinya demi pertumbuhan orang-orang yang dilayaninya, sehingga pertanyaan mendasar bagi setiap pemimpin bukanlah seberapa besar kekuasaan yang ia peroleh, melainkan apakah orang-orang yang dilayaninya bertumbuh menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, dan lebih mandiri.²⁸ Prinsip kepemimpinan hamba ini menemukan akarnya yang paling kuat justru dalam gambaran gembala yang baik, sebab tindakan menyerahkan nyawa merupakan bentuk pelayanan hamba yang paling ekstrem dan tidak dapat ditandingi oleh model kepemimpinan mana pun.

Pengorbanan diri sebagai indikator kepemimpinan juga dapat diukur dari konsistensi antara perkataan dan perbuatan pemimpin sepanjang masa pelayanannya, bukan hanya pada momen-momen tertentu yang bersifat seremonial. Seorang pemimpin gembala sejati akan menunjukkan kesediaan berkorban secara konsisten, bahkan ketika tidak ada orang yang menyaksikan atau mengapresiasi pengorbanannya tersebut, sebab motivasi pelayanannya bukan berasal dari pengakuan manusia melainkan dari kepedulian tulus terhadap jemaat yang dipimpinnya.

Jadi, pengorbanan diri sebagai indikator utama kepemimpinan gembala dapat dioperasionalkan melalui kesediaan mendahulukan kepentingan jemaat, kesediaan menanggung risiko pelayanan, dan motivasi yang tidak berorientasi pada keuntungan pribadi. Indikator ini selaras dengan prinsip kepemimpinan hamba yang menjadi tema sentral dalam berbagai kajian kepemimpinan Kristen kontemporer. Konsistensi antara perkataan dan perbuatan menjadi ukuran penting untuk membedakan pengorbanan yang tulus dari sekadar retorika pelayanan. Dengan demikian, indikator pengorbanan diri ini menjadi landasan pertama yang harus dipenuhi sebelum indikator-indikator kepemimpinan gembala lainnya dapat terwujud secara utuh.

²⁷ Nnamdi U Ijeudo and Daniel C Unachukwu, "Re-Examining John 13: 1-17 in the Context of Nigerian Political Leadership," *HTS Theological Studies* 78, no. 3 (2022): 2.

²⁸ Diany Rita P. Saragih, "Implementasi Kepemimpinan Kristen," *Voice of Wesley: Jurnal Ilmiah Musik Dan Agama* 2, no. 2 (2019): 8, <https://doi.org/10.36972/jvow.v2i2.27>.

2. Kedekatan Relasional dan Pengenalan terhadap Jemaat

Indikator kedua dari kerangka kepemimpinan gembala adalah kedekatan relasional yang diwujudkan melalui pengenalan pemimpin terhadap jemaat secara personal. Indikator ini dapat dioperasionalkan melalui kesediaan pemimpin untuk mengenal jemaatnya bukan hanya secara administratif, melainkan memahami pergumulan, kebutuhan, dan karakter unik setiap anggota jemaat yang dilayaninya. Kajian tentang gembala sidang yang baik menegaskan bahwa relasi gembala dengan jemaat mencakup empat indikator, yaitu mengenal jemaat yang digembalakan, dapat dipercaya oleh jemaat, menjadi teladan bagi jemaat, dan menjadikan jemaat sebagai bagian dari hidup gembala itu sendiri.²⁹ Keempat indikator ini menunjukkan bahwa kedekatan relasional bukan sekadar aspek pelengkap, melainkan salah satu pilar utama yang menentukan efektivitas kepemimpinan gembala secara keseluruhan.

Kedekatan relasional ini juga tampak dalam prinsip kepemimpinan gembala yang menekankan fungsi caring atau kepedulian, yang mencakup aktivitas pemulihan, pemberian makan rohani, penyediaan bimbingan, dan perlindungan terhadap jemaat yang mengalami kesulitan.³⁰ Fungsi-fungsi ini hanya dapat dijalankan secara efektif apabila pemimpin memiliki kedekatan yang cukup untuk mengetahui kondisi riil jemaatnya, bukan sekadar mengandalkan laporan administratif atau data statistik keanggotaan gereja. Semakin besar jarak antara pemimpin dan jemaat, semakin sulit pula bagi pemimpin untuk menjalankan fungsi kepedulian ini secara efektif.

Namun demikian, perlu diakui bahwa kedekatan relasional ini menghadapi tantangan tersendiri dalam konteks gereja dengan jumlah jemaat yang sangat besar, sebagaimana ditegaskan dalam kajian bahwa prinsip mengenali setiap warga jemaat secara personal akan menjadi problem tersendiri bagi gembala sidang yang menggembalakan jemaat berskala besar, di mana mengenal nama dan wajah setiap anggota jemaat menjadi sesuatu yang sangat sulit dilakukan.³¹ Tantangan ini menunjukkan bahwa kedekatan relasional perlu diwujudkan melalui strategi kepemimpinan yang tepat, misalnya melalui pendelegasian tugas penggembalaan kepada para pemimpin kelompok kecil, sehingga esensi kedekatan personal tetap dapat dipertahankan meskipun jumlah jemaat terus bertambah.

Jadi, kedekatan relasional dan pengenalan terhadap jemaat merupakan indikator kedua yang tidak kalah penting dari pengorbanan diri dalam kerangka kepemimpinan gembala. Indikator ini dioperasionalkan melalui kesediaan mengenal jemaat secara personal, membangun kepercayaan, menjadi teladan hidup, dan menempatkan jemaat sebagai bagian penting dari kehidupan pemimpin. Fungsi kepedulian yang menjadi inti dari kedekatan ini hanya dapat berjalan efektif apabila jarak antara pemimpin dan jemaat diminimalkan. Tantangan skala jemaat yang besar

²⁹ Sumiwi, "Gembala Sidang Yang Baik Menurut Yohanes 10: 1-18," 88–89.

³⁰ Resane, "Leadership for the Church: The Shepherd Model," 3.

³¹ Sumiwi, "Gembala Sidang Yang Baik Menurut Yohanes 10: 1-18," 89.

menuntut strategi kepemimpinan yang kreatif agar esensi kedekatan relasional tetap terjaga tanpa mengorbankan jangkauan pelayanan yang lebih luas.

3. Integritas dan Keteladanan Hidup

Indikator ketiga dalam kerangka kepemimpinan gembala adalah integritas, yaitu keselarasan antara ajaran yang disampaikan pemimpin dengan kehidupan nyata yang dijalannya sehari-hari. Integritas ini menjadi tuntutan mutlak sebagaimana ditegaskan dalam persyaratan penilik jemaat yang harus tidak bercacat, dapat menahan diri, bijaksana, dan memiliki nama baik, baik di dalam maupun di luar lingkungan jemaat.³² Persyaratan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan gembala tidak dapat dipisahkan dari kualitas moral dan karakter pribadi pemimpin itu sendiri, sebab jemaat cenderung meniru teladan hidup pemimpinnya jauh lebih kuat daripada sekadar mengikuti ajaran yang disampaikan secara lisan.

Keteladanan hidup ini juga tampak dalam prinsip kepemimpinan yang menekankan bahwa seorang gembala harus berjalan di depan jemaatnya, bukan sekadar mengarahkan dari belakang, sebagaimana ditegaskan dalam Yohanes 10:4 yang menggambarkan gembala berjalan di depan domba-dombanya dan mereka mengikutinya karena mengenal suaranya.³³ Prinsip berjalan di depan ini menegaskan bahwa integritas bukan sekadar tuntutan moral abstrak, melainkan strategi kepemimpinan yang efektif, sebab jemaat akan lebih mudah dipimpin oleh sosok yang telah lebih dahulu menjalani apa yang ia ajarkan kepada mereka.

Aspek integritas ini juga tercermin dalam prinsip kejujuran, keterbukaan terhadap evaluasi, dan kesediaan mengakui kesalahan sebagai ciri pemimpin yang berintegritas, sebagaimana ditemukan dalam teladan kepemimpinan Samuel yang dengan tulus meminta jemaat menilai kepemimpinannya dan bersedia digantikan ketika masa kepemimpinannya berakhir.³⁴ Kesediaan untuk dievaluasi dan tidak mempertahankan kekuasaan secara berlebihan merupakan wujud nyata dari integritas kepemimpinan gembala yang sesungguhnya, berbeda dari kecenderungan sebagian pemimpin yang justru mempertahankan posisi dan kekuasaannya dengan berbagai cara yang bertentangan dengan prinsip pelayanan.

Jadi, integritas dan keteladanan hidup menjadi indikator ketiga yang menopang efektivitas kepemimpinan gembala, sebab tanpa keselarasan antara ajaran dan kehidupan nyata, pengorbanan diri dan kedekatan relasional yang telah dibangun akan kehilangan daya transformatifnya terhadap jemaat. Prinsip berjalan di depan menegaskan bahwa keteladanan bukan sekadar tuntutan moral, melainkan strategi kepemimpinan yang efektif secara praktis. Kesediaan menerima evaluasi dan tidak mempertahankan kekuasaan secara berlebihan menjadi bukti nyata dari integritas

³² Tari, Mosooli, and Tulaka, "Kepemimpinan Kristen Berdasarkan 1 Timotius 3:1-7," 18.

³³ Rupa, "Ciri Khas Seorang Gembala Berdasarkan Perspektif 1 Petrus 5:1-4," 181.

³⁴ Daniel Ronda, "Kepemimpinan Kristen Di Era Disrupsi Teknologi," *Evangelikal: Jurnal Teologi Injili Dan Pembinaan Warga Jemaat* 3, no. 1 (2019): 7.

kepemimpinan yang sesungguhnya. Dengan demikian, integritas menjadi jembatan yang menghubungkan seluruh indikator kepemimpinan gembala dengan hasil akhirnya, yaitu terbentuknya karakter jemaat yang sehat.

4. Perbandingan dengan Model Kepemimpinan Upahan

Untuk memahami secara utuh karakteristik kepemimpinan gembala, penting untuk membandingkannya secara langsung dengan pola kepemimpinan upahan yang menjadi kontras dalam Yohanes 10:12-13. Perbandingan ini dapat dilihat dari tiga aspek utama. Pertama, dari segi motivasi, kepemimpinan gembala didasari oleh kepemilikan dan kepedulian tulus, sedangkan kepemimpinan upahan didasari oleh pencarian keuntungan dan upah semata. Kedua, dari segi respons terhadap krisis, kepemimpinan gembala menunjukkan konsistensi dan keberanian untuk bertahan menghadapi ancaman, sedangkan kepemimpinan upahan menunjukkan kecenderungan untuk melarikan diri ketika situasi menjadi sulit. Ketiga, dari segi dampak terhadap yang dipimpin, kepemimpinan gembala menghasilkan keamanan dan pemeliharaan, sedangkan kepemimpinan upahan berujung pada tercerai-berainya kawanan domba.

Fenomena kepemimpinan bercorak upahan ini bukan sekadar konsep teologis abstrak, melainkan realitas yang terus berulang dalam sejarah kepemimpinan umat Allah, sebagaimana ditegaskan dalam kritik para nabi terhadap pemimpin-pemimpin Israel yang lebih mementingkan keuntungan pribadi seperti susu, bulu, dan daging domba, sambil mengabaikan yang lemah dan yang terluka.³⁵ Kesejajaran pola ini juga tampak dalam konteks kepemimpinan kontemporer, di mana krisis kepemimpinan sering kali muncul karena para pemimpin lebih mengutamakan pengembangan kekuasaan dan kepentingan pribadi dibandingkan kesejahteraan orang-orang yang mereka pimpin, sebuah pola yang secara struktural identik dengan sikap orang upahan dalam Yohanes 10:12-13.³⁶

Perbandingan ini menegaskan bahwa kedua model kepemimpinan tersebut sesungguhnya dapat hadir dalam institusi yang sama, bahkan dalam diri orang yang menyandang jabatan pelayanan yang sama, sehingga status formal sebagai gembala sidang atau pendeta tidak secara otomatis menjamin seseorang benar-benar menjalankan kepemimpinan gembala sejati. Yang menentukan bukanlah gelar atau jabatan yang disandang, melainkan motivasi hati dan konsistensi tindakan dalam menjalankan tugas penggembalaan tersebut.

Jadi, perbandingan antara kepemimpinan gembala dengan kepemimpinan upahan menunjukkan bahwa perbedaan mendasar keduanya terletak pada motivasi, respons terhadap krisis, dan dampak yang dihasilkan bagi jemaat yang dipimpin. Pola kepemimpinan upahan ini bukan fenomena baru, melainkan telah menjadi kritik berulang sepanjang sejarah kepemimpinan umat Allah sejak zaman para nabi hingga

³⁵ Sumiwi, "Gembala Sidang Yang Baik Menurut Yohanes 10: 1-18," 82.

³⁶ Aboekwe, "Leadership Crisis in Nigeria: Theological Study of John 10: 11-15," 114-15.

konteks kepemimpinan kontemporer. Status formal jabatan gerejawi tidak secara otomatis menjamin seseorang menjalankan kepemimpinan gembala yang sejati. Dengan demikian, ketiga indikator kepemimpinan gembala yang telah dibahas, yaitu pengorbanan diri, kedekatan relasional, dan integritas, menjadi kerangka yang saling melengkapi untuk menilai dan membedakan kepemimpinan gembala sejati dari kepemimpinan yang hanya bercorak formalitas jabatan semata.

C. Efektivitas Kepemimpinan Gembala dalam Pembentukan Karakter Jemaat

1. Karakter Jemaat sebagai Buah Kepemimpinan yang Mengorbankan Diri

Kerangka kepemimpinan gembala yang telah dirumuskan pada bagian sebelumnya perlu dihubungkan secara langsung dengan hasil akhir yang diharapkan, yaitu terbentuknya karakter jemaat. Pengorbanan diri seorang pemimpin tidak berhenti pada tindakan itu sendiri, melainkan memiliki daya transformatif yang membentuk karakter orang-orang yang menyaksikan dan mengalami pengorbanan tersebut. Ketika jemaat menyaksikan pemimpinnya rela berkorban demi kesejahteraan mereka, hal ini akan menumbuhkan rasa percaya, kesetiaan, dan pada gilirannya mendorong jemaat untuk turut meneladani sikap pengorbanan tersebut dalam kehidupan mereka masing-masing. Prinsip ini selaras dengan gambaran bahwa kematian Yesus di kayu salib, sebagai puncak pengorbanan gembala yang baik, pada akhirnya menjadi dasar bagi pembaruan dan keselamatan bagi mereka yang percaya.³⁷

Karakter jemaat yang terbentuk melalui kepemimpinan yang mengorbankan diri mencakup beberapa dimensi, yaitu kerelaan untuk melayani, kesediaan untuk berkorban bagi sesama, dan ketahanan dalam menghadapi kesulitan hidup. Dimensi-dimensi ini tidak dapat dibentuk hanya melalui pengajaran kognitif semata, melainkan membutuhkan pengalaman langsung menyaksikan dan merasakan teladan pengorbanan dari pemimpin yang mereka percayai. Hal ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan gembala dalam pembentukan karakter tidak dapat dipisahkan dari keteladanan hidup pemimpin itu sendiri, sebagaimana telah dibahas pada bagian sebelumnya mengenai indikator integritas.

Selain itu, karakter jemaat yang terbentuk melalui kepemimpinan gembala yang sejati juga mencakup dimensi ketekunan dan kesabaran dalam menghadapi penderitaan, sebagaimana ditegaskan dalam prinsip bahwa kesabaran dalam penderitaan merupakan otoritas spiritual yang menguatkan jemaat, dan efektivitas penggembalaan pada akhirnya diukur dari kapasitas gembala untuk mengelola penderitaan secara tekun tanpa kehilangan integritas.³⁸ Prinsip ini menegaskan bahwa karakter jemaat yang tangguh tidak dapat dibentuk melalui kepemimpinan yang menghindari kesulitan, melainkan justru melalui kepemimpinan yang menunjukkan ketekunan dan kesetiaan di tengah penderitaan pelayanan.

³⁷ Ton, "Yesus Sebagai Teladan Untuk Menjadi Gembala Yang Baik Berdasarkan Perspektif Injil Yohanes 10:11-16," 214.

³⁸ Baskoro and Saputra, "Narasi Penderitaan Dan Kesabaran Nabi Dalam Yakobus 5: 10: Implikasi Teologis Bagi Kepemimpinan Gembala Jemaat," 595.

Jadi, karakter jemaat merupakan buah langsung dari kepemimpinan gembala yang mengorbankan diri, sebab teladan pengorbanan yang disaksikan jemaat memiliki daya transformatif yang jauh lebih kuat dibandingkan pengajaran kognitif semata. Karakter yang terbentuk mencakup kerelaan melayani, kesediaan berkorban, dan ketahanan menghadapi kesulitan hidup. Dimensi ketekunan dan kesabaran dalam penderitaan juga menjadi bagian penting dari karakter jemaat yang dihasilkan oleh kepemimpinan gembala yang sejati. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengorbanan diri seorang pemimpin bukan sekadar tindakan personal, melainkan investasi jangka panjang bagi pembentukan karakter seluruh jemaat yang dipimpinnya.

2. Kedalaman Iman dibandingkan Pertumbuhan Numerik sebagai Tolok Ukur

Persoalan mendasar yang melatarbelakangi penelitian ini adalah kecenderungan mengukur efektivitas kepemimpinan gerejawi semata-mata dari pertumbuhan numerik jemaat, sementara kedalaman iman dan pembentukan karakter kurang mendapat perhatian yang memadai. Berdasarkan kajian terhadap Yohanes 10:11-13, dapat ditegaskan bahwa fokus utama kepemimpinan gembala bukanlah pada penambahan jumlah kawanan domba, melainkan pada pemeliharaan dan perlindungan domba-domba yang sudah ada dari ancaman bahaya. Bahkan, sebagaimana ditegaskan pada ayat 16 dalam pasal yang sama, penambahan domba baru pun tetap dibingkai dalam kerangka relasi personal, yaitu domba-domba lain yang harus dituntun dan akan mendengarkan suara sang gembala, bukan sekadar penambahan jumlah tanpa relasi yang mendalam.

Kecenderungan mengukur keberhasilan gereja dari sisi kuantitas semata dapat menimbulkan bahaya tersendiri, sebagaimana ditegaskan dalam kritik terhadap literatur kepemimpinan Kristen yang selama ini masih sangat beragam dan cenderung bias pada ukuran pertumbuhan numerik jemaat.³⁹ Bahaya ini terletak pada kemungkinan munculnya jemaat yang secara jumlah besar namun rapuh secara karakter dan kedalaman iman, sebab proses pembinaan yang mendalam sering kali membutuhkan waktu dan perhatian personal yang justru semakin sulit dilakukan ketika jumlah jemaat terus bertambah tanpa diimbangi dengan penguatan sistem penggembalaan yang memadai.

Sebaliknya, penekanan pada kedalaman iman dan pembentukan karakter sebagai tolok ukur efektivitas kepemimpinan selaras dengan prinsip bahwa gembala yang baik mengenal domba-dombanya secara personal dan domba-dombanya pun mengenal suaranya, sebuah relasi yang hanya dapat terjadi melalui proses interaksi yang mendalam dan berkelanjutan, bukan sekadar keanggotaan formal dalam struktur organisasi gereja. Prinsip ini menegaskan bahwa kedalaman relasi dan karakter jemaat sesungguhnya menjadi prasyarat bagi pertumbuhan gereja yang sehat dan berkelanjutan, bukan sebaliknya, sehingga kedua ukuran ini seharusnya tidak

³⁹ Sumiwi, "Gembala Sidang Yang Baik Menurut Yohanes 10: 1-18," 74.

dipertentangkan secara diametral, melainkan dipahami dalam hubungan yang saling menguatkan dengan kedalaman karakter sebagai fondasi utamanya.

Jadi, tolok ukur kedalaman iman dan pembentukan karakter jemaat memiliki dasar teologis yang lebih kuat dibandingkan ukuran pertumbuhan numerik semata dalam menilai efektivitas kepemimpinan gembala. Fokus utama kepemimpinan gembala dalam Yohanes 10:11-13 adalah pemeliharaan dan perlindungan, bukan sekadar penambahan jumlah kawanan. Kecenderungan mengukur keberhasilan gereja hanya dari kuantitas dapat menimbulkan kerapuhan karakter di balik pertumbuhan jumlah yang tampak menjanjikan. Dengan demikian, kedalaman relasi dan karakter jemaat seharusnya dipahami sebagai fondasi yang mendasari pertumbuhan numerik yang sehat, bukan sebagai ukuran yang saling meniadakan satu sama lain.

3. Indikator Operasional Efektivitas Kepemimpinan Gembala

Berdasarkan seluruh kajian yang telah dipaparkan, dapat dirumuskan beberapa indikator operasional untuk menilai efektivitas kepemimpinan gembala dalam pembentukan karakter jemaat. Pertama, indikator kesediaan berkorban, yang dapat diamati melalui konsistensi pemimpin dalam mendahulukan kepentingan jemaat, terutama pada saat-saat sulit dan penuh risiko. Kedua, indikator kedekatan relasional, yang dapat diamati melalui sejauh mana pemimpin mengenal jemaatnya secara personal dan sejauh mana jemaat mempercayai serta merasa dikenal oleh pemimpinnya. Ketiga, indikator integritas dan keteladanan, yang dapat diamati melalui konsistensi antara ajaran dan kehidupan nyata pemimpin, serta kesediaannya menerima evaluasi dan koreksi. Keempat, indikator hasil transformasi karakter jemaat, yang dapat diamati melalui pertumbuhan kerelaan melayani, ketekunan dalam iman, dan ketahanan menghadapi kesulitan di kalangan anggota jemaat.

Keempat indikator ini bersifat saling berkaitan dan tidak dapat berdiri sendiri-sendiri, sebab pengorbanan diri tanpa kedekatan relasional akan kehilangan makna personalnya, sementara kedekatan relasional tanpa integritas akan kehilangan daya teladan yang seharusnya membentuk karakter jemaat. Prinsip keterkaitan ini juga tercermin dalam rumusan kriteria gembala sidang yang mencakup dimensi kerohanian, karakter, relasi dengan jemaat, dan pelayanan yang saling menopang satu sama lain sebagai satu kesatuan yang utuh.⁴⁰ Dengan demikian, penilaian terhadap efektivitas kepemimpinan gembala harus dilakukan secara holistik, bukan dengan hanya melihat salah satu dimensi tanpa mempertimbangkan dimensi-dimensi lainnya.

Indikator-indikator operasional ini juga memberikan kerangka evaluasi yang lebih adil dan komprehensif dibandingkan pendekatan yang hanya berfokus pada jumlah jemaat, jumlah kegiatan gereja, atau besaran anggaran pelayanan, sebab ukuran-ukuran tersebut tidak secara langsung mencerminkan kualitas relasi pastoral dan kedalaman transformasi karakter yang terjadi dalam kehidupan jemaat. Sebuah gereja

⁴⁰ Sumiwi, 76.

dengan jumlah jemaat yang relatif kecil namun memiliki relasi pastoral yang erat dan karakter jemaat yang kokoh dapat dikatakan lebih efektif secara kepemimpinan gembala dibandingkan gereja dengan jumlah jemaat yang besar namun minim relasi personal dan pembinaan karakter.

Jadi, indikator operasional efektivitas kepemimpinan gembala mencakup kesediaan berkorban, kedekatan relasional, integritas dan keteladanan, serta hasil transformasi karakter jemaat, yang keempatnya saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan penilaian yang utuh. Keterkaitan antarindikator ini menegaskan bahwa evaluasi kepemimpinan gembala tidak dapat dilakukan secara parsial dengan hanya menilai satu aspek saja. Kerangka indikator ini menawarkan alternatif penilaian yang lebih adil dibandingkan ukuran-ukuran kuantitatif semata seperti jumlah jemaat atau anggaran pelayanan. Dengan demikian, kerangka ini dapat menjadi instrumen konseptual bagi gereja lokal untuk mengevaluasi kepemimpinan gembalanya secara lebih mendalam dan bertanggung jawab.

4. Implikasi bagi Praktik Kepemimpinan Gerejawi Masa Kini

Hasil analisis di atas memiliki sejumlah implikasi praktis bagi kepemimpinan gerejawi masa kini, khususnya dalam konteks pelayanan gereja lokal di Indonesia. Pertama, para gembala sidang dan pemimpin gereja perlu menyadari bahwa keberhasilan pelayanan mereka tidak dapat diukur hanya dari statistik pertumbuhan jemaat, melainkan harus disertai dengan evaluasi terhadap kedalaman relasi pastoral dan transformasi karakter yang terjadi dalam kehidupan jemaat. Kesadaran ini penting untuk mencegah terjadinya orientasi pelayanan yang keliru, di mana pemimpin lebih fokus mengejar target numerik dibandingkan membangun relasi yang mendalam dengan jemaatnya.

Kedua, gereja perlu membangun sistem penggembalaan yang memungkinkan terjaganya kedekatan relasional antara pemimpin dan jemaat, meskipun jumlah jemaat terus bertambah, misalnya melalui pengembangan kelompok-kelompok kecil yang dipimpin oleh pemimpin-pemimpin yang telah dilatih untuk menerapkan prinsip kepemimpinan gembala secara konsisten. Pendekatan ini sejalan dengan model kepemimpinan yang menekankan pentingnya pelatihan kepemimpinan berbasis karakter Kristus, pembinaan struktur organisasi yang mendukung regenerasi, dan pembentukan komunitas rohani yang menguatkan kedewasaan iman sebagai langkah-langkah praktis untuk memperkuat pelayanan gereja secara berkelanjutan.⁴¹

Ketiga, perlu adanya perubahan paradigma dalam relasi antara pemimpin gerejawi dengan jemaat, dari pola relasi yang hierarkis dan berjarak menuju pola relasi yang setara dan partisipatif, sebagaimana ditegaskan dalam kritik terhadap budaya yang menempatkan pendeta sebagai figur yang harus dijaga jaraknya dari pekerjaan-

⁴¹ Sinukaban, "Model Kepemimpinan Gembala Sidang Dalam Terang Narasi Teologis Injil Yohanes Dan Masukan Praktis Bagi Gereja Lokal," 218–19.

pekerjaan praktis pelayanan.⁴² Perubahan paradigma ini penting agar kepemimpinan gembala yang menekankan kedekatan dan pengorbanan diri dapat benar-benar terwujud dalam praktik pelayanan sehari-hari, bukan hanya menjadi wacana teologis yang tidak terimplementasikan.

Jadi, implikasi praktis dari kajian ini menuntut adanya perubahan cara pandang gereja dalam mengevaluasi keberhasilan pelayanan, dari yang semula berfokus pada angka pertumbuhan menuju evaluasi yang lebih holistik terhadap kedalaman relasi dan karakter jemaat. Pembangunan sistem penggembalaan melalui kelompok-kelompok kecil menjadi salah satu strategi praktis untuk menjaga kedekatan relasional di tengah pertumbuhan jumlah jemaat. Perubahan paradigma relasi dari yang hierarkis menuju yang partisipatif juga menjadi kebutuhan mendesak bagi gereja masa kini. Dengan demikian, kajian terhadap Yohanes 10:11-13 ini tidak hanya bernilai teologis-akademis, tetapi juga memiliki relevansi praktis yang nyata bagi pembenahan model kepemimpinan gerejawi di lapangan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan gembala menurut Yohanes 10:11-13 merupakan kerangka kepemimpinan Kristen yang berpusat pada karakter, yang dibangun di atas tiga pilar utama yang saling berkaitan, yaitu pengorbanan diri yang tulus dan konsisten, kedekatan relasional yang bersifat mengenal dan dikenal secara personal, serta integritas dan keteladanan hidup yang selaras antara ajaran dan tindakan nyata. Ketiga pilar ini secara tegas dikontraskan dengan pola kepemimpinan upahan yang bekerja atas dasar keuntungan pribadi dan melarikan diri ketika jemaat menghadapi bahaya, sehingga kerangka ini menawarkan standar kepemimpinan yang jauh lebih mendalam dibandingkan sekadar pemenuhan tugas administratif jabatan gerejawi. Selanjutnya, efektivitas kepemimpinan gembala dalam pembentukan karakter jemaat terbukti lebih relevan diukur melalui indikator kualitatif berupa kesediaan berkorban, kedekatan relasional, integritas pemimpin, dan hasil transformasi karakter jemaat berupa kerelaan melayani, ketekunan iman, dan ketahanan menghadapi kesulitan, dibandingkan dengan ukuran pertumbuhan numerik yang selama ini dominan namun tidak secara langsung mencerminkan kedalaman kehidupan rohani jemaat. Dengan demikian, model kepemimpinan gembala berdasarkan Yohanes 10:11-13 memberikan tolok ukur alternatif yang lebih operasional dan lebih sesuai dengan hakikat kepemimpinan Kristen, yang berpusat pada pengorbanan dan kedekatan pemimpin dengan jemaat yang dilayaninya.

Berdasarkan kesimpulan di atas, disarankan agar gereja lokal dan lembaga pendidikan teologi turut mengembangkan instrumen evaluasi kepemimpinan gerejawi

⁴² Boling et al., "Meneladani Yesus Membasuh Kaki Para Murid Berdasarkan Yohanes 13: 1-17: Rekonstruksi Perspektif Jemaat Imanuel Kesenjangan Dalam Memahami Pendeta Sebagai Gembala, Bukan Tuan," 11-14.

yang secara eksplisit memasukkan indikator kedekatan relasional, pengorbanan diri, dan transformasi karakter jemaat, sehingga penilaian terhadap keberhasilan pelayanan tidak lagi bertumpu semata-mata pada data pertumbuhan numerik. Selain itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan kajian ini melalui pendekatan lapangan pada konteks gereja lokal tertentu, guna menguji secara empiris relevansi indikator-indikator kepemimpinan gembala yang telah dirumuskan dalam penelitian kepustakaan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboekwe, Mary Emilia. "Leadership Crisis in Nigeria: Theological Study of John 10: 11-15." *OGIRISI: A New Journal of African Studies* 15, no. 1 (2019): 109–22.
- Baskoro, Paulus Kunto, and Anon Dwi Saputra. "Narasi Penderitaan Dan Kesabaran Nabi Dalam Yakobus 5: 10: Implikasi Teologis Bagi Kepemimpinan Gembala Jemaat." *Manna Rafflesia* 12, no. 2 (2026): 595–613.
- Boling, M, L F Fay, M D G Kadja, O H Nenomataus, R J E Suat, and W I L Walanda. "Meneladani Yesus Membasuh Kaki Para Murid Berdasarkan Yohanes 13: 1-17: Rekonstruksi Perspektif Jemaat Imanuel Kesetnana Dalam Memahami Pendeta Sebagai Gembala, Bukan Tuan." *CONSCIENTIA: Jurnal Teologi Kristen* 4, no. 1 (2025): 1–16.
- Creswell, John W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3rd ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2009.
- Djadi, Jermia. "Kepemimpinan Kristen Yang Efektif." *Jurnal Jaffray* 7, no. 1 (2009): 16–30.
- Gunter, Nathan H. "For the Flock: Impetus for Shepherd Leadership in John 10." *Journal of Applied Christian Leadership* 10, no. 1 (2016): 8–18.
- . "The Shepherd-Leader Motif as a Pastoral Model for a Globalizing Church." *Perichoresis* 16, no. 3 (2018): 87–105.
- Ijeudo, Nnamdi U, and Daniel C Unachukwu. "Re-Examining John 13: 1-17 in the Context of Nigerian Political Leadership." *HTS Theological Studies* 78, no. 3 (2022): 1–9.
- Resane, K Thomas. "Leadership for the Church: The Shepherd Model." *HTS Theologiese Studies/Theological Studies* 70, no. 1 (2014): 1–6.
- Ronda, Daniel. "Kepemimpinan Kristen Di Era Disrupsi Teknologi." *Evangelikal: Jurnal Teologi Injili Dan Pembinaan Warga Jemaat* 3, no. 1 (2019): 1–8.
- Rupa, Calvin Sholla. "Ciri Khas Seorang Gembala Berdasarkan Perspektif 1 Petrus 5:1-4." *Jurnal Jaffray* 14, no. 2 (2016): 165–88.
- Saragih, Diany Rita P. "Implementasi Kepemimpinan Kristen." *Voice of Wesley: Jurnal Ilmiah Musik Dan Agama* 2, no. 2 (2019). <https://doi.org/10.36972/jvow.v2i2.27>.
- Sinukaban, Eliezer Andelta. "Model Kepemimpinan Gembala Sidang Dalam Terang Narasi Teologis Injil Yohanes Dan Masukan Praktis Bagi Gereja Lokal." *Sabar: Jurnal Pendidikan Agama Kristen Dan Katolik* 2, no. 3 (2025): 206–21.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sumiwi, Asih Rachmani Endang. "Gembala Sidang Yang Baik Menurut Yohanes 10: 1-18." *HARVESTER: Jurnal Teologi Dan Kepemimpinan Kristen* 4, no. 2 (2019): 74–93.

- Tari, E, E A Mosooli, and E E Tulaka. "Kepemimpinan Kristen Berdasarkan 1 Timotius 3:1-7." *Jurnal Teruna Bhakti*, 2019, 15.
- Ton, Sekundus Septo Pigang. "Yesus Sebagai Teladan Untuk Menjadi Gembala Yang Baik Berdasarkan Perspektif Injil Yohanes 10:11-16." *Miktab: Jurnal Teologi Dan Pelayanan Kristiani* 3, no. 2 (2023): 192-219.
- Zed, Mestika. *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia, 2008.