

PENGEMBANGAN KEPRIBADIAN PEMIMPIN GEREJA

Pokok-Pokok Pikiran Keluaran 18:13-26

Soegeng A. Hardiyanto

Sekolah Tinggi Teologi Moriah, Tangerang, Tangerang

Email: soegenghardiyanto@moriah.ac.id

ABSTRACT

Everyone, especially church leaders never want to be fail on their leadership which they conduct on their church. Any effort they do in order to reach the best. Nevertheless, they will never get it if they don't know what the key is. Besides the grace of God on the efforts, the key, it is indeed in his/ herself, -the quality of the person as a leader. The truth of this statement is the most important value.

Keywords: church, organization, organism, leadership, learning

ABSTRAK

Setiap orang, apalagi kalau ia seorang pemimpin organisasi gereja, tidak pernah tidak ingin berhasil dalam kepemimpinan yang tengah dilaksanakannya. Segala usaha akan ditempuhnya untuk mencapai keinginannya tersebut. Kendatipun demikian, ia tidak akan pernah berhasil dengan gemilang, manakala ia tidak mengetahui dengan tepat letak dari kunci rahasia keberhasilan yang ingin dicapainya itu. Padahal, kunci rahasia keberhasilan dari segala usaha yang ditempuhnya itu, -di samping rahmat Tuhan, sesungguhnya terletak di dalam dirinya sendiri. Dengan kata lain, kunci keberhasilan dari segala macam rancangan dan usaha yang baik dari manusia itu adalah manusianya sendiri. Kebenaran dari pernyataan di atas tidak akan dapat diabaikan begitu saja, oleh karena ia merupakan salah satu kebenaran dari antara kebenaran-kebenaran pernyataan yang paling penting di mana pun juga di belahan bumi ini di sepanjang segala zaman.

Kata-kata kunci: gereja, organisasi, organisme, kepemimpinan, pembelajaran

PENDAHULUAN

Dari hasil penelitian terhadap para pemimpin perusahaan besar yang berhasil di negara-negara berkembang (seperti misalnya di Amerika, Eropa Barat dan Jepang), diketahui, bahwa keberhasilan mereka itu ternyata tidak banyak ditentukan oleh kharisma mereka, atau oleh pakaian mereka yang bagus, ataupun oleh pembagian waktu mereka yang baik, dsb., seperti yang biasa diberitakan secara mencolok di koran-koran.

Menurut para pemimpin perusahaan-perusahaan besar itu sendiri, keberhasilan yang mereka capai itu ternyata lebih banyak

ditentukan oleh hasil dari pengenalan diri dan ketekunan mereka, oleh kesediaan mereka untuk memasuki risiko dan menerima kesalahan atau kerugian, oleh tindakan mereka yang terencana dan konsekuen, serta terutama oleh keberanian mereka dalam mencari dan menghadapi tantangan di setiap saat. Namun, di atas semua itu, dengan sangat tegas mereka menyatakan, bahwa yang sesungguhnya menjadi kunci sekaligus jalan utama yang sangat menentukan keberhasilan mereka dalam segala perkara, teristimewa dalam pengharapan hasil jaminan dari kegiatan dan usaha mereka, itu adalah

belajar, belajar dan terus belajar.¹ Di sana pulalah kepribadian mereka itu mereka letakkan, dan dengan cara semacam itu lantas mereka bangun dan kembangkan lebih lanjut.²

Dalam “arti tertentu”, Gereja di tengah dunia ini pada hakekatnya juga tidak lebih dari sebuah organisasi [organ, sistem] *biasa*.³ Juga dalam kaitannya dengan *profit*, yang sudah barang tentu di sini harus diartikan sungguh spesifik dan rohani, gereja pun *nyaris* tidak bersikap beda dari sebuah organisasi perusahaan yang lain di mana pun juga di muka bumi ini. Seajar dengan itu, maka terhadap para pemimpin gereja pun sudah dapat dipastikan, bahwa tidak seorang pun dari antara mereka itu yang tidak ingin berhasil dalam memimpin gereja mereka seperti halnya para pemimpin perusahaan besar di atas. Sebagai akibat lanjutnya, maka para pemimpin gereja yang tidak mempunyai *kepribadian yang kuat dan mampu terus-menerus mengembangkannya* dengan baik ~ seperti halnya para manajer perusahaan besar yang telah berhasil di atas ~ juga tidak akan mempunyai kemungkinan untuk dapat berhasil *lebih baik lagi* dalam memimpin kegiatan *usaha* dari *organisasi gereja* mereka.⁴ Atas dasar itulah, kiranya menjadi sangat penting bagi para pemimpin gereja di mana pun juga dewasa ini untuk semakin lebih bergairah lagi mengembangkan diri dan kepribadian—yang di dalamnya sudah barang tentu mencakup *iman kepercayaan*—mereka lewat belajar yang terus-menerus. Kendatipun demikian, dalam kaitan ini hendaknya sudah sejak dari awal sungguh-sungguh disadari, bahwa pemimpin gereja itu

bagaimana pun juga *bukan manajer dan memang ia sama sekali tidak boleh menjadi dan bertindak sebagai manajer* dalam gereja, oleh karena gereja sebenar-benarnya tidak akan pernah sama dan boleh disamakan dengan “perusahaan.” Pendeta tetap bukan manajer yang harus melakukan segala sesuatu dengan benar, melainkan seorang pemimpin umat Tuhan yang harus melaksanakan hal yang benar, bahkan lebih jauh dan tepat lagi: harus *menyaksikan* kebenaran.

Di bawah ini akan disampaikan beberapa pokok pikiran dari prinsip pengembangan kepribadian pemimpin Gereja lewat belajar terus-menerus seperti tersebut di atas, dalam garis besar. Secara prinsip, sebenarnya pokok-pokok pikiran di bawah ini merupakan sebuah bentuk pengembangan dari pokok-pokok “manajemen kepemimpinan” perdana Musa yang didapatkannya dari pengajaran Yitro, mertuanya, seperti yang kini tercantum dalam Kitab Musa II (Kel. 18: 13-26).⁵ Dalam perkembangan sejarah, ternyata pokok-pokok manajemen perdana Musa itulah yang pada akhirnya menjadi dasar dan inti utama dari pengajaran manajemen modern ~ seperti yang biasa dikenal banyak orang dewasa ini.

TAKSONOMI PENGETAHUAN KOGNITIF

Sebagaimana halnya dapat diikuti dari inti “teguran” Yitro kepada Musa (ay. 17-19), kiranya titik berangkat yang paling baik untuk dikembangkan dalam rangka keberhasilan belajar manusia adalah pengakuannya yang jujur dan terbuka akan kenyataan dari dasar kemanusiaannya sendiri. Dalam kaitan dengan pengakuan di atas, manusia terutama dapat dimengerti sebagai makhluk yang berakal budi, tetapi toh selalu berkekurangan, selalu saja tidak pernah dapat sempurna.⁶ Ia

¹ W. Bennis/B. Nanus, *Fuehrungskraefte: Die vier Schluesselsstrategien erfolgreichen Fuehrens* (Zuerich, 1987).

² Tentang hal semacam ini, lih. F. Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (New York, 1995).

³ Tentang pemahaman di sekitar masalah organisasi, terutama dari sudut pandang manajemen lihatlah buku-buku mengenai hal itu, yang dewasa ini sangat mudah ditemukan di mana-mana. Untuk perkenalan awal di sekitar organisasi sebagai sistem, lht. mis.: Kadarman/Uda, 1994: 8, 59-83. *Pengantar Ilmu Manajemen: Buku Panduan Mahasiswa*, cet. ke-4, Jakarta.

⁴ Bdk. M. Rush, *Manajemen Prima: Suatu Ancangan Pribadi*, terj.

⁵ Oleh karena itu, dalam meditasi bersama tentang pokok percakapan sekarang ini, ayat-ayat itu hendaknya dibaca bersama dalam sinar terang dari ayat-ayat Kitab Musa V (Ulangan) 30:11-14.

⁶ Berangkat dari pikiran J. G. Herder (1744-1803), seorang teolog, filsuf bahasa dan sejarah, yang banyak mencurahkan pikirannya dalam bidang pendidikan, yang pikiran-pikirannya tentang manusia kemudian juga ditangkap dan diperkembangkan oleh A. Gehlen (Anthropologie, Reinbeck 1961, dll.), manusia dapat disebut sebagai “Maengelwesen” (makhluk yang

mengada di tengah dunia dengan tugas untuk menjadi, tidak hanya untuk diri sendiri, melainkan terutama untuk yang lainnya juga. Dengan kenyataan tugas semacam di atas itu berarti, bahwa ia mau tidak mau harus, tidak saja oleh karena memang ia dapat, melainkan terlebih-lebih oleh karena ia memang sangat membutuhkan - belajar. Belajar, kalau demikian, lantas menjadi panggilan hidup manusia, terutama dalam konteks tema percakapan kita sekarang ini: panggilan hidup para pemimpin gereja dalam rangka terus-menerus menjadi bagi diri sendiri dan yang lain di tengah dunia yang sangat kompleks ini (bdk. ay. 20).

Sebagai makhluk yang harus belajar ~ tetapi juga terlebih-lebih seperti para pemimpin gereja yang kemudian harus pula *memberi pengajaran* ~ manusia sebaiknya, bahkan lebih jauh lagi seharusnya mengenal terlebih dahulu hal-ikhwal yang berhubungan dengan kebelajaran yang dapat menuntun manusia ke pemilikan pengetahuan (kognitif). Dalam bidang psikologi pendidikan, pengetahuan yang harus dikenal semacam itu biasa disebut dengan istilah *taksonomi pembelajaran atau pengetahuan kognitif*. Di sana, istilah yang berasal dari peristilahan bahasa Yunani ~ yang berarti hukum-hukum pengaturan ~ dimaksudkan sebagai sebuah sistem hierarkhis dalam rangka memerikan (mendeskripsikan) hubungan-hubungan antara sasaran belajar dengan pengembangan langkah demi langkah dari pengantara ataupun efeknya demi pencapaian tujuan dari pengontrolan prestasi belajar tersebut. Dalam konteks percakapan kita sekarang ini, paling tidak ia akan terdiri atas:⁷

berkekurangan, yang belum/tidak sempurna). Dalam bidang manajemen umum, Kadarman dkk. (1994: 11-12) menyebut hal itu sebagai "pandangan dasar" (11). Juga menurutnya, pandangan dasar semacam itu sangat penting, oleh karena memang akan "mempengaruhi semua pemikiran dan tindakan lebih lanjut" manusia. Olehnya, sebagai bandingan disebut juga di sana pandangan dasar manusia dalam Pancasila (seperti yang terumus dalam Sila yang kedua) dan dalam pengajaran Katolik (seperti yang diterapkan dalam labore*m exercens* tentang manusia dalam organisasi).

⁷ Bdk. L. G. Warga, *Personal Awareness: A Psychology of Adjustment* (Boston, 1983), 168-203; juga J. D. Parera, *Ketrampilan Bertanya dan Menjelaskan*, ed. ke-2 (Jakarta, 1993).

Pengetahuan

Ialah sebuah panggilan atau sebutan spesifik, sebagaimana suatu pola atau struktur terbangun, yang pada hakekatnya terdiri dari langkah-langkah pengingatan dalam sistem atau memorisasi. Pengetahuan ini, kendatipun harus bertolak dari pelurusan ketakmengetahuan dan kesalahmengingatan, akan mencakup terutama pengingatan akan fakta khusus (seperti misalnya: tanggal, nama, tempat, tanda-tanda, lekuk pipi si cantik manis, kaidah-kaidah, sistem, kriteria, metodologi) serta konsep-konsep rampat/umum (seperti: abstraksi, ide, gagasan besar, rancangan), struktur-struktur (seperti perangkat prinsip pensistematisasian), dan pola-pola atau pun model-model (yang dengannya suatu fenomena diatur dalam suatu bidang), dan sebagainya.

Komprehensi atau Pemahaman

Komprehensi atau pemahaman [*Verstehen*] adalah suatu usaha atau kegiatan akal budi yang bertujuan untuk mengerti atau memahami hal yang dikomunikasikan, sebagaimana yang diindikasikan oleh kemampuan akal budi tersebut untuk menerjemahkan komunikasi, untuk menerjemahkan atau meramalkan informasi dalam rangka menentukan kecenderungan-kecenderungan dari penarikan implikasi dan sekaligus juga pembuatan prediksi [peramalan]. Dengan kata lain, komprehensi atau pemahaman ini meliputi "pengertian hubungan baik secara lisan maupun secara tertulis dalam bentuk verbal dan simbolik."⁸ Oleh karena itu, kemampuan untuk *mengungkapkan dengan bahasa dan kalimat sendiri* hal-hal yang telah dipahami dan dimengerti dengan jelas merupakan hasil efektif dari komprehensi atau pemahaman ini.

Aplikasi atau Penerapan

Aplikasi dalam hal ini lebih merupakan kegiatan lanjut akal budi dalam rangka menerapkan ide-ide, prinsip-prinsip, ataupun teori-teori pada situasi yang khas atau yang khusus dan kongkret dalam kehidupan. Dengan demikian, aplikasi akan menuntun

⁸ Parera, *Ketrampilan Bertanya dan Menjelaskan*, 3.

penyelesaian masalah yang harus mempergunakan paduan dari pengetahuan yang telah diperoleh dengan pengertian. Selanjutnya, dalam aplikasi ini pulalah, tidak hanya kebenaran atau kepenadatan teori ~ dalam arti pengetahuan reflektif yang diperoleh ~ akan sungguh-sungguh diuji (bdk. Lewin), melainkan juga sekaligus kebenaran praksis yang dijalankan harus dipertanggungjawabkan dengan terbuka dan penuh kejujuran (bdk. Freire).

Analisis

Secara khusus, analisis ini terjadi dengan cara mereduksikan sebuah komunikasi ke dalam bagian-bagiannya, sehingga ide di dalamnya dapat dihubungkan-hubungkan satu sama lain. Pada gilirannya, analisis ini akan merupakan sebuah kemampuan untuk menentukan, bagaimana struktur dari keseluruhan disusun bersama. Pertanyaan-pertanyaan tajam dan terarah biasanya dapat menjadi alat bantu analisis yang paling handal dan sangat menentukan, kendatipun sering pertanyaan-pertanyaan semacam ini tidak harus dinyatakan secara terang-terang. Tujuan dari semuanya itu kiranya dapat dirumuskan lewat kata kerja: membedakan, membagi atau menggolongkan, menceraikan dan menarik simpulan.⁹

Sintesis

Sebagai kebalikan dari analisis, sintesis merupakan kreasi sebuah model atau sebuah struktur, yang biasanya tidak terbaca jelas. Ia masih akan selalu samar, oleh karena bagaimanapun juga memang ia sesungguhnya tetap masih merupakan sebuah "ide." Atau, bahkan sering juga ia pada akhirnya masih merupakan kreasi sebuah ide baru dari kombinasi-kombinasi dalam sebuah keterjalinan logis. Kendatipun demikian, dalam pengembangan ilmu dan pengetahuan - terutama lewat penelitian-penelitian yang dilakukan orang - sintesis kemudian sungguh-sungguh merupakan sebuah cita-cita metodo-

logis yang banyak diidealkan.¹⁰

Evaluasi

Dalam taksonomi ini, evaluasi boleh dikatakan juga sebagai puncak dari kegiatan mengetahui. Ia merupakan *penimbangan atau penaksiran* terhadap "nilai" dari ide-ide, material-material ataupun metode-metode sesuai dengan sebuah kumpulan dari standar yang tertentu, tetapi juga dengan masih tetap memperhitungkan pemakaian baik evidensi dakhil/internal (misalnya: akurasi dan validasi) maupun elemen-elemen luaran atau eksternal (seperti misalnya: perbandingan dengan hasil dari pekerjaan-pekerjaan yang lain).

Afektif

Pada akhirnya, pengaruh emosional dan elemen-elemen afektif terhadap segala sesuatu yang dipelajari, harus juga ikut diperhitungkan dengan baik (seperti misalnya: perasaan *senang* dapat menjadikan segala sesuatu lebih *mudah*, tetapi sebaliknya rasa *tidak tertarik* dapat menyebabkan semuanya menjadi sungguh semakin *sukar*, *tidak dapat dimengerti*, *membosankan*, dsb.) Mengabaikan kenyataan pengaruh seperti di atas itu dalam praktek, akan menyebabkan semua pihak yang terkait kecewa dan patah semangat.

BELAJAR DALAM KONTEKS ORGANISASI GEREJA

Tidak saja dalam konteks¹¹ organisasi gereja, tetapi sesungguhnya juga dalam konteks organisasi apa pun di dunia ini, belajar merupakan daya gerak bagi para pemimpinnya. Belajar ~ entah dari buku, entah dari orang lain, atau pun entah dari pengalaman kongkret ~ merupakan sumber

¹⁰ Bdk. a.l. A. H. Bakker, *Ontologi Atau Metafisika Umum* (Yogyakarta, 1992).

¹¹ Dengan konteks dimaksudkan di sini tidak hanya konteks dalam arti sempit yakni hubungan antara bagian-bagian yang terbedakan atas konteks ekstensional dan intensional saja, melainkan juga konteks dalam arti luas yang mencakup segala aspek penad (relevan) dari situasi maksud yang disampaikan, sehingga dengan semua itu inti maksud yang diungkapkan tersebut dapat semakin jelas dan terbatas dalam situasi kongkretnya (bdk. pragmatik).

⁹ Pemahaman lebih lanjut tentang hal ini, lhtlah dalam buku-buku logika dan filsafat ilmu, terutama yang berkaitan dengan bidang metodologi (dasar).

energi yang tidak habis-habisnya. Ia dapat membawa subjek belajar, terutama para pemimpin, selalu dalam kegiatan dan perubahan untuk memperoleh pengetahuan dan ide-ide baru dalam rangka menemukan dan menghadapi tantangan-tantangan aktual. Ia terutama sering muncul sebagai akibat dari sebuah interaksi, terlebih-lebih sebuah interaksi yang berkepanjangan.

Walaupun setiap orang sudah barang tentu seharusnya belajar di sepanjang masa demi pengembangan diri sendiri, tetapi toh dalam kaitan dengan tema, belajar di sini terutama dimaksudkan sebagai sebuah kegiatan pembinaan diri dan kepribadian dalam rangka mencapai tujuan yang bersangkutan-paut dengan keberhasilan bersama dalam sebuah organisasi gereja, dalam sebuah kehidupan komunitas iman (bdk. ay. 23). Belajar dalam konteks organisasi gereja semacam ini sesungguhnya tidak hanya panggilan bagi para pemimpin gereja saja, melainkan juga panggilan bagi keseluruhan anggota organisasi gereja yang bersangkutan. Sebab, hanya dengan pengetahuan dan kemampuan yang kurang-lebih merata sajalah, tujuan yang telah digariskan untuk dicapai bersama akan lebih cepat dan mudah diwujudkan (bdk. ay. 20-21). Pembelajaran semacam ini teristimewa dalam prakteknya mencakup, sekaligus juga mempersyaratkan hal-hal paling kurang sebagai berikut:¹²

Berani Menjadi Lemah

Yang dimaksudkan adalah belajar untuk dapat mengakui dengan jujur dan kemudian mengemukakan dengan terbuka segala hal yang dapat membuat *ketidak-pastiannya*, termasuk sudah barang tentu di dalamnya kelemahan-kelemahan pribadi yang dimiliki. Manusia ~ termasuk para pemimpin gereja ~ toh bukan malaikat, apalagi Tuhan Tuhan. Itulah sebabnya, mereka pun tidak terkecuali, bahkan terlebih-lebih lagi. Juga, kendatipun keberanian menjadi lemah semacam di atas

¹² Bdk. D. N. Michael, *Planning and Learning from It*, in *Making It Happen*, ed. by J. B. Richardson, Washington D.C. 1982, p. 175-180; F. Pachtner, *Hidup Berentjana*, terj., Jakarta tT.; R. Lay, *Krisen und Kon-flikte: Ursachen, Ablauf, Ueberwindung*, Muenchen 1981.

itu dapat *bertentangan dengan kebudayaan yang sedang dikembangkan* pada umumnya [yang selalu mau menjadi yang paling kuat, yang paling berkuasa dan yang selalu berjaya]. Sebagai persekutuan orang-orang percaya, para pemimpin gereja terutama harus dapat melakukan hal yang sangat penting itu (bdk. Flp. 2; Mat. 5; dll.) sebagai titik berangkat dari keberhasilannya memimpin dan bersaksi di tengah dunia yang selalu mengerang kesakitan ini (bdk. ay. 15, 24a).

Berjuang Mengubah Kesalahan

Dalam hal ini, para pemimpin gereja terlebih-lebih harus belajar untuk dapat mengubah kesalahan dengan cara yang positif, sehingga semuanya dapat menjadi *keuntungan* tidak saja bagi diri sendiri, tetapi juga terutama bagi keseluruhan dan lingkungan (ay. 17, 23). Bagi anggota bangsa-bangsa yang tidak “terdidik” dengan etika yang kuat dan ketat ~ seperti a.l. bangsa kita Indonesia, yang dalam perjalanan sejarahnya selalu saja mengalami kesukaran dalam membangun *kepercayaan* (trust) baik terhadap diri sendiri maupun terhadap orang lain¹³—maka perjuangan belajar semacam di atas itu memang semakin tidak gampang. Tetapi, terutama oleh para pemimpin gereja, semuanya itu tidak akan pernah boleh diartikan sebagai tidak akan mungkin bisa!

Mampu Merencanakan Masa Depan Bersama

Konteks ini berbicara tentang belajar untuk mampu merencanakan masa depan, terutama masa depan bersama. Solidaritas dan saling memanusiaikan di antara sesama dalam kaitan ini akan merupakan modal para pemimpin gereja yang sangat tinggi nilainya. Akan tetapi, dalam praktek ternyata solidaritas dan saling memanusiaikan semacam itu tidak pernah mungkin dapat diwujudkan, manakala manusianya sendiri tidak memiliki kemampuan. Mereka yang tidak mampu, yang tidak memiliki

¹³ Bdk. sekali lagi Fukuyama (1995) yang menyebut beberapa contoh persoalan dari bangsa-bangsa Asia, termasuk Indonesia.

kecakapan, kompetensi, kematangan, kedewasaan, rasa tanggung jawab, dapat dipercaya dan kesadaran akan hak-hak orang lain, ternyata juga tidak pernah sanggup bertindak solidaris dan memanusia-kan yang lainnya. Oleh karena itu, keduanya harus dipelajari dan dibangun bersama, bahkan harus dibangun terus-menerus, tidak pernah boleh berhenti (ay. 15, 19ff).

Mengembangkan Kepekaan Responsif

Pemenuhan persyaratan ini akan berarti, para pemimpin gereja terutama harus terus-menerus belajar untuk mengembangkan kemampuan tanggap mereka terhadap hubungan-hubungan antar manusia dan kemanusiaan dengan lebih serius dan bertanggung-jawab lagi (seperti: mendengar, menghibur, mendorong, memberanikan, *memasuki konflik-konflik*, dsb.). Sangat jelas, bahwa dalam kaitan ini sama sekali tidak boleh ada secercah pun *unsur kepasifan* manusia masuk ke dalamnya, apalagi yang kemudian dapat membuyarkan pelaksanaan dari seluruh rancangan bersama (bdk. ay. 21,22). Kendatipun penampakkannya dapat saja menunjukkan keserupaan, tetapi kepekaan responsif ini sama sekali lain dari tindakan dan praktek-praktek yang reaktif. Tidak saja akibat dari keduanya yang berbeda, tetapi juga dasar dan motifnya yang paling dalam sungguh berlainan.

Mampu Mengenal Diri Sendiri

Yang terutama sangat penting dalam kaitan ini adalah belajar untuk mampu sungguh-sungguh menemukan atau mengenal diri sendiri yang sedalam-dalamnya (bdk. ay. 18, 24). Sejarah dari hidup kebijaksanaan dan keberhasilan anak manusia di seluruh dunia ini ternyata selalu diawali oleh panggilan untuk mengenal diri sendiri terlebih dahulu: gnothi seauton [kenalilah dirimu]! Musa 40 tahun dalam pengembaraan, Yesus 40 hari sendirian di padang gurun, para pendawa 4 x 3 tahun di tengah hutan. Bahkan calon pengantin, terutama calon pengantin perempuan Jawa di zaman dahulu pun harus paling tidak 4 minggu berada dalam pingitan. Semua petunjuk semacam itu memang dimaksudkan sebagai tanda dari kesempatan bagi yang

terkait untuk mengenal diri lebih dalam, sekaligus juga dari sebuah bentuk persiapan yang matang ~ setelah yang terkait mengenal kekuatan dan kelemahan sendiri ~ untuk menghadapi masa depan.

Demikian kiranya menjadi jelas, bahwa *ciri utama* dari jenis pembelajaran di atas adalah penekanannya pada bentuk kehidupan *belajar dalam konteks* dan *kebersamaan dengan yang lain*. Alasan kuat yang melatarbelakangi pengajuan (cita-cita yang diperjuangkan pelaksanaannya) model belajar semacam di atas itu adalah terutama kenyataan yang taktersangkalkan, bahwa kemenjadian diri manusia secara kongkret di tengah-tengah dunia ini sungguh-sungguh sangat tergantung, dalam arti: sama sekali tidak dapat dilepaskan dari pengaruh kemenjadian yang lain, terutama dari lingkungan sekitar, tempat ia mengada dan terus menjadi. Para pemimpin gereja pun, tidak terkecuali.

ORGANISASI GEREJA YANG BELAJAR

Sebagai bentuk kehidupan bersama, maka organisasi gereja itu ~ apa pun namanya dan bagaimana pun juga penampilannya ~ tidak pernah tidak akan berubah dalam perjalanan sejarah.¹⁴ Atas dasar itu, maka proses belajarnya pun seharusnya juga tidak pernah tidak berubah, tidak pernah mandek. Pemimpin dan anggota-anggota gereja, baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama sebagai komunitas iman, sudah semestinya juga harus terus-menerus belajar untuk selalu memperoleh pengetahuan, sikap-sikap, dan sarana-sarana yang baru maupun bentuk-bentuk yang cocok untuk dapat mencapai tujuan bersama. Semua itu, kalau dilaksanakan, sungguh-sungguh akan dapat meningkatkan daya hidup dan perjuangan mereka bersama. Terutama bagi para pemimpin gereja, semuanya itu juga akan semakin dapat menjadi *kesaksian* mereka yang hidup, di samping keberhasilan dari pelayanan mereka di tengah dunia.

Menurut “Kelompok Roma”, kelompok

¹⁴ Untuk ini, bdk. pengertian “organ” dan “hidup.”

yang terdiri atas ilmuwan berbagai bidang kajian dan disiplin ~ yang terutama dan bersama-sama prihatin terhadap masa depan bersama oleh semakin terkurasnya kekayaan bumi kita yang terbatas ini sebagai akibat dari keserakahan manusia, belajar semacam tersebut dapat dibedakan ~ terutama menurut hakekat dari belajar itu sendiri bersama hasilnya bagi kehidupan dari keseluruhan ~ sebagai:¹⁵

Belajar yang memelihara

Hakekat dari model belajar yang memelihara terutama adalah sebuah usaha untuk melestarikan pandangan-pandangan, metode-metode, aturan-aturan, dsb. dalam situasi yang sudah dikenal. Sebagai akibatnya, koreksi akan sangat sukar diterima, bahkan lebih jauh juga akan dapat dianggap sebagai reaksi pemberontakan dan anti terhadap apa pun yang sudah ada dan mapan. Terutama dalam organisasi gereja dan kepemimpinan gereja, model belajar semacam di atas itu sungguh-sungguh *sangat* dipertahankan dan bahkan dibangga-banggakan demi *kewibawaan* dan *kebenaran* mutlak yang dianggap sebagai telah dimiliki mereka dari kekal sampai kekal!

Belajar yang inovatif, yang membaharui

Sebagai kebalikan dari model belajar yang pertama di atas, model belajar yang kedua, yang inovatif ini merupakan sebuah bentuk usaha pembelajaran untuk terus hidup dengan sering tanpa memiliki konteks yang dapat dipegang. Subjek belajar tidak mungkin melakukan "trial and error," oleh karena tidak saja pertanyaan dan jawaban yang semacam itu belum pernah ada sebelumnya, tetapi juga oleh karena perhitungan-perhitungan dan pertanggungjawaban yang harus dipikirkan bagi masa depan bersama, terutama bagi masa depan generasi berikutnya, menjadi semakin besar. Sebagai akibatnya, model belajar semacam ini dalam praktek lebih banyak diabaikan, atau bahkan lebih jauh juga tidak akan banyak diajarkan, tidak terkecuali dan

terlebih aneh lagi juga di dalam gereja yang selalu mewartakan kabar "pembaharuan."

Terutama dalam sebuah kehidupan bersama dari organisasi gereja yang bertanggung-jawab, kedua model belajar di atas *seharusnya* dapat dilaksanakan bersama-sama sehingga dapat saling melengkapi, dan untuk selanjutnya melalui pengorganisasian yang baik, dapat diperkembangkan. Dengan cara itu, ia akan menghasilkan fundamen kebelajaran yang kuat, tetapi toh terbuka dan tidak fanatik, bagi baik pribadi-pribadi maupun kelompok-kelompok yang mempelajarinya. Ia akan memberikan ciri yang sangat dialogis, yang akan selalu mendorong terutama para pemimpin gereja untuk dapat menerima koreksi dan lebih jauh lagi juga berani mengoreksi diri sendiri, serta pada ujung akhirnya akan mempunyai kemungkinan untuk dapat menemukan pertanyaan-pertanyaan baru yang sangat penting dalam sejarah, bagi masa depan. Tidak gampang, memang, untuk siapa pun melaksanakan model belajar yang inovatif seperti itu, apalagi kalau ia belum pernah mencoba dan menghayatinya. Apalagi di dalam gereja, kendatipun di lain pihak ~ sekali, dan bahkan berkali-kali lagi ~ gereja lewat para pemimpinnya selalu meneriakkan diri sebagai agen pemerdekaan dan kehidupan yang baru.

BELAJAR INOVATIF

Oleh karena model belajar inovatif di atas cukup kompleks dan selalu bersifat orientatif, maka ada baiknya, kalau ia diberi perhatian barang sejenak di sini, terutama dalam konteks pembelajaran yang selaras dengan tema pembicaraan: pengembangan kepribadian pemimpin gereja sebagai organisasi. Sebab, ia ~ sebagaimana halnya model-model belajar yang lainnya ~ juga dapat dilakukan sendiri-sendiri, maupun bersama-sama.

Sebagai ciri utama dari model belajar inovatif ini adalah kuatnya daya dorong yang dimilikinya baik bagi suatu pemberanian pribadi-pribadi ataupun kelompok persekutuan untuk memasuki *suatuhorison yang belum mereka kenal* maupun bagi suatu penumbuhan kemampuan subjek belajar untuk menghadapi *perubahan-perubahan*

¹⁵ Bdk. J. W. Botkin et al., *No Limits to Learning* (New York, 1979), 10; juga: A. Peccei, *Die Qualitaet des Menschen: Plaedoyer fuer einen neuen Humanismus* (Uebers., Stuttgart, 1977).

yang tak teramalkan. Model belajar semacam ini memiliki prinsip dan langkah-langkah yang mirip dengan prinsip dan langkah-langkah dari *komprehensi*, yang paling tidak terdiri atas:

Berani menafsirkan secara baru sejarah[-nya sendiri]

Hasil dari proses belajar semacam tersebut harus diartikan sebagai suatu keberanian dan kemampuan untuk menilai kembali pengalaman dan tradisi sendiri dengan sudut pandang yang baru, demi memperoleh pengetahuan yang lebih baik lagi. Dari sana tidak mengherankan, kalau kemudian setiap generasi yang mencerapnya lantas setiap kali berani mengadakan penulisan kembali secara baru sejarahnya sendiri. Tradisi memang sebenarnya tidak akan pernah berarti pengaugung masa lalu dengan berlebih-lebihan, melainkan hanya, bahwa orang baru akan dapat menemukan makna sebenar-benarnya dan bahkan sedalam-dalamnya daripadanya, ketika orang yang bersangkutan mampu menggunakannya bagi penyosohan (proses) kemungkinan-kemungkinan yang ada dari kesadaran kritis asal-muasal historisnya. Dari sana dapat dimengerti pula, kalau di kemudian hari lantas tidak jarang terjadi loncatan-loncatan perkembangan dalam sejarah, pada gilirannya dapat mengakibatkan timbulnya peringkat-peringkat perkembangan yang beraneka-ragam.¹⁶

Berani melaksanakan percobaan-percobaan yang di luar dugaan

Dalam kepekaan yang positif dan proaktif terhadap perubahan lingkungan, model belajar semacam itu akan memberanikan orang untuk melakukan percobaan-percobaan dalam rangka mencari dan mendapatkan jalan keluar dari kemelut, dengan *tidak pernah lupa* meneliti hasil-hasil atau dampak-dampak kongkretnya bagi kehidupan bersama dan masa depan. Untuk semua itu, memang dibutuhkan kebebasan, tiadanya rasa curiga dari yang lain dan keterbukaan, agar semua usaha yang dilakukannya tidak terlalu gampang

mengalami kegagalan sebelum dianju (diancang, dimaksud, dan diawali).

Keterbukaan yang positif dan kreatif

Dengan keterbukaan di atas dimaksudkan sikap dan mentalitas yang terbuka untuk dengan positif dan kreatif mempelajari cara pikir, cara kehidupan pribadi maupun organisasi-organisasi lain yang dapat dibandingkan. Dengan melalui pengamatan terhadap pengalaman dari pribadi-pribadi serta organisasi-organisasi dari kehidupan yang lain semacam itu, orang lantas dapat belajar lebih jauh untuk memperoleh pengetahuan baru yang handal untuk diterapkan, setelah sudah barang tentu melalui kritik yang tajam dan berwawasan terlebih dahulu, dari mana pun jua asalnya. *Distinguo, ergo cogito* [saya membedakan, jadi saya berpikir], demikian salah satu bunyi ajaran logika tradisional yang sangat penting, yang kiranya dapat diterapkan pada kehidupan yang sungguh serius semacam ini.

Melakukan proses-proses analisis

Dengan belajar melalui analisis-sistematis terhadap kecenderungan-kecenderungan di luar bidang sendiri, subjek belajar pada akhirnya juga akan mampu mengenal persoalan-persoalan baru yang muncul dan membutuhkan pemecahan yang tepat. Bahkan untuk selanjutnya, ia pun akan selalu dapat memperoleh kemungkinan-kemungkinan untuk menemukan model-model (teoretis) sebagai alat untuk menemukan pengetahuan baru dalam rangka mengambil keputusan bersama yang bertanggung-jawab [bdk. sistem].

Menghargai pendidikan dan pengajaran

Pendidikan formal harus menjadi cita-cita bersama dari semua dan sekaligus program yang terus-menerus terutama dari organisasi gereja. Penghargaan terhadap usaha ini harus sungguh-sungguh selalu menjadi tekanan. Dalam kaitan dengan program semacam di atas itu, segala bentuk dan penampilan rasa iri hati, cemburu, kecurigaan, apalagi ketakutan tergeser oleh datangnya “gelombang” yang baru dalam organisasi [gereja] yang terkait

¹⁶ Bdk. S. Hardiyanto, *Tradisi dan Modernitas*, dalam GEMA (49) 1995, 1-10, ter. 6f.

harus sungguh-sungguh disingkirkan sejauh mungkin. Tetapi juga selanjutnya, penghargaan semacam itu sungguh-sungguh tidak pernah dimaksudkan sebagai hanya bentuk penghargaan terhadap gelar-gelar akademis seperti yang lebih sering dicari orang dewasa ini daripada profil, kemampuan dan pengetahuan yang harus benar-benar terkandung di dalamnya, yang memang biasanya semua itu hanya dapat diperoleh dengan bekerja keras dan tahan menderita, terutama menderita batin: studere [berjerih lelah, mengejar sungguh-sungguh, menyerahkan diri]!

Kemampuan dan kesediaan untuk belajar kembali

Secara *sadar* subjek belajar ~ terutama para pemimpin gereja ~ harus "*dapat melupakan (verlernen)* hal yang pernah dipelajarinya," terutama untuk dapat belajar kembali dalam kaitan dengan realitas yang ia hadapi, dengan motif dan semangat yang serba baru, seperti yang terlihat dari keberaniannya untuk:

- 1) Merombak birokrasi yang semua keputusannya diambil hanya oleh para atasan, sehingga segala sesuatu ~ terutama yang diturunkan dari atau oleh atasan yang tertinggi ~ harus diakui bawahan sebagai sah dan dengan "amin" pula tanpa sikap kritis. Sebab, eselon bawah pun seharusnya juga berani dan diberanikan untuk mengambil keputusan yang bertanggung-jawab dan menanggung risiko!
- 2) Belajar berdialog dan bekerjasama dengan yang lain, termasuk juga dengan yang di luar pihak sendiri, kendatipun mungkin [oleh banyak gereja] akan dinilai sebagai aneh dan menyeleweng dari kebiasaan umum.
- 3) Berhenti mengemban budaya "kata ibu," yang hanya mau meniti tangga karier ataupun menjadi besar di kandang sendiri [seperti jago kate]. *Pengembaraan iman dan intelektual* dalam kaitan ini justru harus memperoleh penghargaan yang tinggi,

sehingga oleh karena itu pula, ia sama sekali tidak boleh dihalang-halangi dengan alasan dan cara apa pun juga!

Dengan cara-cara seperti di atas itu, subjek belajar ~ terlebih-lebih para pemimpin gereja ~ pada pengujung akhir akan dapat memperoleh keberanian untuk membongkar struktur-struktur usang yang menghambat, demi kesejahteraan dan pencapaian tujuan bersama yang lebih baik.¹⁷

MEMIMPIN ORGANISASI GEREJA YANG BELAJAR

Belajar itu, bagaimanapun juga, tidak akan dapat dinikmati hasilnya dengan cepat ~ terutama secara bersama-sama ~ sebagaimana hasil pekerjaan tukang sulap. Apalagi di samping semua itu, orang yang belajar ~ tidak terkecuali para pemimpin gereja ~ itu sendiri pun selalu saja lebih sering bersikap seperti anak kecil: cengeng, manja, tidak mau bekerja keras, suka ngambek dan *berbangga hati*, tetapi dengan cara memamerkan *kepatahsemangatannya*. Atas dasar itu, tugas panggilan dari para pemimpin gereja yang terutama sangat penting dalam kaitan ini adalah mendorong dan selanjutnya mengawasi ~ dalam arti menyelia ~ proses belajar, teristimewa proses belajar yang inovatif tersebut dari para anggota. Dalam kaitan dengan tugas berat tersebut, terlebih-lebih para pemimpin gereja sendiri sudah seharusnya dapat *menjadi contoh, menjadi saksi*, dalam hal kegiatan belajar, dan terutama dalam hal menghargai mereka yang belajar dengan sungguh-sungguh.¹⁸

Untuk melaksanakan semua itu, para pemimpin gereja sudah seharusnya berani dengan tanpa suatu ketakutan apa pun:

- 1) Mengajukan untuk dilaksanakannya banyak percobaan, memberi dukungan, serta menjelaskan (advokasi) ke

¹⁷ Bdk. Ch. L. Hughes, *Goal Setting: Key to individual and organizational effectiveness* (New York, 1965).

¹⁸ Bdk. J. M. Black, *Manajemen dan Supervisor: Buku Pegangan Bagaimana Melaksanakan Manajemen dan Supervisi yang Efektif*, terj. (Jakarta, 1993. cet. 5)

atasan yang lebih tinggi.

- 2) Memberikan dan mendorong mereka yang berbakat, apalagi kalau mereka itu masih muda, tidak konvensional, memiliki sifat dll. lagi yang positif, untuk maju dan belajar, serta pada gilirannya dapat memakai mereka dan memberikan tempat kepada mereka yang sungguh *progresif* posisi-posisi yang *baik* dan *strategis*. Tidak sebaliknya, seperti yang biasa terjadi di tengah dunia kongkret dewasa ini.
- 3) Tidak gampang memecat "tenaga pelaksana", tidak terkecuali juga terhadap mereka yang pernah gagal. Dengan cara semacam itu, pemimpin gereja tidak akan mempersiapkan *budaya pembunuhan kreativitas dan daya inovatif* dari para anggota dan organisasi gereja mereka. Dewasa ini, budaya "anak manis," yang selalu harus tunduk, menurut, melaksanakan segala perintah dengan tanpa sikap kritis dan pengertian tanggung jawab yang mendalam, bukan lagi budaya pendidikan yang ideal.
- 4) Menerapkan model disiplin baru, dengan cara mencari sebuah modus yang aktual dan tepat guna. Misalnya: mereka "yang gagal" dapat disuruh belajar lagi dari awal, dengan menempatkan mereka di bawah bimbingan orang yang telah matang dalam belajar dan pengalaman. Sudah barangtentu, kalau mereka itu seumur-umur hidup mereka terus-menerus gagal, dapat juga dipecat. Sebab, mereka toh dengan cara itu telah memberikan tanda bukti sendiri, bahwa mereka itu sebenar-benarnya sama sekali tidak mau belajar dan bekerja-sama dengan yang lainnya.¹⁹

MENGORGANISASI BELAJAR INOVATIF DALAM GEREJA

Dengan kegiatan belajar inovatif semacam ini, maka tujuan dan tekanan utama-

nya harus diarahkan oleh para pemimpin gereja kepada momen-momen dari kemungkinan [yang secara garis besar] untuk:

1. terselenggaranya interaksi yang intensif dan kreatif dengan lingkungan,
2. terbangunnya sikap prokreatif lewat kemampuan bereaksi cepat terhadap informasi yang baru,
3. kesediaan berpartisipasi secara aktif, dan
4. kemampuan membuat rancangan yang handal dan dapat dilaksanakan.

Untuk mencapai maksud seperti di atas, diperlukan usaha-usaha serius yang harus melibatkan banyak pihak, tidak cukup hanya oleh pribadi-pribadi pemimpin gereja saja, dalam rangka:

1. Membangun jaringan informasi yang belum pernah ada.
2. "Memaksa" setiap anggota untuk memperluas horison pandang dan cakup pekerjaannya dalam hubungan-hubungan yang lebih luas dan semenggah [utuh dan menyeluruh].
3. Memelihara pertukaran pemahaman intensif antara tujuan yang ingin dicapai dengan persoalan-persoalan strategis, pembagian sumber-sumber daya, dll.
4. Mengajar para pemimpin (kelompok atau bagian) dalam gereja secara sistematis untuk memikirkan masa depan, sehingga keputusan-keputusan intuitif jangka pendek dan menengah mereka dapat "diukur" dengan lebih baik.
5. Mengusahakan dan menciptakan pandangan yang pasti dan jujur tentang masa depan, sehingga para pemimpin yang terkait dapat merasakan semacam kepastian untuk memasukinya, siap mengangkat tugas-tugas untuk menyongsongnya dan menembus wawasan waktu yang sangat sempit dan terbatas.
6. Mendorong penelitian spesifik/khusus secara terus-menerus, sehingga hasil-

¹⁹ Bennis/Nanus, *Fuehrungskraefte: Die vier Schlüsselsstrategien erfolgreichen Fuehrens*, 188.

nya dapat dijadikan landasan loncat untuk pengambilan keputusan bersama yang sangat penting, terutama dalam kaitan dengan hal-hal yang sangat baru, tetapi sungguh strategis.²⁰

PENUTUP: TEOLOGI DAN GEREJA YANG BELAJAR

Kemampuan memandang hakekat dan menangkap makna sejarah untuk kehidupan sekarang ini dan masa depan, pada ujungnya akan menuntun orang-orang percaya ~ apalagi para pemimpin gereja yang hidup ~ ke arah kesadaran baru, bahwa teologi dan gereja itu sesungguhnya sampai sekarang ini masih dapat hidup “hanya” disebabkan oleh karena kemampuannya untuk “selalu” dan “mau” belajar [kendati pun sering terlambat], terutama dari kesalahan-kesalahan yang telah dibuat sebelumnya, yang kemudian menjadi pengetahuan. Dalam kaitan semacam inilah, Friedrich Nietzsche ~ si anak pendeta yang saleh dan pernah menjadi pengkhotbah cilik yang mengagumkan, tetapi yang di kemudian hari banyak disalahmengerti gereja oleh karena keberaniannya melontarkan kritik pedas mahatajam kepada gereja yang telah menjadi sangat suam pada masa itu ~ benar, ketika ia kurang lebih mengatakan, bahwa pengetahuan manusia itu berasal dari segala kesalahan dan kesesatan yang telah pernah dibuat sebelumnya.²¹

Teologi dalam kaitan dengan tema di atas sudah barangtentu dapat diartikan secara luas sebagai salah satu “alat” dan “media” gereja di tengah dunia yang sangat penting. Ia ~ oleh karena itu ~ tidak akan dapat dibatasi hanya pada hal-hal yang bersangkutan-paut dengan masalah *keagamaan* saja, terutama manakala para pemimpin gereja sudi menyadari kembali dengan cara mengembangkan kepekaan

pemahaman mereka terhadap obyek material primer dan obyek material sekunder dari teologi yang telah mereka alami. Atas dasar itu, hidup kesaksian dan pelayanan gereja pun juga tidak akan dapat hanya ditemboki pada hal-hal yang sekarang ini sudah harus cepat-cepat dikaitkan dengan *surga* dan *neraka* di dunia *seberang sana*. Para pemimpin gereja, kalau demikian, juga harus semakin berjuang dengan lebih sungguh-sungguh lagi untuk memahami kembali teologi mereka, sehingga dengan cara itu mereka pun akan semakin dapat memperoleh pengertian yang sungguh baru, yang tidak hanya berkaitan dengan pembaharuan diri, pengembangan kepribadian dan citra gereja mereka yang tengah bersaksi dan melayani dunia saja, melainkan juga terlebih-lebih dalam kaitan dengan kesejahteraan seluruh umat dan jagad raya ini.

Kalau demikian halnya, maka pendidikan dan belajar terus-menerus itu pun pada akhirnya—tidak dapat tidak—akan menjadi kunci harapan dan keberhasilan dari mereka semua yang [telah] belajar teologi dalam rangka melaksanakan segala usaha *kembali* dan *mengembangkan kepribadian* yang berkelanjutan demi masa depan pelayanan dan kesaksian mereka. Sudah sejak awal mula, teologi sesungguhnya memang telah mengandung makna, sekaligus dorongan yang semacam itu terutama bagi para pemimpin gereja yang menyadari tugas dan panggilan mereka yang mulia. Sudah barangtentu persoalannya dapat menjadi lain, ketika di kemudian hari anju (maksud dan tujuannya) teologi yang sedemikian itu dengan sengaja diabaikan, apalagi ketika ditolak sama sekali oleh para pemimpin gereja yang bersangkutan. Harapannya, tidak akan pernah terjadi penolakan hakekat teologi yang semacam itu oleh siapa pun juga.

KEPUSTAKAAN

- Bennis, W./Nanus, B., *Fuehrungskraefte: Die vier Schluesselsstrategien erfolgreichen Fuehrens*. Zuerich, 1987.
- Black, J. M., *Manajemen & Supervisor: Buku Pegangan Melaksanakan Manajemen*

²⁰ Untuk ini, lihat: J. B. Quinn, *Strategies for Change* (Homewood, Ill. 1980).

²¹ Bdk. S. Hardiyanto, *Zwischen Phantasie und Wirklichkeit: Der Islam im Spiegel des deutschen Denkens im 19. Jahrhundert*, Frankfurt u.a. 1992, S. 161-176; dll.; E. Coreth u.a., *Philosophie des 19. Jahrhunderts*, Stuttgart u.a. 1984, v.a. S. 245; juga R. Hayman, *Friedrich Nietzsche: Der missbrauchte Philosoph* [E.: Nietzsche: A critical Life, London 1980], Muenchen 1985.

- dan Supervisi Efektif*. Jakarta, 1993.
- Botkin, J. W. et al., *No Limits to Learning*. New York, 1979.
- Coreth, E., u.a. *Philosophie des 19. Jahrhunderts*, Stuttgart u.a. 1984.
- Fukuyama, F., *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, 1995.
- Gehlen, A., *Anthropologische Forschung*, Reinbeck bei Hamburg, 1961.
- Hardiyanto, S., *Zwischen Phantasie und Wirklichkeit: Der Islam im Spiegel des deutschen Denkens im 19. Jahrhundert*, Frankfurt u.a. 1992. 1995: *Tradisi dan Modernitas*, dalam GEMA (49), Yogyakarta.
- Hayman, R., *Friedrich Nietzsche: Der missbrauchte Philosoph* [E.: Nietzsche: A critical Life, London 1980], Muenchen, 1985.
- Hughes, Ch. L., *Goal Setting: Key to Individual and Organizational Effectiveness*. New York, 1965.
- Kadarman, A. M./J. Uda dkk., *Pengantar Ilmu Manajemen: Buku Panduan Mahasiswa*, cet. ke-4, Jakarta, 1994.
- Lay, R., *Krisen und Konflikte: Ursachen, Ablauf, Ueberwindung*, Muenchen, 1981.
- Michael, D. N., *Planning and Learning from It*, in: *Making It Happen*, ed. by J.B. Richardson, Washington D.C., 1982.
- Morrison, J.H., *Segi Manusia dalam Management*, terj., Jakarta, 1973.
- Pachtner, F., t.T. *Hidup Berentjana*, terj., Djakarta.
- Peccei, A., *Die Qualitaet des Menschen: Plaedoyer fuer einen neuen Humanismus*, Uebers., Stuttgart, 1977.
- Quinn, J. B., *Strategies for Change*, Homewood, Ill. 1980.
- Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*, cet.1, Yogyakarta, 1988.
- Warga, L. G., *Personal Awareness: A Psychology of Adjustment*, Boston, 1983.