

Hierarki menuju Jejaring Misi: Rekonstruksi Kepemimpinan Kristen bagi Generasi Masa Depan di Era Digital

Junifrius Gultom
Sekolah Tinggi Teologi Bethel Indonesia
Correspondence: gultom@sttbi.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.46929/graciadeo.v6i2.191>

Abstract: Social change, digitalization, and generational shifts are reshaping the landscape of Christian leadership. The fundamental challenge is not a lack of technique but a paradigm crisis: whether ecclesial authority can function amid networked identities and growing demands for participation. Drawing on an integrative conceptual review of distributed and complexity leadership theories, digital religion studies, intergenerational faith formation, missional theology, and social Pentecostalism, this article identifies four critical gaps: the inability to convert structural authority into stewardship of influence; failure to distinguish multigenerational presence from intergenerational agency; the absence of critical discernment regarding technology as an authority-shaping ecology; and the disconnect between spiritual formation and public witness. The article proposes the Networked Missional Leadership model comprising four interlocking dimensions: stewardship of influence, intergenerational agency, digital discernment, and public missional praxis. Its primary contribution is to configure these four dimensions as a theological argument that positions mission, not organizational survival, as the horizon of Christian leadership.

Keywords: artificial intelligence; Christian leadership; digital religion; intergenerational; missional leadership; Pentecostalism; younger generation

Abstrak: Perubahan sosial, digitalisasi, dan pergeseran orientasi generasi muda mengubah lanskap kepemimpinan Kristen. Persoalan mendasar bukan kekurangan teknik, melainkan krisis paradigma: apakah otoritas gerejawi mampu beroperasi di tengah identitas berjejaring dan tuntutan partisipasi yang terus meningkat? Melalui kajian konseptual integratif yang mempertemukan teori kepemimpinan terdistribusi dan kompleks, kajian agama digital, formasi iman intergenerasional, teologi misi, dan Pentakostalisme sosial, artikel ini mengidentifikasi empat celah utama: ketidakmampuan mengubah otoritas struktural menjadi penatalayanan pengaruh, kegagalan membedakan kehadiran multigenerasional dari agensi intergenerasional, absennya penilaian kritis terhadap teknologi sebagai ekologi pembentuk otoritas, serta putusannya hubungan antara formasi spiritual dan kesaksian publik. Artikel ini mengusulkan model Kepemimpinan Misional Berjejaring yang terdiri atas empat dimensi yang saling mengunci: penatalayanan pengaruh, agensi intergenerasional, *discernment* digital, dan praksis misional publik. Kontribusi utamanya terletak pada konfigurasi keempat dimensi tersebut sebagai argumentasi teologis yang menempatkan misi, bukan kelangsungan organisasi, sebagai horizon kepemimpinan Kristen.

Kata kunci: agama digital; generasi muda; intergenerasional; kecerdasan artifisial; kepemimpinan Kristen; kepemimpinan misional; Pentakostalisme

PENDAHULUAN

Pembicaraan tentang masa depan kepemimpinan Kristen sering dimulai dengan pertanyaan yang terlalu cepat. Gereja bertanya tentang teknologi yang harus digunakan, bagaimana Gen Z dapat dipertahankan, model ibadah yang menarik, atau tipe kepemim-

pinan yang paling efektif. Pertanyaan-pertanyaan itu relevan, tetapi belum menyentuh lapisan persoalan yang lebih mendalam. Perubahan yang sedang berlangsung tidak hanya mencakup alat, program, atau selera generasi. Perubahan menyentuh cara manusia membangun kepercayaan, memperoleh pengetahuan, membentuk identitas, menilai otoritas, berpartisipasi dalam komunitas, dan menentukan apakah suatu institusi layak mendapatkan loyalitas. Karena itu, tantangan kepemimpinan Kristen di masa depan terutama terletak pada krisis paradigma tentang bagaimana otoritas gerejawi dipahami, dipraktikkan, dan dipertanggungjawabkan.

Paradigma kepemimpinan yang bertumpu pada figur tunggal, struktur hierarkis, aliran komunikasi satu arah, dan kepatuhan institusional lahir dalam lingkungan sosial tertentu. Struktur formal pada dirinya tidak keliru. Gereja tetap membutuhkan tata kelola, pembagian peran, garis akuntabilitas, dan otoritas yang jelas. Masalah muncul ketika jabatan diperlakukan seolah-olah identik dengan kepemimpinan, dan ketika hak untuk mengambil keputusan dianggap secara otomatis menghasilkan legitimasi moral. Peter Gronn menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat muncul sebagai praktik yang terdistribusi melalui interdependensi, tindakan bersama, dan apa yang disebutnya *conjoint agency*. Dengan demikian, unit analisis kepemimpinan tidak harus selalu berupa personel yang berada di pusat struktur.¹ Pergeseran ini penting karena kompleksitas kehidupan modern membuat pengetahuan, kompetensi, dan kapasitas respons tersebar di antara banyak orang.

Teori kepemimpinan kompleks memperkuat kritik terhadap asumsi bahwa masalah yang semakin rumit harus dijawab dengan kontrol yang semakin terpusat. Mary Uhl-Bien, Russ Marion, dan Bill McKelvey menegaskan bahwa kapasitas adaptif organisasi muncul dari interaksi yang memungkinkan pembelajaran, kreativitas, dan penyesuaian, bukan hanya dari birokrasi *top-down*.² Bagi gereja, argumen Uhl-Bien, Marion, dan McKelvey memiliki konsekuensi teologis. Tubuh Kristus tidak pernah dibayangkan sebagai organisme hidup karena satu bagian menguasai seluruh fungsi. Diferensiasi karunia justru mengandaikan ketergantungan timbal balik. Karena itu, distribusi kepemimpinan tidak harus dibaca sebagai ancaman terhadap otoritas, tetapi dapat menjadi cara untuk mengembalikan otoritas pada fungsi dasarnya sebagai penatalayanan.

Perubahan struktur sosial menghadapi tekanan baru ketika ruang digital menjadi lingkungan kehidupan, bukan sekadar sarana komunikasi. Heidi Campbell menunjukkan bahwa agama dalam masyarakat berjejaring ditandai oleh komunitas jaringan, identitas yang dibentuk melalui narasi, pergeseran otoritas, konvergensi praktik, dan realitas multisitus.³ Temuan ini mengoreksi anggapan bahwa gereja cukup “menggunakan” teknologi tanpa dibentuk olehnya. Platform digital tidak netral terhadap cara perhatian bekerja, bagaimana kedekatan diproduksi, siapa yang dianggap kredibel, dan bagaimana pengetahuan religius beredar. Karena itu, persoalan digital bagi gereja bukan hanya

¹ Peter Gronn, “Distributed Leadership as a Unit of Analysis,” *The Leadership Quarterly* 13, no. 4 (2002): 423–451, [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0).

² Mary Uhl-Bien, Russ Marion, and Bill McKelvey, “Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era,” *The Leadership Quarterly* 18, no. 4 (2007): 298–318, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>.

³ Heidi A. Campbell, “Understanding the Relationship between Religion Online and Offline in a Networked Society,” *Journal of the American Academy of Religion* 80, no. 1 (2012): 64–93, <https://doi.org/10.1093/jaarel/lfr074>.

apakah ibadah disiarkan secara daring, melainkan bagaimana mediasi digital mengubah pengalaman komunitas dan legitimasi kepemimpinan.

Heidi A. Campbell bahkan menunjukkan bahwa otoritas religius di internet perlu dibaca dalam beberapa lapisan sekaligus, yaitu hierarki, struktur, ideologi, dan teks.⁴ Otoritas formal tidak otomatis hilang ketika komunitas masuk ke ruang digital, tetapi ia tidak lagi beroperasi secara terisolasi. Seorang pemimpin gereja dapat memiliki otoritas institusional yang kuat namun lemah dalam membangun kepercayaan, sementara figur tanpa jabatan formal dapat memiliki pengaruh besar karena kemampuan menjelaskan, membangun kedekatan, atau menguasai bahasa media. Situasi ini menimbulkan pertanyaan yang tidak dapat diselesaikan dengan nostalgia terhadap masa ketika informasi keagamaan lebih mudah dikendalikan. Gereja harus mengembangkan kapasitas untuk menguji, bukan sekadar mengontrol, beragam sumber otoritas yang hadir dalam kehidupan umat.

Perubahan itu semakin nyata dalam relasi antargenerasi. Wacana populer sering menggambarkan generasi muda sebagai kurang loyal, terlalu personalis, atau menolak otoritas. Penjelasan generasional semacam ini terlalu cepat karena mengubah gejala menjadi karakter moral. Penelitian Merensiana Hale dalam konteks Gereja Masehi Injili di Timor memperlihatkan bahwa perbedaan karakteristik antargenerasi dapat menghasilkan ketegangan nyata dalam pelayanan dan memerlukan pendekatan intergenerasional yang disengaja.⁵ Christine Ross juga menunjukkan, intergenerasionalitas tidak muncul secara otomatis hanya karena beberapa kelompok usia berada di dalam gereja yang sama. Ia memerlukan kepemimpinan, desain komunitas, dan praktik yang sengaja menciptakan perjumpaan lintas generasi.⁶ Meskipun demikian, tetap harus dibedakan antara gereja multigenerasional dan gereja intergenerasional. Gereja dapat menjadi multigenerasional secara demografis tetapi monogenerasional secara epistemik. Anak muda hadir di gedung yang sama, tetapi suara mereka tidak ikut membentuk agenda. Mereka diminta mengoperasikan kamera, mengelola media sosial, atau mengisi panggung, tetapi tidak diikutsertakan dalam penafsiran masalah maupun pengambilan keputusan. Mereka diberi fungsi, tetapi belum tentu diberi agensi. Perbedaan antara *presence* dan *agency* ini merupakan persoalan kepemimpinan, bukan sekadar persoalan pelayanan kaum muda.

Literatur kepemimpinan modern menyediakan beberapa sumber daya untuk memahami persoalan kepemimpinan. *Transformational leadership* menekankan visi dan perubahan. *Servant leadership* menempatkan pelayanan dan pertumbuhan orang lain sebagai orientasinya. *Authentic leadership* memberi perhatian pada konsistensi nilai dan identitas diri. *Ethical leadership* menekankan integritas, keadilan, dan keteladanan. Meta-analisis Julia Hoch dan rekan-rekannya menunjukkan adanya irisan konseptual yang cukup besar antara model-model kepemimpinan tersebut, sehingga penggunaan label yang berbeda tidak selalu berarti perbedaan substansial dalam praktik.⁷ Nathan Eva dan rekan-

⁴ Heidi Campbell, "Who's Got the Power? Religious Authority and the Internet," *Journal of Computer-Mediated Communication* 12, no. 3 (2007): 1043–1062, <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00362.x>.

⁵ Merensiana Hale, "Understanding Generational Characteristics to Develop an Intergenerational Ministry in the Evangelical Christian Church in Timor (Gereja Masehi Injili di Timor)," *Indonesian Journal of Theology* 11, no. 1 (2023): 55–87, <https://doi.org/10.46567/ijt.v11i1.296>.

⁶ Christine M. Ross, "Four Congregations that Practice Intergenerationality," *Christian Education Journal* 9, no. 1 (2012): 135–147, <https://doi.org/10.1177/073989131200900110>.

⁷ Julia E. Hoch et al., "Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis," *Journal of Management* 44, no. 2 (2018): 501–529, <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>.

rekannya juga menegaskan bahwa *servant leadership* tidak boleh direduksi menjadi keramahan pemimpin, tetapi merupakan orientasi yang menempatkan perkembangan pengikut dan kepentingan komunitas yang lebih luas di atas kepentingan diri pemimpin.⁸

Walaupun berguna, teori organisasi tidak dapat dipindahkan secara mekanis ke dalam gereja. Gereja bukan perusahaan yang diberi kosakata rohani. Efektivitas, pertumbuhan, dan inovasi tidak dapat menjadi ukuran terakhir bagi kepemimpinan Kristen. Gereja memiliki sumber normatif, imajinasi eklesiologis, praksis liturgis, dan horizon misi yang membuat kepemimpinannya harus ditimbang melalui kategori kesetiaan, pembentukan, pelayanan, dan kesaksian. Henri Nouwen telah mengingatkan, kepemimpinan Kristen dapat terjebak pada godaan relevansi, popularitas, dan kuasa. Jalan Kristen justru bergerak dari kebutuhan yang relevan menuju doa, dari popularitas menuju pelayanan, dan dari kuasa menuju kesediaan untuk dipimpin oleh Allah.⁹ Kritik Nouwen menjadi semakin penting di era digital ketika keterlihatan mudah disalahpahami sebagai keberhasilan rohani.

Literatur *missional leadership* membawa diskusi kepemimpinan keluar dari persoalan internal organisasi. Alan Roxburgh dan Fred Romanuk memahami pemimpin misional bukan terutama sebagai teknisi yang mengetahui masa depan, melainkan sebagai orang yang menolong komunitas membaca konteks, belajar, dan mengenali karya Allah di tengah perubahan.¹⁰ David Bosch telah lama menempatkan misi sebagai partisipasi dalam gerak Allah, bukan sekadar perluasan institusi gereja.¹¹ Christopher Wright juga memperlakukan umat Allah sebagai komunitas yang identitasnya sendiri bersifat misional.¹² Dengan demikian, pertanyaan tentang kepemimpinan masa depan tidak boleh berhenti pada bagaimana gereja bertahan. Pertanyaan yang lebih menentukan ialah untuk apa gereja ingin bertahan dan jenis kesaksian apa yang dihasilkan oleh cara kepemimpinannya. Pertanyaan ini mempunyai bobot khusus bagi tradisi Pentakostal. Pengalaman Roh, karisma, kebangunan rohani, dan ekspektasi terhadap intervensi ilahi merupakan sumber daya spiritual yang kuat. Namun, spiritualitas itu mengalami reduksi ketika manifestasi Roh dipisahkan dari pembentukan manusia dan tanggung jawab sosial.

Studi Donald Miller dan Tetsunao Yamamori mengenai *progressive Pentecostalism* menunjukkan bahwa vitalitas spiritual dapat berjalan bersama pendidikan, kesehatan, pemberdayaan ekonomi, pelayanan kepada kelompok rentan, serta transformasi sosial.¹³ Amos Yong juga menunjukkan bahwa pneumatologi Pentakostal memiliki kapasitas untuk bergerak ke ruang publik dan politik tanpa kehilangan kekhasan spiritualnya.¹⁴ Dalam konteks Indonesia, saya sendiri telah mengusulkan gereja sebagai administrator misi

⁸ Nathan Eva et al., "Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research," *The Leadership Quarterly* 30, no. 1 (2019): 111–132, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>.

⁹ Henri J. M. Nouwen, *In the Name of Jesus: Reflections on Christian Leadership* (New York: Crossroad, 1989), 13–19, 33–39, 53–60.

¹⁰ Alan J. Roxburgh and Fred Romanuk, *The Missional Leader: Equipping Your Church to Reach a Changing World* (San Francisco: Jossey-Bass, 2006), 171–176.

¹¹ David J. Bosch, *Transforming Mission: Paradigm Shifts in Theology of Mission*, 20th Anniversary ed. (Maryknoll, NY: Orbis Books, 2011), 389–393.

¹² Christopher J. H. Wright, *The Mission of God's People: A Biblical Theology of the Church's Mission* (Grand Rapids: Zondervan, 2010), 23–27.

¹³ Donald E. Miller and Tetsunao Yamamori, *Global Pentecostalism: The New Face of Christian Social Engagement* (Berkeley: University of California Press, 2007), 39–44, 68–73, 99–104.

¹⁴ Amos Yong, *In the Days of Caesar: Pentecostalism and Political Theology* (Grand Rapids: Eerdmans, 2010), 86–92.

keadilan sosial dan menempatkan spiritualitas Pentakostal dalam kerangka *missio Dei* yang lebih holistik.¹⁵

Dari pembacaan di atas muncul *research gap* yang lebih spesifik. Kajian *distributed leadership* dan *complexity leadership* telah membahas penyebaran kapasitas kepemimpinan. Studi tentang *ethical* dan *servant leadership* menekankan moralitas dan pelayanan. Kajian agama digital menjelaskan perubahan komunitas dan otoritas. Literatur intergenerasional menunjukkan pentingnya pertemuan lintas generasi, sedangkan teologi misi dan kajian Pentakostal mengingatkan pada orientasi publik gereja. Namun, kelima rumpun literatur itu sering bergerak sendiri-sendiri. Belum cukup banyak konstruksi yang menghubungkan perubahan struktur otoritas, agensi antargenerasi, digitalitas, dan misi publik sebagai satu persoalan teologis tentang kepemimpinan Kristen di masa depan. Akibatnya, gereja mudah melakukan adaptasi parsial. Gereja dapat menjadi lebih digital tanpa menjadi lebih dialogis, melibatkan anak muda tanpa mendistribusikan agensi, memakai bahasa *servant leadership* tanpa mengubah konsentrasi kuasa, atau melakukan pelayanan sosial tanpa membongkar orientasi internalistik organisasi.

Artikel ini mengajukan tesis bahwa kepemimpinan Kristen bagi generasi masa depan perlu direkonstruksi sebagai kepemimpinan misional berjejaring, yakni penatalayanan otoritas yang mengintegrasikan pengaruh relasional, agensi intergenerasional, *discernment* digital, dan praksis misional publik. Model ini tidak menghapus struktur, tetapi menolak menyamakan struktur dengan kepemimpinan. Ia tidak menyerahkan doktrin kepada preferensi generasi, tetapi mengakui bahwa kesetiaan teologis membutuhkan kemampuan untuk mendengarkan konteks. Ia tidak menolak teknologi, tetapi juga tidak menerima efisiensi sebagai ukuran kebenaran. Ia tidak memperlakukan generasi muda sebagai pasar pelayanan, melainkan sebagai subjek yang turut membentuk komunitas. Kebaruan artikel terletak pada konfigurasi empat dimensi Kepemimpinan Misional Berjejaring ke dalam satu kerangka yang menempatkan misi, bukan kelangsungan organisasi, sebagai horizon kepemimpinan Kristen.

METODE

Penelitian ini menggunakan studi pustaka kualitatif dengan pendekatan kajian konseptual integratif dan konstruksi teologis. Kajian ini tidak dimaksudkan sebagai *systematic literature review* yang mengklaim *exhaustivitas* terhadap seluruh publikasi, melainkan sebagai pembacaan kritis lintas rumpun literatur yang dipilih berdasarkan kedekatannya dengan masalah penelitian. Korpus utama mencakup lima kelompok kajian. Kelompok pertama mencakup teori kepemimpinan terdistribusi, kompleks, adaptif, etis, transformasional, dan melayani. Kelompok kedua membahas agama dan teknologi digital. Kelompok ketiga mencakup formasi iman dan pelayanan lintas generasi. Kelompok keempat berfokus pada teologi kepemimpinan dan misi Kristen. Kelompok kelima membahas Pentakostalisme dan keterlibatan sosial. Analisis dilakukan melalui tiga gerak. Pertama, asumsi antropologis dan organisasional di balik teori kepemimpinan kontemporer dibandingkan dengan pemahaman teologis mengenai kepemimpinan sebagai pelayanan dan penatalayanan. Kedua, temuan kajian agama digital dan intergenerasional digunakan untuk menguji kembali cara gereja mengonstruksi otoritas, partisipasi, dan pembentukan gene-

¹⁵ Junifrius Gultom, "Gereja sebagai Administrator Misi Keadilan Sosial: Sebuah Panggilan Misional Holistik Pentakostal," *KURIOS* 9, no. 2 (2023): 364–376, <https://doi.org/10.30995/kur.v9i2.782>.

rasi di tengah perubahan media. Ketiga, hasil pembacaan lintas literatur disintesis dengan teologi misi dan literatur Pentakostal untuk menghasilkan model konseptual kepemimpinan misional berjejaring. Kerangka ini bersifat konstruktif-normatif. Artikel tidak mengklaim telah menguji efektivitas model melalui data lapangan, melainkan merumuskan proposisi teoretis yang dapat menjadi dasar penelitian empiris berikutnya pada gereja lokal, organisasi misi, maupun lembaga pendidikan teologi.

PEMBAHASAN

Dari Otoritas Struktural menuju Penatalayanan Pengaruh

Pertanyaan pertama yang harus dibongkar ialah mengapa kepemimpinan begitu mudah disamakan dengan sentralisasi. Dalam banyak organisasi gerejawi, semakin banyak keputusan yang berada pada seseorang, semakin kuat orang itu dianggap sebagai pemimpin. Asumsi sentralistik ini lahir dari logika bahwa kontrol menghasilkan keteraturan. Pada situasi sederhana, pola ini memang dapat mempercepat pengambilan keputusan. Namun, ketika realitas menjadi semakin kompleks, kontrol yang terlalu terpusat justru meningkatkan risiko kebutaan. Informasi tersebar, kompetensi berbeda-beda, dan persoalan muncul terlalu cepat untuk dibaca sepenuhnya dari satu pusat. Sentralisasi berlebihan bukan hanya masalah gaya. Ia merupakan persoalan epistemologis karena mengandaikan bahwa pusat memiliki pengetahuan yang cukup untuk seluruh tubuh.

Gronn menawarkan koreksi dengan memindahkan unit analisis kepemimpinan dari heroisme personal ke praktik bersama. *Distributed leadership* bukan sekadar delegasi. Delegasi masih dapat mempertahankan logika kepemilikan kuasa; pusat tetap menjadi pemilik otoritas yang sementara “memberi” tugas kepada pihak lain. Dalam kepemimpinan terdistribusi, kapasitas memimpin justru dikenali sebagai sesuatu yang lahir dari interaksi, keahlian yang saling melengkapi, dan *conjoint agency*.¹⁶ Perubahan ini relevan bagi gereja karena metafora tubuh Kristus sendiri menolak gagasan bahwa satu anggota dapat mengklaim seluruh fungsi. Diferensiasi karunia tidak menghapus kepemimpinan. Diferensiasi karunia justru mengubah cara kepemimpinan dipahami.

Teori kompleksitas menunjukkan mengapa perubahan itu diperlukan. Uhl-Bien, Marion, dan McKelvey membedakan fungsi administratif yang menyediakan stabilitas dari dinamika adaptif yang menghasilkan pembelajaran dan inovasi.¹⁷ Gereja sering terjebak pada salah satu ekstrem. Sebagian komunitas begitu administratif sehingga setiap pembaruan harus melewati jalur formal yang panjang. Sebagian lain meromantisasi spontanitas dan menganggap struktur sebagai musuh kebebasan Roh. Keduanya tidak memadai. Struktur tanpa kapasitas adaptif menghasilkan kerapuhan yang tertib. Spontanitas tanpa akuntabilitas menghasilkan kebebasan yang sulit dipertanggungjawabkan. Kepemimpinan masa depan harus mampu menahan ketegangan antara stabilitas dan adaptasi.

Ronald Heifetz, Alexander Grashow, dan Marty Linsky membantu memperjelas persoalan dengan membedakan *technical problems* dari *adaptive challenges*. Persoalan teknis dapat diselesaikan menggunakan pengetahuan dan prosedur yang sudah tersedia. Persoalan adaptif menuntut perubahan nilai, kebiasaan, relasi, dan bahkan identitas komunitas.¹⁸ Banyak gereja memperlakukan krisis generasi sebagai persoalan teknis. Solusinya

¹⁶ Gronn, “Distributed Leadership.”

¹⁷ Uhl-Bien, Marion, and McKelvey, “Complexity Leadership Theory.”

¹⁸ Ronald A. Heifetz, Alexander Grashow, and Marty Linsky, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (Boston: Harvard Business Press, 2009), 19–23.

berupa mengganti musik, memperbaiki layar, mempercepat produksi konten, atau membentuk ibadah khusus anak muda. Semua dapat berguna, tetapi tidak menyentuh persoalan yang lebih mendalam. Pertanyaan yang harus dijawab ialah apakah orang muda dipercaya, apakah kritik boleh muncul tanpa dianggap sebagai pemberontakan, apakah pemimpin dapat dikoreksi, dan apakah keputusan dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka.

Di sinilah konsep otoritas perlu dibedakan dari dominasi. Otoritas memiliki fungsi normatif dan fungsi organisasional. Pemimpin Kristen tidak kehilangan otoritas ketika membuka ruang partisipasi. Ia kehilangan kualitas kepemimpinan ketika otoritas digunakan untuk membuat komunitas tidak mampu berbicara. Brown, Treviño, dan Harrison menunjukkan bahwa kepemimpinan etis berhubungan dengan keteladanan moral, keadilan interaksional, kepercayaan, dan keberanian anggota dalam menyampaikan keluhan.¹⁹ Dengan kata lain, kualitas kepemimpinan tidak hanya terlihat dari kepatuhan yang dihasilkan, tetapi juga dari jenis lingkungan moral yang tercipta.

Legitimasi kepemimpinan masa depan semakin berlapis. Jabatan tetap penting, tetapi tidak cukup. Kompetensi, integritas, konsistensi, kemampuan membangun makna, dan kesediaan untuk bertanggung jawab turut menentukan apakah seseorang benar-benar diikuti. Di ruang digital, perbedaan antara jabatan dan pengaruh semakin terlihat. Seorang pendeta dapat memiliki legitimasi institusional tetapi gagal membangun kepercayaan. Sebaliknya, seorang anggota muda tanpa jabatan dapat menjadi rujukan bagi banyak orang karena kapasitasnya dalam menjelaskan isu, kepekaan budaya, atau kredibilitas sosialnya. Gereja tidak dapat menjawab situasi ini hanya dengan memperkuat gelar dan posisinya. Ia perlu menata hubungan antara otoritas formal, kompetensi, dan karakter.

Namun, pergeseran dari otoritas ke pengaruh juga memiliki bahaya. Pengaruh dapat berubah menjadi popularitas, dan popularitas dapat menjadi bentuk kuasa yang sama problematisnya dengan birokrasi. Platform digital bahkan menyediakan metrik yang memungkinkan perhatian dihitung berdasarkan jumlah pengikut, tayangan, interaksi, dan jangkauan. Semua data itu berguna, tetapi bukan indikator spiritual yang netral. Nouwen mengingatkan, godaan relevansi dan popularitas dapat menggeser pusat kepemimpinan dari Kristus kepada kebutuhan pemimpin untuk dilihat.²⁰ Karena itu, tantangannya bukan memilih antara jabatan dan pengaruh, melainkan mengubah keduanya menjadi pelayanan.

Penatalayanan pengaruh berarti pemimpin tidak memahami komunitas sebagai sesuatu yang dimiliki secara pribadi. Ia menerima tanggung jawab untuk menjaga arah, membentuk budaya, memelihara akuntabilitas, dan memperbesar kapasitas orang lain. Di sinilah *servant leadership* menemukan kedalaman teologisnya. Eva dan rekan-rekan menekankan bahwa *servant leadership* merupakan orientasi yang memprioritaskan kebutuhan serta perkembangan orang lain dan kepentingan komunitas yang lebih luas.²¹ Pelayanan tidak boleh direduksi menjadi sekadar sikap ramah. Pemimpin dapat berbicara lembut tetapi tetap memonopoli keputusan. Ia dapat menggunakan bahasa keluarga sambil meno-

¹⁹ Michael E. Brown, Linda K. Treviño, and David A. Harrison, "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing," *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, no. 2 (2005): 117–134, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.

²⁰ Nouwen, *In the Name of Jesus*, 13–19, 33–39.

²¹ Eva et al., "Servant Leadership."

lak mekanisme koreksi. Ukuran pelayanan terletak pada apakah orang lain bertumbuh menjadi lebih dewasa, lebih mampu, dan lebih bertanggung jawab.

Argumen ini mengubah cara gereja memahami regenerasi. Regenerasi sering dibayangkan sebagai pergantian figur, pemimpin senior menyerahkan tongkat kepada figur yang lebih muda. Padahal, perubahan usia tidak menjamin perubahan paradigma. Pemimpin muda dapat mereproduksi struktur personalistik yang serupa. Masalah utamanya bukan siapa yang akan menguasai pusat berikutnya, tetapi apakah pusat tetap harus memonopoli kehidupan komunitas. Kepemimpinan masa depan perlu memindahkan fokus dari *succession of persons* ke *distribution of capacity*. Suksesi yang sehat terjadi ketika pengetahuan, tanggung jawab, dan kemampuan mengambil keputusan telah tersebar sebelum pergantian jabatan berlangsung.

Dari Multigenerasi menuju Agensi Intergenerasional

Tantangan generasi di gereja sering dibahas sebagai persoalan selera seperti musik, gaya komunikasi, liturgi, pakaian, atau durasi ibadah. Penjelasan ini menangkap gejala, tetapi mudah mengaburkan persoalan yang lebih mendasar, yaitu pengakuan, rasa memiliki, otoritas, dan partisipasi. Ketika generasi muda mengatakan gereja tidak relevan, yang mereka persoalkan belum tentu doktrin. Yang dipertanyakan dapat berupa pengalaman yang tidak didengar, ketidaksesuaian antara nilai yang dikhotbahkan dan budaya organisasi, atau minimnya ruang untuk menguji pertanyaan yang dianggap sensitif.

Ross menunjukkan bahwa intergenerasionalitas yang disengaja memiliki konsekuensi bagi pembentukan iman, relasi, dan kehidupan komunitas.²² Holly Catterton Allen dan Christine Lawton Ross bahkan mengkritik segmentasi usia yang terlalu kuat karena dapat membuat anak, remaja, dewasa, dan lansia mengalami pembentukan Kristen hampir sepenuhnya dalam lingkungan sebaya.²³ Segmentasi pedagogis tidak selalu salah. Persoalannya muncul ketika ia menjadi imajinasi utama gereja, sehingga tubuh Kristus dialami sebagai kumpulan kelompok umur yang sesekali bertemu, bukan sebagai komunitas yang dibentuk melalui perjumpaan lintas generasi.

Konteks Indonesia memperlihatkan persoalan serupa. Hale menunjukkan bahwa karakteristik generasi yang berbeda dapat menimbulkan ketegangan, tetapi sekaligus menyediakan peluang bagi pengembangan pelayanan intergenerasional.²⁴ Temuan ini penting karena gereja di Indonesia sering tampak multigenerasional secara fisik. Satu gedung dapat dihadiri oleh anak, remaja, orang dewasa, dan lanjut usia. Namun, keberadaan bersama belum tentu berarti saling membentuk. Orang muda dapat berada di dalam gereja selama bertahun-tahun, tetapi tetap dipahami sebagai penerima program, bukan sebagai pelaku penafsiran dan pelayanan.

Bahasa tentang 'pemimpin masa depan' bahkan perlu dikritik. Sebutan itu terdengar positif, tetapi dapat menyembunyikan penundaan dari pihak agensi. Jika generasi muda selalu menjadi pemimpin masa depan, kapan mereka diakui sebagai bagian dari kepemimpinan masa kini? Masa depan dapat berubah menjadi ruang tunggu yang lebih sopan. Gereja memberikan pelatihan tetapi tidak kepercayaan, panggung tetapi tidak suara, dan tanggung jawab teknis tetapi tidak akses ke proses penetapan agenda. Masalah se-

²² Ross, "Four Congregations."

²³ Holly Catterton Allen and Christine Lawton Ross, *Intergenerational Christian Formation: Bringing the Whole Church Together in Ministry, Community and Worship* (Downers Grove, IL: IVP Academic, 2012), 29–35.

²⁴ Hale, "Understanding Generational Characteristics."

perti ini tidak selesai dengan menambah program untuk kaum muda karena persoalannya terletak pada struktur relasi.

Data Barna pada 2023 membantu menunjukkan kompleksitas hubungan Gen Z dengan Kristen. Banyak remaja tetap memiliki ketertarikan positif terhadap Yesus dan keinginan untuk belajar lebih jauh, sekalipun keterikatan institusional mereka tidak selalu kuat.²⁵ Data Barna berasal dari konteks Amerika Serikat dan tidak boleh dipindahkan secara mekanis ke Indonesia. Namun, ia berguna sebagai koreksi terhadap asumsi bahwa jarak dari institusi selalu berarti penolakan terhadap iman. Ada kemungkinan orang muda sedang menolak cara tertentu untuk berinstitusi, bukan seluruh pencarian spiritual. Gereja yang gagal membedakan keduanya berisiko menjawab pertanyaan eksistensial dengan pertahanan institusional.

Karena itu, ruang aman perlu dipahami secara teologis, bukan hanya secara psikologis. Ruang aman bukan ruang tanpa norma dan bukan pula tempat semua pandangan dianggap benar. Ia adalah ruang tempat seseorang dapat hadir sebagai subjek sebelum direduksi menjadi masalah yang harus dikoreksi. Di ruang semacam ini, pertanyaan tidak langsung diperlakukan sebagai ancaman, keraguan tidak serta-merta disamakan dengan ketidaksetiaan, dan kegagalan tidak otomatis menjadi alasan pengucilan. Kebenaran tetap memiliki tempat, tetapi kebenaran tidak digunakan untuk menghentikan percakapan sebelum manusia sungguh didengar.

Di sinilah hospitalitas dapat diperlakukan sebagai infrastruktur kepemimpinan. Hospitalitas bukan sekadar keramahan di pintu gereja. Ia adalah kemampuan komunitas untuk menyediakan ruang bagi orang lain agar hadir, berbicara, belajar, dan berubah tanpa kehilangan martabat. Kepemimpinan yang hospitabel bukan kepemimpinan yang permisif. Ia justru membutuhkan batas, tetapi batas itu dijelaskan secara bertanggung jawab dan tidak digunakan untuk mempermalukan. Dalam kerangka ini, hospitalitas memiliki dimensi epistemik. Pemimpin mengakui bahwa orang lain dapat membawa pengetahuan dan pengalaman yang belum dimilikinya.

Kerendahan hati epistemik penting dalam relasi antargenerasi. Generasi yang lebih tua tidak otomatis menjadi satu-satunya sumber kebijaksanaan. Generasi muda juga tidak otomatis menjadi satu-satunya sumber inovasi. Senior memiliki memori, pengalaman kegagalan, ketahanan, dan kedalaman tradisi. Generasi yang lebih muda sering memiliki literasi budaya, kecepatan adaptasi, dan sensitivitas terhadap perubahan yang beragam. Kepemimpinan intergenerasional mempertemukan keduanya tanpa romantisasi. Ia menolak ageism terhadap yang tua maupun yang muda.

Prinsip ini mengubah cara mentoring dipahami. Mentoring tradisional sering berjalan satu arah. Senior mengajar dan junior menerima. Pola demikian tetap berguna untuk banyak keterampilan dan tradisi. Namun, lingkungan digital membuat aliran kompetensi menjadi tidak linier. Pendeta berusia enam puluh tahun dapat belajar dari anggota berusia dua puluh tahun tentang bahasa platform digital, sementara anggota muda membutuhkan pendampingan dalam menghadapi kegagalan, konflik, disiplin, dan kesetiaan jangka panjang. Relasi ini lebih tepat dipahami sebagai reciprocal mentoring. Pertukaran tidak menghapus perbedaan peran. Pertukaran dua arah mengakui bahwa pembelajaran dapat berlangsung secara dua arah.

²⁵ Barna Group, "Over Half of Gen Z Teens Feel Motivated to Learn More About Jesus," February 1, 2023.

Deloitte pada 2023 menunjukkan bahwa Gen Z dan milenial memberi perhatian besar pada keseimbangan hidup, fleksibilitas, makna kerja, serta kesesuaian antara nilai organisasi dan tindakan.²⁶ Sekali lagi, gereja tidak identik dengan perusahaan, dan data Deloitte tidak dapat dijadikan dasar teologis. Namun, perubahan horizon moral ini penting untuk dipahami. Generasi muda cenderung menilai bukan hanya apa yang dikatakan organisasi, tetapi juga apakah praktik internalnya konsisten. Kesenjangan antara khotbah tentang kasih dan budaya yang menakutkan, antara bahasa pelayanan dan konsentrasi kuasa, atau antara pengajaran martabat manusia dan praktik mempermalukan akan cepat terbaca sebagai defisit autentisitas.

Autentisitas sendiri tidak boleh disamakan dengan keterbukaan tanpa batas. Pemimpin tidak harus membagikan seluruh kehidupan pribadi untuk dianggap autentik. Autentisitas berarti tidak ada jurang yang sengaja dipelihara antara nilai yang diumumkan dan budaya yang dibentuk. Seorang pemimpin yang berbicara tentang kasih tetapi menghukum kritik mengalami defisit autentisitas. Gereja yang berkhotbah tentang tubuh Kristus, tetapi tidak memiliki mekanisme partisipasi, mengalami defisit eklesiologis. Komunitas yang berbicara tentang martabat manusia, tetapi tidak aman bagi orang yang bertanya, mengalami kontradiksi antara doktrin dan praksis. Agensi intergenerasional harus memiliki konsekuensi struktural. Gereja tidak menjadi intergenerasional hanya karena pemimpin senior ramah kepada anak muda. Generasi muda perlu hadir di forum tempat agenda dirumuskan, ikut dalam evaluasi pelayanan, terlibat dalam proses kreatif, mendapatkan tanggung jawab yang benar-benar berisiko, serta memperoleh akses ke proses pengambilan keputusan yang sesuai dengan kapasitas. Partisipasi tidak berarti bahwa semua keputusan mengikuti preferensi mereka. Partisipasi berarti suara mereka memiliki kemungkinan nyata untuk memengaruhi arah.

Konflik generasi pun harus dinilai ulang. Gereja sering menganggap harmoni sebagai tidak adanya konflik, padahal ketenangan kadang menjadi tanda bahwa perbedaan ditekan. Ketika ruang partisipasi dibuka, ketegangan mungkin justru meningkat pada awalnya karena suara yang selama ini tidak terdengar mulai menemukan kata-kata. Tugas kepemimpinan bukan untuk menghapus semua ketegangan, melainkan membangun proses agar perbedaan tidak berubah menjadi penyingkiran. Komunitas dewasa bukan komunitas tanpa konflik, tetapi komunitas yang mampu menanggung konflik tanpa kehilangan kasih, kebenaran, dan tujuan bersama.

Proposisi kedua, Kepemimpinan Misional Berjejaring, menyatakan bahwa keberlanjutan gereja tidak terutama ditentukan oleh keberhasilan generasi lama dalam menyerahkan institusi kepada generasi baru. Keberlanjutan ditentukan oleh kemampuan berbagai generasi untuk saling membentuk sebelum pergantian itu terjadi. Regenerasi bukan sekadar transfer jabatan. Ia merupakan proses pembentukan tubuh. Dalam kerangka ini, hospitalitas bukan aksesori pastoral. Ia adalah infrastruktur yang memungkinkan kepercayaan, dialog, koreksi, dan panggilan untuk berkembang.

Dari Adopsi Teknologi menuju Digital Discernment

Pembicaraan mengenai digitalisasi gereja sering jatuh pada dua posisi yang sama-sama tidak memadai. Posisi pertama melihat teknologi sebagai ancaman terhadap kedalaman, relasi, dan kemurnian iman. Posisi kedua memperlakukan teknologi sebagai ke-

²⁶ Deloitte, 2023 *Gen Z and Millennial Survey: Waves of Change—Acknowledging Progress, Confronting Setbacks* (2023).

niscayaan yang harus diadopsi agar gereja tidak tertinggal. Keduanya berangkat dari asumsi yang sama, teknologi adalah alat eksternal yang dapat diterima atau ditolak. Hubungan manusia dengan media jauh lebih kompleks karena teknologi ikut membentuk cara manusia memberi perhatian, membangun komunitas, mengelola identitas, dan mempercayai otoritas.

Melalui pendekatan *religious-social shaping of technology*, Campbell menunjukkan bahwa komunitas keagamaan menegosiasikan teknologi berdasarkan sejarah, nilai, tradisi, dan kebutuhan mereka.²⁷ Teknologi tidak sepenuhnya menentukan agama, tetapi agama juga tidak menggunakannya secara netral. Karena itu, gereja yang memiliki kanal YouTube, live streaming, podcast, atau aplikasi belum tentu matang secara digital. Kehadiran digital tetap dapat bekerja dengan logika komunikasi satu arah. Gereja dapat menjangkau ribuan orang tanpa sungguh-sungguh mendengar siapa pun. Ia dapat menghasilkan konten harian tanpa membentuk komunitas.

Konsep *networked religion* memberi kerangka yang lebih tajam. Campbell menyebut lima karakteristik penting, yaitu *networked community*, *storied identity*, *shifting authority*, *convergent practice*, dan *multisite reality*.²⁸ Setiap karakter menantang asumsi lama tentang kepemimpinan. Komunitas tidak lagi sepenuhnya dibatasi oleh ruang fisik. Identitas dibentuk melalui narasi yang beredar lintas platform. Otoritas tidak hanya berasal dari pemegang jabatan. Praktik religius bersinggungan dengan budaya media lainnya. Kehadiran umat berlangsung secara multisitus antara ruang fisik dan digital. Model kepemimpinan yang hanya mengandalkan kontrol atas ruang fisik tidak akan mampu membaca konfigurasi ini.

Campbell dan Wendi Bellar kemudian menunjukkan, agama digital tidak dapat dipisahkan secara sederhana menjadi dunia online dan offline.²⁹ Kehidupan religius kontemporer sering bersifat hibrida. Seorang anggota jemaat mengikuti ibadah di gedung, mendengarkan khotbah lain melalui podcast, berdiskusi di grup pesan, membaca renungan dari influencer, serta menggunakan mesin pencari atau AI untuk menjawab pertanyaan teologis. Gereja lokal bukan satu-satunya sumber pembentukan lagi. Fakta ini tidak harus diterima dengan kepanikan, tetapi menuntut perubahan dari paradigma pengendalian informasi menuju pembentukan discernment.

Discernment digital berbeda dari literasi teknis. Literasi teknis membantu orang menggunakan perangkat. *Discernment* menolong komunitas untuk bertanya tentang apa yang sedang dilakukan perangkat terhadap cara berpikir, merasa, percaya, dan berelasi. Pertanyaan etis bukan hanya 'apakah teknologi ini dapat digunakan?' tetapi juga 'manusia macam apa yang dibentuk melalui penggunaan teknologi ini?' Sebuah platform dapat meningkatkan jangkauan, tetapi sekaligus mendorong komunikasi yang bersifat reaktif. Sistem analitik dapat membantu memahami audiens, tetapi juga mengubah jemaat menjadi sekumpulan angka. Algoritma dapat memudahkan penemuan informasi sambil mempersempit horizon melalui personalisasi. Membantu pencarian informasi, terjemahan, administrasi, pengolahan data, perancangan materi, dan akses awal terhadap berbagai sumber. Potensinya nyata dan gereja tidak perlu menolaknya secara apriori. Namun, kemampuan menghasilkan bahasa yang meyakinkan tidak sama dengan kebijaksanaan. Sistem AI tidak memikul tanggung jawab moral atas keputusan, tidak mengalami penderitaan, tidak

²⁷ Heidi A. Campbell, *When Religion Meets New Media* (London: Routledge, 2010), 41–46.

²⁸ Campbell, "Understanding the Relationship."

²⁹ Heidi A. Campbell and Wendi Bellar, *Digital Religion: The Basics* (London: Routledge, 2022), 9–11.

hidup dalam relasi perjanjian, dan tidak mempertanggungjawabkan hasilnya sebagai anggota komunitas. UNESCO menempatkan martabat manusia, keadilan, transparansi, dan pengawasan manusia sebagai prinsip penting dalam etika AI.³⁰ Gereja perlu mengembangkan prinsip etika AI dari UNESCO dalam kerangka teologis yang lebih mendalam.

Implikasinya jelas: AI tidak dapat menggantikan *discernment* pastoral. Ia dapat menyusun alternatif kalimat belasungkawa, tetapi tidak hadir di sisi keluarga yang sedang berduka. Ia dapat merangkum sejumlah tafsir, tetapi tidak menjadi bagian dari komunitas yang harus menanggung konsekuensi atas penafsiran yang dihasilkan. Ia dapat membuat draf khotbah, tetapi tidak memiliki kehidupan doa, karakter, atau tanggung jawab terhadap jemaat. Penggunaan AI tanpa kesadaran batas akan membuat gereja mengacaukan kelancaran bahasa dengan kedalaman kebijaksanaan.

Kepemimpinan digital Kristen, karena itu, setidaknya membutuhkan tiga disiplin. Pertama, *discernment* teknologis, yaitu kemampuan menilai kapan media memperluas misi dan kapan logikanya mulai mendikte misi. Efisiensi tidak selalu identik dengan kebaikan. Kecepatan dapat menolong pelayanan, tetapi juga mengurangi ruang untuk refleksi. Otomasi dapat menghemat tenaga, tetapi juga dapat mengikis tanggung jawab jika digunakan untuk mengambil keputusan yang menyangkut manusia. Pemimpin perlu menguji bukan hanya fungsi teknologi, tetapi juga implikasi antropologisnya.

Kedua, gereja memerlukan *discernment* otoritas. Campbell telah menunjukkan bahwa otoritas religius di internet bersifat berlapis dan dapat dinegosiasikan.³¹ Pemimpin harus mengakui bahwa umat saat ini memperoleh pengetahuan dari berbagai sumber. Respons yang matang bukan menuntut seluruh sumber lain dibungkam, melainkan melatih komunitas untuk menilai kualitas argumen, karakter pembicara, transparansi sumber, kesediaan untuk dikoreksi, dan buah yang dihasilkan. Popularitas tidak sama dengan kebenaran. Gelar juga tidak otomatis menjamin kebijaksanaan. *Discernment* membangun kemampuan membedakan keduanya.

Ketiga, gereja memerlukan *discernment* kehadiran. Digitalitas memungkinkan perjumpaan melampaui batas geografis. Ini merupakan peluang misi yang besar, terutama bagi diaspora, orang sakit, mereka yang jauh dari gereja, dan komunitas dengan keterbatasan mobilitas. Namun, tidak semua bentuk kehadiran dapat dimediasi dengan cara yang sama. Informasi mudah ditransmisikan secara digital, tetapi tubuh, sentuhan, meja makan, tangisan, keheningan, dan pengulangan kehidupan bersama memiliki kualitas formasi yang tidak sepenuhnya dapat direduksi menjadi distribusi konten. Karena itu, gereja tidak perlu memilih antara yang digital dan yang fisik. Dikotomi antara ruang digital dan ruang fisik semakin tidak produktif. Tantangannya ialah membangun ekologi hibrida yang inkarnasional. Istilah inkarnasional tidak berarti ruang digital kurang rohani. Maksudnya, teknologi harus melayani perjumpaan manusia secara konkret, bukan menjadikan manusia sekadar pengguna. Platform digital dapat menjadi pintu masuk, ruang belajar, jaringan dukungan, dan bentuk komunitas yang nyata. Namun, kepemimpinan harus terus mengevaluasi apakah media yang digunakan memperdalam relasi atau hanya memperluas distribusi.

Ruang digital juga dapat mencerminkan kualitas hospitalitas gereja. Banyak orang lebih berani mengajukan pertanyaan sulit di ruang anonim atau semi-anonim disbanding-

³⁰ UNESCO, *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence* (Paris: UNESCO, 2021).

³¹ Campbell, "Who's Got the Power?"

kan dengan komunitas fisik. Fenomena ini sering dipandang sebagai dampak buruk dari internet. Pembacaan demikian terlalu cepat. Kemungkinan lain ialah komunitas fisik belum cukup aman untuk pertanyaan tertentu. Jika seseorang harus menyembunyikan identitasnya ketika berbicara tentang keraguan, kesehatan mental, pengalaman kekerasan, seksualitas, atau konflik iman, maka persoalannya bukan hanya tentang kebebasan digital, tetapi juga tentang kualitas ruang gerejawi. Oleh sebab itu, kepemimpinan digital tidak dapat diserahkan kepada tim media sebagai isu teknis. Ia merupakan persoalan eklesiologis. Gereja perlu menentukan siapa yang boleh berbicara, bagaimana pengetahuan diuji, bagaimana data dikelola, bagaimana narasi dibentuk, bagaimana transparansi dipertahankan, dan bagaimana gereja hadir di tengah polarisasi. Tim media dapat mengoperasikan platform, tetapi kepemimpinan harus menetapkan etos kerja.

Proposisi ketiga model ini menyatakan bahwa kematangan digital gereja tidak diukur dari intensitas penggunaan teknologi, melainkan dari kemampuan komunitas menggunakannya tanpa menyerahkan penilaian moral, pembentukan identitas, dan otoritas teologis kepada logika teknologi. Gereja yang menolak seluruh teknologi dapat kehilangan ruang untuk menjalankan misi. Gereja yang mengadopsi semuanya tanpa kritik dapat kehilangan kemampuan untuk mengatakan “tidak.” Pemimpin masa depan bukan terutama orang yang paling menguasai perangkat, melainkan orang yang mampu menolong komunitas memahami apa yang sedang dilakukan perangkat terhadap manusia.

Dari Pemeliharaan Organisasi menuju Praksis Misional Publik

Tiga pergeseran sebelumnya belum cukup jika tujuan akhir kepemimpinan tetap didefinisikan sebagai keberlanjutan organisasi. Gereja dapat memiliki struktur partisipatif, hubungan intergenerasional yang sehat, dan pelayanan digital yang canggih, tetapi tetap berputar pada dirinya sendiri. Karena itu, pertanyaan terakhir harus bersifat misional. Pertanyaan dasarnya ialah untuk siapa gereja dipimpin? Jika seluruh inovasi hanya menghasilkan institusi yang lebih efisien dalam mempertahankan dirinya, maka perubahan kepemimpinan belum menyentuh panggilan gereja sebagai komunitas yang diutus.

Bosch menggeser misi dari kegiatan tambahan menjadi partisipasi dalam karya Allah.³² Wright menempatkan umat Allah sebagai komunitas yang seluruh identitasnya diarahkan pada tujuan Allah bagi dunia.³³ Perspektif ini mengubah kriteria kepemimpinan. Pemimpin yang berhasil bukan hanya yang mempertahankan stabilitas internal, melainkan yang menolong gereja keluar dari kepentingan dirinya sendiri. Pertumbuhan organisasi dapat menjadi buah yang baik, tetapi bukan *telos*. Gereja tidak dipanggil untuk menjadi besar demi kebesarannya sendiri.

Roxburgh dan Romanuk menempatkan pemimpin misional sebagai fasilitator pembelajaran komunitas dalam konteks yang terus berubah.³⁴ Model ini berbeda dari kepemimpinan strategis yang seolah-olah mampu memprediksi masa depan secara presisi. Masa depan tidak dapat dikuasai. Yang dapat dibangun adalah kapasitas komunitas untuk mendengarkan, menafsirkan, bereksperimen, mengevaluasi, dan kembali belajar. Kepemimpinan misi, karena itu, lebih dekat dengan pembentukan kebijaksanaan komunal daripada produksi kepastian.

³² Bosch, *Transforming Mission*, 389–393.

³³ Wright, *The Mission of God's People*, 23–27.

³⁴ Roxburgh and Romanuk, *The Missional Leader*, 143–148.

Dalam tradisi Pentakostal, gerak ini mempunyai basis pneumatologis. Roh Kudus bukan milik institusi dan tidak bekerja untuk memperbesar reputasi figur. Narasi Kisah Para Rasul memperlihatkan Roh yang menggerakkan komunitas melintasi batas etnis, geografis, dan sosial. Roh menghasilkan kesaksian, keberanian, redistribusi sumber daya, pembentukan komunitas, serta koreksi terhadap batas yang sebelumnya dianggap final. Pneumatologi yang hanya berfungsi untuk pengalaman ibadah internal akan kehilangan dinamika misionalnya.

Miller dan Yamamori memberikan bukti sosiologis yang penting melalui studi mereka tentang progresif Pentekostal. Mereka menunjukkan komunitas Pentakostal yang mempertahankan vitalitas doa, penyembahan, dan pengalaman Roh sekaligus terlibat dalam pendidikan, kesehatan, rehabilitasi, pemberdayaan, dan pengembangan sosial.³⁵ Donald Miller kemudian menyebut keterlibatan sosial ini sebagai tren penting dalam perkembangan Pentakostalisme global.³⁶ Signifikansinya bukan bahwa semua gereja harus menyalin program yang sama, melainkan bahwa dikotomi antara spiritualitas dan tanggung jawab sosial tidak dapat dipertahankan. Yong membawa argumen itu ke wilayah teologi politik dengan menunjukkan bahwa pneumatologi dapat menjadi sumber keterlibatan publik tanpa kehilangan identitas Pentakostal.³⁷ Dalam konteks Indonesia, artikel ini telah mengembangkan gagasan gereja sebagai administrator misi keadilan sosial, dengan menempatkan misi gereja dalam *missio Dei* dan menghubungkannya dengan potensi spiritualitas pneumatik.³⁸ Dua arah ini menunjukkan bahwa pengalaman Roh seharusnya mengembangkan sensitivitas terhadap martabat manusia, penderitaan, ketidakadilan, serta pemulihan kehidupan bersama.

Kepemimpinan misional berjejaring dibangun melalui 4 dimensi yang saling melengkapi. Dimensi pertama ialah penatalayanan pengaruh. Otoritas tidak dihapus, tetapi dialihkan dari kepemilikan ke pelayanan terhadap kapasitas tubuh. Pemimpin menjaga visi, nilai, batas teologis, dan akuntabilitas, tetapi tidak memonopoli pengetahuan maupun pengambilan keputusan. Ukurannya bukan seberapa tergantung komunitas pada pemimpin, tetapi seberapa dewasa komunitas dalam bertanggung jawab bersama. Dimensi kedua ialah agensi intergenerasional. Generasi muda tidak ditempatkan sebagai konsumen program atau calon pemimpin yang terus-menerus ditunda. Mereka menjadi subjek dalam proses penafsiran dan tindakan. Sebaliknya, generasi senior tidak diperlakukan sebagai penghambat inovasi. Mereka menjadi pembawa memori, ketahanan, dan tradisi. Kepemimpinan menciptakan struktur reciprocal mentoring, dialog lintas generasi, dan partisipasi yang nyata. Hubungan antargenerasi tidak dibangun untuk menghindari konflik, melainkan untuk menghasilkan pembelajaran yang tidak mungkin terjadi dalam kelompok sebaya.

Dimensi ketiga ialah digital *discernment*. Teknologi diterima sebagai bagian dari lingkungan misi, tetapi tidak boleh mendefinisikan manusia. Penggunaan platform dan AI dinilai berdasarkan martabat, kebenaran, transparansi, kedalaman relasi, dan kualitas formasi. Gereja menggunakan data, tetapi tidak mereduksi jemaat menjadi sekadar angka. Gereja memakai AI tetapi tidak menyerahkan kebijaksanaan kepada AI. Gereja hadir di

³⁵ Miller and Yamamori, *Global Pentecostalism*, 99–104, 129–134.

³⁶ Donald E. Miller, "Progressive Pentecostalism: An Emergent Trend in Global Christianity," *Journal of Beliefs & Values* 30, no. 3 (2009): 275–287, <https://doi.org/10.1080/13617670903371571>.

³⁷ Yong, *In the Days of Caesar*, 244–252.

³⁸ Gultom, "Gereja sebagai Administrator Misi Keadilan Sosial."

media sosial, tetapi tidak membangun identitas yang menarik perhatian algoritma. Di sinilah gereja membedakan inovasi dari ketundukan pada kebaruan.

Dimensi keempat ialah praksis misional publik. Kepemimpinan tidak berhenti pada kesehatan internal gereja. Buahnya harus tampak dalam kemampuan komunitas untuk menghadirkan kasih, keadilan, rekonsiliasi, pendidikan, solidaritas terhadap kelompok rentan, kepedulian ekologis, dan pemberdayaan. Misi publik bukan sekadar tambahan setelah seluruh urusan internal selesai. Justru orientasi keluar menolong gereja untuk menguji apakah formasi internalnya menghasilkan kehidupan yang menyerupai Kristus.

Keempat dimensi di atas tidak dapat dipisahkan tanpa kehilangan kekuatan. Kepemimpinan terdistribusi tanpa misi dapat berubah menjadi desentralisasi administratif. Intergenerasionalitas tanpa orientasi teologis dapat merosot menjadi penyesuaian terhadap selera. Digitalisasi tanpa *discernment* dapat membuat gereja berubah menjadi produsen konten. Pelayanan sosial tanpa formasi spiritual dapat kehilangan sumber pengharapan dan menjadi aktivisme yang cepat melelahkan. Kekuatan model ini terletak pada konfigurasi, bukan pada kebaruan setiap komponennya secara terpisah.

Kerangka ini juga mengubah cara keberhasilan kepemimpinan dievaluasi. Ukuran pertama ialah kedewasaan agensi. Apakah semakin banyak anggota mampu mengambil tanggung jawab secara bijaksana? Ukuran kedua ialah kualitas relasi lintas perbedaan. Pertanyaannya adalah apakah komunitas mampu mempertahankan percakapan ketika usia, kelas, pengalaman, atau pandangan berbeda? Ukuran ketiga ialah kedalaman *discernment*, apakah gereja mampu memperlambat respons ketika budaya digital menuntut reaksi instan? Ukuran keempat ialah buah misi publik, apakah lingkungan sekitar mengalami kebaikan yang dapat ditelusuri pada kehadiran gereja? Ukuran ini menggeser perhatian dari *visibility* ke *fidelity*.

Model Kepemimpinan Misional Berjejaring secara langsung menantang kepemimpinan selebritas. Seorang pemimpin dapat membangun organisasi yang besar, tetapi meninggalkan komunitas yang tidak mampu berfungsi tanpa dirinya. Secara manajerial, hal itu sering dipuji sebagai sebuah keberhasilan. Secara eklesiologis, ia dapat menunjukkan kegagalan dalam pembentukan. Kepemimpinan Kristen seharusnya menghasilkan komunitas yang semakin mampu mengenali karunia, menyelesaikan konflik, merawat yang rentan, membedakan kebenaran, dan melanjutkan misi tanpa ketergantungan berlebihan pada satu figur.

Suksesi juga harus dibaca melalui kategori ini. Krisis suksesi kerap bukan sekadar kekurangan calon pengganti, tetapi juga akibat konsentrasi pengetahuan dan relasi yang terlalu lama pada satu pusat. Kepemimpinan berjejaring menyiapkan suksesi jauh sebelum kursi kosong. Ia menyebarkan kapasitas, menyediakan pengalaman memimpin, membuka akses terhadap informasi yang relevan, dan membuat proses pengambilan keputusan dapat dipelajari. Dengan demikian, suksesi bukan transfer kekuasaan mendadak, melainkan buah dari budaya yang sejak awal mengembangkan agensi.

Karakter tetap menjadi pusat dari seluruh kerangka. Distribusi kepemimpinan tidak mengurangi pentingnya integritas. Justru membuat integritas semakin penting karena jaringan bergantung pada kepercayaan. Brown, Treviño, dan Harrison menunjukkan hubungan antara kepemimpinan etis dan keadilan, *trust*, serta *willingness to report problems*.³⁹ Gereja yang ingin berjejaring harus terlebih dahulu menjadi komunitas tempat

³⁹ Brown, Treviño, and Harrison, "Ethical Leadership."

orang tidak dihukum karena menyampaikan kebenaran. Tanpa itu, jejaring hanya menjadi kosmetik, dan partisipasi hanya menjadi bahasa baru untuk struktur lama.

Dalam konteks Indonesia, praksis misional publik berarti kepemimpinan gereja harus mampu membaca ketimpangan ekonomi, polarisasi identitas, masalah ekologis, perubahan pendidikan, migrasi, kemiskinan urban, disinformasi, serta transformasi dunia kerja. Gereja tidak harus menjadi partai politik untuk menjalankan tanggung jawab publik. Ketidaknetralan terhadap penderitaan bukan politisasi Injil, melainkan konsekuensi dari pengakuan bahwa manusia memiliki martabat. Spiritualitas yang tidak memiliki bahasa untuk penderitaan sosial akan mudah menjadi konsumsi religius.

Pentakostalisme mempunyai sumber daya besar untuk wilayah ini. Jaringan lokal yang lentur, partisipasi umat, spiritualitas pengharapan, kekuatan kesaksian, dan kemampuan mobilisasi komunitas. Namun, potensi itu harus disertai dengan tata kelola yang baik. Karisma tanpa akuntabilitas dapat melahirkan personalisme. Pertumbuhan tanpa transparansi dapat mengonsentrasikan kekuasaan. Diakonia tanpa pembacaan struktural dapat berhenti pada bantuan karitatif. Karena itu, pengalaman Roh harus bergerak menuju formasi, dan formasi harus mengambil tubuh dalam praksis sosial.

Kepemimpinan Misional Berjejaring tidak dimaksudkan untuk menggantikan seluruh teori kepemimpinan yang telah ada. Ia merupakan kerangka konfiguratif. *Transformational leadership* membantu gereja memahami perubahan. *Servant leadership* memperkuat orientasi kepada orang lain. *Ethical leadership* menjaga integritas. *Adaptive leadership* membantu komunitas hidup dalam kondisi ketidakpastian. *Distributed leadership* menantang sentralisasi. Studi intergenerasional mengingatkan akan pentingnya tubuh lintas usia. Kajian agama digital menjelaskan ekologi otoritas baru. Misiologi memberi arah. Kontribusi model ini terletak pada penyusunan relasi antarunsur menjadi satu argumentasi teologis.

KESIMPULAN

Perubahan generasi, digitalisasi, kecerdasan artifisial, dan melemahnya legitimasi otoritas formal tidak menandai berakhirnya kebutuhan akan kepemimpinan Kristen. Perubahan itu justru menuntut cara baru untuk memahami dan menjalankan kepemimpinan. Kajian ini menunjukkan bahwa modernisasi perangkat tidak memadai ketika struktur relasi tetap hierarkis, komunikasi tidak dialogis, partisipasi lintas generasi hanya bersifat simbolis, dan teknologi digunakan tanpa *discernment* teologis. Gereja dapat menjadi digital tetapi tetap sentralistik, multigenerasional tetapi tidak intergenerasional, dan aktif secara sosial tanpa orientasi misi yang koheren. Saya mengusulkan Kepemimpinan Misional Berjejaring yang menghubungkan penatalayanan pengaruh, agensi intergenerasional, *discernment* digital, dan praktik misional publik. Kerangka ini bertolak dari keyakinan bahwa pemimpin bukan pemilik komunitas dan gereja bukan pemilik misi. Keduanya menjalankan tanggung jawab penatalayanan dengan membangun kapasitas tubuh, memperluas partisipasi, dan menjaga kesetiaan teologis di tengah perubahan.

Kualitas kepemimpinan Kristen tidak terutama diukur dari kemampuan mempertahankan kontrol, memperbesar struktur, atau membuat seorang pemimpin semakin dominan. Kualitasnya terlihat dari kemampuan membentuk komunitas yang matang, saling percaya, adaptif, dan mampu menjalankan misi tanpa ketergantungan berlebihan pada satu pusat kekuasaan. Gereja yang sehat tidak menjadikan generasi baru sebagai salinan generasi sebelumnya, tetapi membuka ruang agar lintas generasi saling membentuk. Ge-

reja yang matang secara digital juga tidak dinilai dari kehadirannya di semua platform, melainkan dari kebijaksanaan dalam menentukan kapan teknologi perlu digunakan, dibatasi, atau ditolak. Kepemimpinan Misional Berjejaring masih merupakan konstruksi konseptual; penelitian selanjutnya perlu menguji hubungan keempat dimensinya dengan keterlibatan generasi muda, kepercayaan terhadap pemimpin, kesehatan komunitas, dan dampak misi publik. Masa depan kepemimpinan Kristen pada akhirnya tidak terutama bergantung pada kemampuan meramalkan perubahan, tetapi pada kemampuan membentuk komunitas yang dapat memasuki perubahan dengan kebijaksanaan, integritas, dan keberanian untuk bertindak bersama.

REFERENSI

- Allen, Holly Catterton, and Christine Lawton Ross. *Intergenerational Christian Formation: Bringing the Whole Church Together in Ministry, Community and Worship*. Downers Grove, IL: IVP Academic, 2012.
- Barna Group. "Over Half of Gen Z Teens Feel Motivated to Learn More About Jesus." February 1, 2023.
- Bosch, David J. *Transforming Mission: Paradigm Shifts in Theology of Mission*. 20th Anniversary ed. Maryknoll, NY: Orbis Books, 2011.
- Brown, Michael E., Linda K. Treviño, and David A. Harrison. "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, no. 2 (2005): 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Campbell, Heidi. *When Religion Meets New Media*. London: Routledge, 2010.
- . "Understanding the Relationship between Religion Online and Offline in a Networked Society." *Journal of the American Academy of Religion* 80, no. 1 (2012): 64–93. <https://doi.org/10.1093/jaarel/lfr074>.
- . "Who's Got the Power? Religious Authority and the Internet." *Journal of Computer-Mediated Communication* 12, no. 3 (2007): 1043–1062. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00362.x>.
- Campbell, Heidi A., and Wendi Bellar. *Digital Religion: The Basics*. London: Routledge, 2022.
- Deloitte. *2023 Gen Z and Millennial Survey: Waves of Change — Acknowledging Progress, Confronting Setbacks*. 2023.
- Eva, Nathan, et al. "Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research." *The Leadership Quarterly* 30, no. 1 (2019): 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>.
- Gronn, Peter. "Distributed Leadership as a Unit of Analysis." *The Leadership Quarterly* 13, no. 4 (2002): 423–451. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0).
- Gultom, Junifrius. "Gereja sebagai Administrator Misi Keadilan Sosial: Sebuah Panggilan Misional Holistik Pentakostal." *KURIOS* 9, no. 2 (2023): 364–376. <https://doi.org/10.30995/kur.v9i2.782>.
- Hale, Merensiana. "Understanding Generational Characteristics to Develop an Intergenerational Ministry in the Evangelical Christian Church in Timor (Gereja Masehi Injili di Timor)." *Indonesian Journal of Theology* 11, no. 1 (2023): 55–87. <https://doi.org/10.46567/ijt.v11i1.296>.

- Heifetz, Ronald A., Alexander Grashow, and Marty Linsky. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston: Harvard Business Press, 2009.
- Hoch, Julia E., et al. "Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis." *Journal of Management* 44, no. 2 (2018): 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>.
- Miller, Donald E. "Progressive Pentecostalism: An Emergent Trend in Global Christianity." *Journal of Beliefs & Values* 30, no. 3 (2009): 275–287. <https://doi.org/10.1080/13617670903371571>.
- Miller, Donald E., and Tetsunao Yamamori. *Global Pentecostalism: The New Face of Christian Social Engagement*. Berkeley: University of California Press, 2007.
- Nouwen, Henri J. M. *In the Name of Jesus: Reflections on Christian Leadership*. New York: Crossroad, 1989.
- Ross, Christine M. "Four Congregations that Practice Intergenerationality." *Christian Education Journal* 9, no. 1 (2012): 135–147. <https://doi.org/10.1177/073989131200900110>.
- Roxburgh, Alan J., and Fred Romanuk. *The Missional Leader: Equipping Your Church to Reach a Changing World*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- Uhl-Bien, Mary, Russ Marion, and Bill McKelvey. "Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era." *The Leadership Quarterly* 18, no. 4 (2007): 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>.
- UNESCO. *Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence*. Paris: UNESCO, 2021.
- Wright, Christopher J. H. *The Mission of God's People: A Biblical Theology of the Church's Mission*. Grand Rapids, MI: Zondervan, 2010.
- Yong, Amos. *In the Days of Caesar: Pentecostalism and Political Theology*. Grand Rapids, MI: Eerdmans, 2010.