

MEREKONSTRUKSI PARADIGMA KEPEMIMPINAN PENDETA SEBAGAI *MORAL EXEMPLAR* TRANSFORMATIF DARI PIETER VOS DAN JOANNE B. CIULLA: KAJIAN DIALOGIS ANTARA ETIKA KEBAJIKAN DAN KEPEMIMPINAN MORAL

Andrian Raja Nagur Purba

Sekolah Tinggi Filsafat Theologi Jakarta

Email: andrian.purba@stftjakarta.ac.id

Submitted: May 13, 2025 Revision: June 2, 2026 Accepted: June 14, 2026

Abstract

This article discusses the challenge of exemplary leadership within church leadership in Indonesia, particularly concerning the relationship between character formation and the praxis of exercising authority in pastoral leadership. Previous studies on church leadership have tended to separate virtue ethics, which emphasizes character formation, from moral leadership theory, which focuses on relational praxis and the management of leadership authority. This article aims to reconstruct pastoral leadership as a transformative moral exemplar through a dialogue between virtue ethics and moral leadership. This study employs a qualitative approach based on library research using analytical-comparative and constructive methods to examine the thoughts of Pieter Vos and Joanne B. Ciulla in addressing the tension between character formation and leadership praxis. The findings indicate that virtue ethics is strong in explaining the formation of moral character but is insufficient in addressing power relations within leadership. Conversely, moral leadership theory effectively explains the relational praxis of leadership but gives limited attention to the moral character formation of leaders. This article argues that pastoral leadership should be understood as a transformative moral exemplar, a form of leadership that positions exemplary conduct as an integrative locus between character, relationships, and the exercise of power in leadership. This concept is expected to contribute to the development of church leadership studies, particularly in responding to moral challenges and the need for exemplary leadership within the context of church leadership in Indonesia.

Keywords: *pastoral leadership, transformative moral exemplarity, virtue ethics, moral leadership, character formation.*

Abstrak

Artikel ini membahas tantangan keteladanan dalam kepemimpinan gereja di Indonesia, khususnya terkait hubungan antara pembentukan karakter dan praksis penggunaan otoritas dalam kepemimpinan pendeta. Berbagai kajian kepemimpinan gereja selama ini cenderung memisahkan etika kebajikan yang menekankan pembentukan karakter dari teori kepemimpinan moral yang berfokus pada praksis relasional dan pengelolaan otoritas kepemimpinan. Artikel ini bertujuan merekonstruksi kepemimpinan pendeta sebagai *moral exemplar* transformatif melalui dialog antara etika kebajikan dan kepemimpinan moral.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi kepustakaan dengan metode analitis-komparatif dan konstruktif untuk menganalisis pemikiran Pieter Vos dan Joanne B. Ciulla dalam melihat ketegangan antara pembentukan karakter dan praksis kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa etika kebajikan memiliki kekuatan dalam menjelaskan formasi karakter moral, tetapi kurang memadai dalam menjelaskan relasi kekuasaan dalam kepemimpinan, sedangkan teori kepemimpinan moral mampu menjelaskan praksis relasional kepemimpinan tetapi kurang memberi perhatian pada pembentukan karakter moral pemimpin. Artikel ini berargumen bahwa kepemimpinan pendeta perlu dipahami sebagai *moral exemplar* transformatif, yaitu bentuk kepemimpinan yang menempatkan keteladanan sebagai *locus* integratif antara karakter, relasi, dan penggunaan kuasa dalam kepemimpinan. Konsep ini diharapkan memberi kontribusi bagi pengembangan studi kepemimpinan gereja, khususnya dalam menghadapi tantangan moral dan keteladanan dalam konteks kepemimpinan gereja di Indonesia.

Kata kunci: kepemimpinan pendeta, *moral exemplar* transformatif, etika kebajikan, kepemimpinan moral, formasi karakter.



Didache: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen
by <https://jurnal.moriah.ac.id/index.php/didache/>
is licensed under a [Lisensi Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

PENDAHULUAN

Kepemimpinan gereja di Indonesia menghadapi berbagai tantangan etis yang semakin kompleks dan multidimensional. Beberapa kasus yang melibatkan oknum pemimpin gereja menunjukkan adanya persoalan terkait penyalahgunaan otoritas rohani. Kasus tersebut meliputi dugaan penyalahgunaan dana¹, persoalan pengelolaan keuangan organisasi keagamaan², hingga pelanggaran etika pelayanan.³ Hal ini memperlihatkan bahwa persoalan kepemimpinan tidak lagi dapat dipahami semata sebagai kegagalan individual, melainkan sebagai krisis yang lebih mendalam dalam struktur etis dan teologis kepemimpinan gereja.

Perkembangan budaya modern yang menekankan efektivitas, performa, dan pencapaian institusional turut memengaruhi cara gereja memahami kepemimpinan. Pendeta tidak lagi terutama dipahami sebagai figur teladan iman, melainkan sebagai pengelola

¹ <https://sulut.bpk.go.id/ketua-sinode-gmim-divonis-satu-tahun-penjara-terkait-dana-hibah/> diakses tanggal 22 April 2026

² <https://www.hariansentana.com/pimpinan-sinode-gpdi-dilaporkan-ke-polda-metro/> diakses tanggal 22 April 2026

³ <https://putusan3.mahkamahagung.go.id/direktori/putusan/zaeeb46648fc20448938313835363239.html> diakses tanggal 22 April 2026

organisasi yang diukur melalui hasil yang tampak⁴. Pergeseran ini memunculkan ketegangan mendasar antara dimensi karakter dan tindakan dalam kepemimpinan. Ketegangan tersebut juga terlihat dalam dua pendekatan utama. Etika kebajikan menekankan pembentukan karakter sebagai dasar tindakan moral, sementara teori kepemimpinan moral menekankan praktik kepemimpinan dalam relasi kuasa. Kedua pendekatan ini sering kali berkembang secara terpisah, sehingga belum mampu menjelaskan secara utuh hubungan antara siapa pemimpin itu dan bagaimana ia bertindak.

Sejumlah penelitian sebelumnya cenderung memahami kepemimpinan pendeta secara normatif, fungsional, atau pedagogis, tanpa mengembangkan kerangka integratif yang menyatukan dimensi ontologis karakter dan dimensi praksis kepemimpinan. Hal ini menunjukkan adanya kekosongan konseptual dalam kajian kepemimpinan gereja yang membutuhkan pendekatan baru yang lebih holistik.

Dengan demikian gagasan utama yang saya pertahankan sepanjang artikel ini adalah bahwa kepemimpinan pendeta direkonstruksi sebagai *moral exemplar* transformatif yang secara spesifik memusatkan keteladanan sebagai mekanisme utama untuk menyatukan pembentukan karakter dan praktik penggunaan otoritas dalam relasi jemaat. Keteladanan yang dihidupi secara konsisten merupakan faktor kunci yang menentukan legitimasi moral kepemimpinan pendeta dan membentuk kehidupan etis komunitas gereja. Untuk membuktikannya, saya akan mulai dengan membandingkan pemikiran Pieter Vos dan Joanne B. Ciulla untuk mengidentifikasi perbedaan dan titik temu antara dimensi ontologis karakter dan dimensi praksis kepemimpinan. Kemudian, saya akan mengevaluasi keterbatasan masing-masing pendekatan dalam menjelaskan relasi antara karakter, kekuasaan, dan tindakan dalam kepemimpinan gereja. Setelah itu, saya akan merumuskan integrasi teoretis dalam bentuk konsep kepemimpinan pendeta sebagai *moral exemplar* transformatif. Pada bagian terakhir, saya akan memberikan refleksi saya sendiri tentang tema ini.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi kepustakaan (*library research*) untuk menelaah kepemimpinan pendeta dalam dialog antara etika kebajikan dan kepemimpinan moral. Sumber utama penelitian ini adalah pemikiran Pieter Vos mengenai etika kebajikan dan Joanne B. Ciulla mengenai kepemimpinan moral, yang didialogkan dengan

⁴ David F. Wells, *Losing Our Virtue: Why the Church Must Recover Its Moral Vision* (Grand Rapids, MI: Eerdmans, 1998), 4–7.

berbagai literatur teologi, etika, dan studi kepemimpinan gereja. Metode penelitian yang digunakan bersifat analitis-komparatif dan konstruktif. Metode analitis digunakan untuk mengidentifikasi gagasan utama mengenai karakter, relasi, dan moralitas kepemimpinan dalam pemikiran Pieter Vos dan Joanne B. Ciulla. Metode komparatif digunakan untuk memperlihatkan titik temu, perbedaan, dan keterbatasan kedua pendekatan, khususnya dalam memahami relasi antara pembentukan karakter dan praksis penggunaan otoritas. Sementara itu, metode konstruktif digunakan untuk merekonstruksi konsep *moral exemplar* transformatif sebagai kerangka etis-teologis bagi kepemimpinan pendeta. Analisis penelitian dilakukan melalui interpretasi terhadap konsep-konsep utama kedua tokoh, dialog kritis antara etika kebajikan dan kepemimpinan moral, serta rekonstruksi konseptual mengenai kepemimpinan pendeta sebagai praksis keteladanan moral yang mempertemukan karakter, relasi, dan penggunaan otoritas dalam kehidupan komunitas iman.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan dialog antara pemikiran Pieter Vos dan Joanne B. Ciulla, penelitian ini menemukan bahwa salah satu persoalan mendasar dalam kepemimpinan pendeta terletak pada adanya pemisahan antara pembentukan karakter moral dan praksis penggunaan otoritas dalam kehidupan gereja. Moralitas kepemimpinan sering kali dipahami secara terbatas, baik sebagai kualitas pribadi maupun kemampuan fungsional dalam mengelola organisasi. Akibatnya, kepemimpinan berpotensi kehilangan dimensi keteladanan sebagai pusat kehidupan moral gereja. Oleh karena itu, kepemimpinan pendeta membutuhkan kerangka etis yang mampu mengintegrasikan karakter, relasi, dan praksis kepemimpinan secara lebih menyeluruh.

Konteks Indonesia dan Krisis Keteladanan

Joanne B. Ciulla menegaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya bersifat fungsional, tetapi juga formatif, karena turut membentuk arah kehidupan moral jemaat.⁵ Hal ini menghubungkan kita pada prinsip kepemimpinan pendeta dalam konteks Indonesia. Salah satu persoalan mendasar tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis atau manajerial, melainkan pada dimensi moral yang melekat pada identitas pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan gereja di Indonesia pada hakikatnya merupakan praktik relasional yang melibatkan penggunaan pengaruh dan otoritas untuk mengarahkan individu maupun komunitas menuju tujuan tertentu.

⁵ Joanne B. Ciulla, peny. *Ethics, the Heart of Leadership*, 3rd ed. (Santa Barbara, CA: Praeger, 2014), 1–2.

Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa sebagian kajian mengenai praktik kepemimpinan pendeta masih cenderung memahami dalam kerangka normatif dan pedagogis, di mana pemimpin lebih berperan sebagai pengajar nilai daripada sebagai pribadi yang menghidupi nilai tersebut secara eksistensial. Kecenderungan ini tampak dalam penelitian yang menekankan peran pendeta dalam pembinaan moral jemaat, khususnya generasi muda. Pendekatan tersebut menegaskan pentingnya fungsi edukatif kepemimpinan, namun pada saat yang sama mereduksi kepemimpinan moral menjadi aktivitas didaktik yang berfokus pada transfer nilai.⁶ Akibatnya, dimensi keteladanan sebagai praksis hidup yang menyatukan karakter dan tindakan belum sepenuhnya dikembangkan.

Hal serupa juga terlihat dalam kajian yang menempatkan kekudusan sebagai dasar kepemimpinan. Meskipun memberikan fondasi teologis yang penting, pendekatan ini masih berada dalam kerangka normatif dan belum secara memadai menjelaskan bagaimana kebajikan diwujudkan dalam relasi kepemimpinan yang konkret dan dinamis.⁷

Pendekatan lain dalam studi kepemimpinan gereja juga menunjukkan keterbatasan serupa. Pendekatan figuratif yang menggunakan tokoh-tokoh Alkitab memang memperkaya dimensi reflektif kepemimpinan, tetapi sering kali berhenti pada representasi simbolik tanpa mengembangkan kerangka konseptual yang sistematis mengenai proses internalisasi keteladanan. Sementara itu, pendekatan berbasis kode etik memberikan struktur normatif yang jelas, namun cenderung menempatkan moralitas dalam kerangka regulatif yang kurang menyentuh pembentukan karakter sebagai fondasi kehidupan moral.⁸

Dalam perkembangan kontemporer, sebagian pola kepemimpinan gereja dalam konteks kontemporer mengalami pergeseran. Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan berpotensi lebih berorientasi pada aspek performatif yang menekankan efektivitas, produktivitas, dan capaian kuantitatif. Pergeseran ini mencerminkan penetrasi logika pragmatis ke dalam kehidupan gereja, yang secara bertahap menggeser perhatian dari pembentukan karakter menuju pencapaian hasil. Akibatnya, dimensi relasional dan keteladanan yang seharusnya menjadi inti kepemimpinan semakin terpinggirkan.⁹

⁶ Rina Fretti Manalu dan Ibelala Gea, "Peran Pendeta dalam Pembinaan Moral Generasi Muda," *Jurnal Pendidikan Kristen* 2, no. 2 (2020): 112–114.

⁷ Indra Richard Sigarlaki, "Kekudusan sebagai Dasar Kepemimpinan Kristen," *Jurnal Teologi Berita Hidup* 4, no. 1 (2021): 55–57.

⁸ Robert P. Borrong, *Etika dan Kepemimpinan Kristen* (Jakarta: BPK Gunung Mulia, 2016), 80–83.

⁹ Paulus Eppang dan Gideon Hasiholan Sitorus, "Kepemimpinan Gereja di Era Disrupsi," *Jurnal Teologi Praktika* 3, no. 1 (2021): 52–54.

Fenomena ini tidak dapat dilepaskan dari dinamika budaya yang lebih luas. David F. Wells menegaskan bahwa gereja modern mengalami erosi visi moral akibat kompromi dengan budaya pragmatis, sehingga kepemimpinan berisiko kehilangan fungsi formatifnya dan justru mengadopsi pola kepemimpinan yang lebih berorientasi pada pencapaian hasil.¹⁰

Dalam hal ini Dietrich Bonhoeffer menegaskan bahwa kepemimpinan Kristen tidak dapat dipisahkan dari pemuridan yang konkret, di mana kehidupan pemimpin mencerminkan ketaatan kepada Kristus. Kepemimpinan pendeta tidak hanya bersifat fungsional, tetapi juga representasional—menghadirkan nilai-nilai Injil dalam kehidupan komunitas.¹¹

Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, penelitian ini berpendapat bahwa tantangan dalam kepemimpinan gereja dapat dipahami sebagai persoalan keteladanan, yaitu terputusnya relasi antara karakter yang dihidupi dan praksis kepemimpinan yang dijalankan. Krisis ini tidak hanya bersifat individual, tetapi juga struktural, karena menyangkut cara gereja memahami dan mempraktikkan kepemimpinan itu sendiri. Saya melihat bahwa persoalan utama bukan pada kurangnya refleksi moral, melainkan pada fragmentasi pendekatan yang memisahkan antara karakter, praksis, dan struktur etis. Oleh karena itu, diperlukan suatu kerangka konseptual yang mampu mengintegrasikan ketiga dimensi tersebut dalam satu kesatuan praksis kepemimpinan yang hidup dan transformatif.

Moral sebagai Praksis Etis dan Relasional

Moral dalam kepemimpinan pada dasarnya tidak dapat dipahami sebagai sekadar seperangkat aturan normatif, melainkan sebagai praksis etis yang hidup dalam relasi antarmanusia. Setiap tindakan kepemimpinan selalu melibatkan tata kelola kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan pembentukan arah bersama, sehingga secara inheren memiliki konsekuensi moral bagi individu maupun komunitas.¹² Kepemimpinan tidak pernah netral secara etis, tetapi selalu merupakan praktik yang membentuk kehidupan moral melalui relasi konkret yang dijalankan oleh pemimpin dengan orang lain. Dalam pengertian ini, moralitas tidak berdiri di luar tindakan, melainkan terwujud di dalam praksis relasional itu sendiri.

Pandangan ini semakin dipertegas oleh Ciulla yang menempatkan etika sebagai inti dari kepemimpinan. Ia menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan sekadar posisi atau fungsi, melainkan relasi moral antara pemimpin dan pengikut yang dibangun atas dasar kepercayaan, tanggung jawab, dan orientasi pada kebaikan bersama.¹³ Dapat dikatakan, setiap tindakan

¹⁰ David F. Wells, *Losing Our Virtue* (Grand Rapids, MI: Eerdmans, 1998), 4–6.

¹¹ Dietrich Bonhoeffer, *Discipleship* (Minneapolis: Fortress Press, 2001), 91–93.

¹² Joanne B. Ciulla, peny. *Ethics, the Heart of Leadership*, 3rd ed. (Santa Barbara, CA: Praeger, 2014) 2

¹³ *Ibid.*, 5.

kepemimpinan selalu mencerminkan posisi etis tertentu, karena melibatkan pengaruh terhadap kehidupan orang lain. Moralitas kepemimpinan tidak hanya terletak pada apa yang dilakukan, tetapi pada bagaimana relasi itu dijalankan. Sejalan dengan itu, Terry L. Price menekankan bahwa legitimasi kepemimpinan tidak ditentukan semata oleh hasil, tetapi oleh cara kekuasaan digunakan dalam relasi. Kepemimpinan yang etis bukanlah manipulasi terhadap pengikut, tetapi suatu bentuk pengaruh yang tetap menghormati otonomi mereka. Moralitas kepemimpinan berakar pada kualitas praksis relasional yang dijalankan secara bertanggung jawab.¹⁴

Sementara itu, Stanley Hauerwas memahami komunitas iman sebagai *community of character*, di mana moralitas dibentuk melalui praktik hidup bersama, bukan sekadar melalui aturan.¹⁵ Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa moral sebagai praksis relasional memperoleh kedalaman yang lebih eksistensial. Aspek kehadiran seorang pemimpin dalam relasi komunitas juga menjadi perhatian Henri Nouwen. Ia menekankan bahwa kepemimpinan yang sejati berakar pada relasi yang melayani, sehingga moralitas diwujudkan dalam kehadiran yang personal dan relasional.¹⁶ Selain itu, berbicara tentang pola kepemimpinan, John Stott berargumen bahwa kepemimpinan Kristiani berakar pada karakter Kristus yang bersedia melayani dan mengosongkan diri.¹⁷

Keseluruhan perspektif di atas menunjukkan bahwa moralitas tidak dapat dipisahkan dari relasi yang konkret dan praksis kehidupan bersama. Penting sekali untuk menegaskan bahwa kekuatan utama pendekatan Ciulla dan Price terletak pada penekanan mereka terhadap relasi dan dinamika otoritas kepemimpinan sebagai *locus* moral kepemimpinan, namun keduanya masih menyisakan persoalan mendasar karena tidak secara memadai menjelaskan bagaimana kualitas relasi tersebut dibentuk dari dalam diri pemimpin. Di sisi lain, Hauerwas, Nouwen, dan Stott memberikan kedalaman teologis dengan menekankan komunitas, kehadiran, dan karakter Kristus sebagai dasar moralitas, tetapi pendekatan ini cenderung berhenti pada dimensi formasi dan belum secara eksplisit menguraikan bagaimana relasi kekuasaan konkret dijalankan dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

Penelitian ini berpendapat bahwa moralitas kepemimpinan hanya dapat dipahami secara utuh jika relasi dan karakter tidak dipisahkan, melainkan dipertemukan dalam

¹⁴ Terry L. Price, "Why Leaders Need Not Be Moral Saints," dalam *Ethics, the Heart of Leadership*, 3rd ed., peny. Joanne B. Ciulla, (Santa Barbara, CA: Praeger, 2014), 129–130.

¹⁵ Stanley Hauerwas, *A Community of Character* (Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 1981), 9–11.

¹⁶ Henri J. M. Nouwen, *In the Name of Jesus* (New York: Crossroad, 1989), 44–47.

¹⁷ John Stott, *The Contemporary Christian* (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1992), 285–288.

penggunaan kuasa kepemimpinan. Moralitas kepemimpinan dengan demikian merupakan praksis relasional yang sekaligus membentuk dan menguji karakter dalam tindakan nyata, di mana cara pemimpin menggunakan kekuasaan menjadi indikator utama kualitas moralnya. Oleh karena itu, kepemimpinan moral tidak ditentukan pertama-tama oleh apa yang diajarkan atau diyakini, tetapi oleh bagaimana relasi dijalankan secara konkret dalam kehidupan bersama.

Dalam perkembangannya, moralitas sering direduksi menjadi kepatuhan terhadap aturan atau standar eksternal. Alasdair MacIntyre mengkritik bahwa etika modern kehilangan kerangka naratif yang memberi makna pada tindakan moral, sehingga moralitas terfragmentasi menjadi aturan-aturan tanpa kedalaman. Dalam kondisi ini, kepemimpinan moral cenderung menjadi formalistik dan kehilangan daya transformasi.¹⁸ Kritik tersebut diperdalam oleh Julia Annas yang menegaskan bahwa moralitas adalah hasil dari pembentukan karakter melalui latihan yang berkelanjutan, bukan sekadar kepatuhan terhadap norma.¹⁹ Christian B. Miller menunjukkan adanya *character gap*, yakni kesenjangan antara klaim moral dan realitas karakter manusia²⁰, sementara Christine Swanton menekankan bahwa tindakan moral yang baik menuntut kepekaan terhadap konteks yang hanya dapat lahir dari karakter yang terbentuk. Moralitas tidak dapat direduksi menjadi aturan, tetapi harus dipahami sebagai praksis yang terwujud dalam karakter dan relasi.²¹

Ketegangan antara moral sebagai kepatuhan normatif dan moral sebagai praksis relasional juga menjadi perhatian penting dalam konteks ini. Ketika moralitas dipahami hanya sebagai aturan, kepemimpinan kehilangan dimensi formatifnya; sebaliknya, ketika moralitas dipahami sebagai praksis yang berakar pada karakter dan relasi, kepemimpinan menjadi proses hidup yang konsisten, kontekstual, dan berkelanjutan. Reduksi moralitas menjadi kepatuhan terhadap aturan, sebagaimana dikritik oleh MacIntyre, Annas, Miller, dan Swanton, menunjukkan bahwa etika modern gagal menjelaskan bagaimana tindakan moral memperoleh kedalaman dan konsistensi dalam kehidupan nyata. Penelitian ini berpendapat bahwa kelemahan utama pendekatan tersebut bukan hanya terletak pada hilangnya kerangka naratif atau pembentukan karakter, melainkan pada kegagalannya melihat bahwa moralitas selalu terbentuk dan diuji dalam relasi konkret, khususnya dalam pengendalian kekuasaan kepemimpinan. Dalam hal ini, kritik Annas dan Swanton tentang pentingnya pembentukan

¹⁸ Alasdair MacIntyre, *After Virtue*, 3rd ed. (Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 2007), 6–8.

¹⁹ Julia Annas, *Intelligent Virtue* (Oxford: Oxford University Press, 2011), 20–23.

²⁰ Christian B. Miller, *The Character Gap* (Oxford: Oxford University Press, 2017), 1–5.

²¹ Christine Swanton, *Virtue Ethics: A Pluralistic View* (Oxford: Oxford University Press, 2003), 19–21.

karakter memang mengoreksi formalisme etika, tetapi belum cukup menjelaskan bagaimana karakter tersebut beroperasi dalam situasi relasional yang kompleks. Demikian pula, konsep *character gap* dari Miller menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara klaim dan realitas moral, tetapi tidak menjelaskan mekanisme praksis yang dapat menjembatani kesenjangan tersebut.

Berdasarkan hal ini, penelitian ini berpendapat bahwa moralitas tidak dapat dipahami hanya sebagai kepatuhan terhadap aturan maupun semata-mata sebagai pembentukan karakter, melainkan sebagai praksis relasional yang secara simultan membentuk dan menguji karakter dalam tindakan konkret. Ketegangan antara moral sebagai norma dan moral sebagai karakter hanya dapat diatasi ketika moralitas dipahami sebagai sesuatu yang dihidupi dalam relasi, di mana kualitas karakter tampak dan terbentuk melalui cara seseorang bertindak terhadap orang lain. Dalam konteks kepemimpinan, hal ini berarti bahwa karakter tidak pernah berdiri sendiri, tetapi selalu terungkap dalam cara kekuasaan digunakan.

Lebih jauh, moral sebagai praksis relasional melibatkan berbagai dimensi sekaligus, termasuk nilai, emosi, kekuasaan, dan konteks sosial. Al Gini dan Ronald M. Green melihat pemimpin sebagai *moral witness* yang membentuk standar moral melalui kehidupannya.²² Edwin P. Hollander menegaskan bahwa kepemimpinan yang etis adalah praktik yang dilakukan bersama orang lain, bukan atas mereka, sehingga relasi menjadi pusat praksis moral.²³ Dimensi relasional ini juga mencakup aspek afektif, sebagaimana ditunjukkan oleh Robert C. Solomon yang menekankan bahwa kepercayaan merupakan fondasi utama relasi kepemimpinan. Tanpa kepercayaan, moralitas kepemimpinan kehilangan legitimasi.²⁴ Sementara itu, Nannerl O. Keohane menunjukkan bahwa dalam situasi tertentu pemimpin harus mengambil keputusan dalam kondisi dilema moral (*dirty hands*). Praksis moral tidak selalu berada dalam kondisi ideal. Perspektif ini menegaskan bahwa moral sebagai praksis relasional selalu berlangsung dalam konteks yang kompleks dan tidak sempurna.²⁵

Dengan demikian, benang merah dari seluruh pemikiran ini adalah bahwa moral dalam kepemimpinan tidak dapat dipahami sebagai konsep abstrak atau aturan statis, melainkan sebagai praksis etis yang terwujud dalam relasi konkret, dinamis, dan kontekstual.

²² Al Gini dan Ronald M. Green, Dalam "Moral Leadership and Business Ethics," dalam *Ethics, the Heart of Leadership*, 3rd ed., peny. Joanne B. Ciulla, (Santa Barbara, CA: Praeger, 2014), 32–35.

²³ Edwin P. Hollander, "Further Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship," dalam *Ethics, the Heart of Leadership*, 3rd ed., peny. Joanne B. Ciulla, (Santa Barbara, CA: Praeger, 2014), 55–60.

²⁴ Robert C. Solomon, "Emotions and Trust: Beyond 'Charisma'," dalam *Ethics, the Heart of Leadership*, 3rd ed., peny. Joanne B. Ciulla, (Santa Barbara, CA: Praeger, 2014), 104–110.

²⁵ Nannerl O. Keohane, "Democratic Leadership and *Dirty Hands*," dalam *Ethics, the Heart of Leadership*, 3rd ed., peny. Joanne B. Ciulla, (Santa Barbara, CA: Praeger, 2014), 151–156.

Kepemimpinan menjadi ruang di mana moralitas dihidupi, diuji, dan dibentuk melalui interaksi antara pemimpin dan pengikut. Moral sebagai praksis etis dan relasional menuntut integrasi antara tindakan, relasi, dan tanggung jawab, sehingga kepemimpinan tidak hanya menghasilkan keputusan yang benar, tetapi juga membentuk kehidupan bersama yang bermakna.

Walaupun pendekatan kepemimpinan moral berhasil menguraikan dinamika interaksi antara tindakan, relasi, dan otoritas kepemimpinan, pendekatan tersebut masih menyisakan keterbatasan dalam menjelaskan bagaimana karakter moral terbentuk dan berkembang. Pendekatan ini belum secara memadai menjelaskan bagaimana karakter moral itu sendiri dibentuk. Kepemimpinan dipahami terutama dari apa yang dilakukan, bukan dari proses menjadi yang mendasarinya. Di titik inilah etika kebajikan menjadi penting sebagai pendekatan yang berfokus pada pembentukan karakter sebagai fondasi kehidupan moral.

Etika Kebajikan dan Pembentukan Karakter

Jika teori kepemimpinan moral berangkat dari tindakan dan relasi, maka etika kebajikan memulai dari pertanyaan yang lebih mendasar, yaitu bagaimana manusia dibentuk menjadi pribadi yang mampu bertindak secara moral. Pendekatan ini menggeser fokus dari tindakan menuju karakter sebagai sumber dari tindakan tersebut. Etika kebajikan menawarkan pendekatan yang menempatkan karakter sebagai pusat kehidupan moral. Singkatnya, pendekatan ini dapat dikatakan sebagai respons terhadap keterbatasan etika modern yang cenderung menekankan aturan dan kewajiban.

Pengamat etika, MacIntyre menegaskan bahwa kebajikan adalah disposisi yang memungkinkan manusia mencapai *telos* atau tujuan hidup yang baik melalui keterlibatan dalam praktik yang berkelanjutan. Moralitas tidak hanya berkaitan dengan tindakan yang benar, tetapi dengan pembentukan diri menuju kehidupan yang baik.²⁶ Dengan demikian, fokus etika bergeser dari “apa yang harus dilakukan” menuju “siapa yang harus menjadi.” Pendekatan ini menempatkan tindakan moral sebagai ekspresi dari karakter yang telah dibentuk melalui kebiasaan dan praktik hidup yang berulang. Kebajikan seperti integritas, kerendahan hati, dan kesetiaan tidak lagi dipahami sebagai norma abstrak, tetapi sebagai kualitas yang terinternalisasi dalam diri seseorang dan diwujudkan secara konsisten dalam kehidupan sehari-hari. Moralitas menjadi praksis hidup yang mencerminkan identitas moral seseorang, bukan sekadar kepatuhan terhadap aturan eksternal.

²⁶ Alasdair MacIntyre, *After Virtue* (Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1981), 187.

Pieter Vos kemudian memperdalam pendekatan ini dengan menempatkan etika kebajikan dalam kerangka naratif dan komunitarian. Ia menegaskan bahwa kehidupan moral tidak dapat dipisahkan dari narasi yang membentuk identitas manusia, khususnya narasi iman yang mengarahkan manusia pada relasinya dengan Allah dan sesama. Pembentukan karakter tidak terjadi secara individualistik, tetapi melalui keterlibatan dalam praktik hidup bersama dalam komunitas. Kebajikan dibentuk dalam relasi, bukan dalam isolasi.²⁷ Vos memahami etika kebajikan sebagai suatu “*grammar*,” yaitu struktur konseptual yang mengintegrasikan pemahaman tentang yang baik, tindakan yang benar, dan pengetahuan moral dalam satu kesatuan. Pendekatan ini menegaskan bahwa pembentukan karakter tidak dapat dilepaskan dari visi tentang kehidupan yang baik (*the good life*), yang memberi arah bagi tindakan manusia. Dengan demikian, kebajikan tidak hanya bersifat deskriptif sekaligus normatif, karena mengarahkan manusia pada tujuan akhir kehidupannya.²⁸

Lebih jauh, Vos menunjukkan bahwa tradisi Kristen tidak menolak etika kebajikan, melainkan mentransformasinya. Ia mengidentifikasi pergeseran penting dari kebajikan yang berpusat pada diri menuju kebajikan yang berorientasi pada sesama, terutama dalam kasih. Selain itu, ia menegaskan pentingnya kehidupan sehari-hari sebagai *locus* pembentukan karakter, serta menekankan dimensi sosial dari kebajikan yang berkaitan dengan transformasi komunitas.²⁹ Pandangan ini sejalan dengan N. T. Wright yang menegaskan bahwa kebajikan Kristen terbentuk melalui kebiasaan yang dibentuk oleh narasi Injil. Dalam perspektif ini, tindakan moral tidak lagi bersifat kalkulatif, tetapi menjadi ekspresi spontan dari karakter yang telah dilatih dalam terang kisah Allah.³⁰ Linda Trinkaus Zagzebski juga menambahkan dimensi ini melalui konsep *exemplarism*, di mana pembentukan karakter terjadi melalui keteladanan. Manusia belajar menjadi baik dengan meneladani figur moral yang konkret, sehingga kebajikan tidak hanya dipahami secara konseptual, tetapi dihidupi secara nyata.³¹

Namun demikian, Vos juga memberikan koreksi penting terhadap optimisme dalam etika kebajikan klasik. Ia menekankan bahwa manusia tidak pernah memiliki karakter moral yang sepenuhnya konsisten, melainkan hidup dalam kondisi ambiguitas yang ditandai dengan *mixed traits*. Pembentukan karakter tidak pernah selesai, tetapi merupakan proses dinamis yang berlangsung terus-menerus dalam ketegangan antara natur manusia dan anugerah ilahi.

²⁷ Pieter Vos, *Longing for the Good Life: Virtue Ethics after Protestantism* (London: T&T Clark, 2020), 10-12.

²⁸ Ibid., 42-43.

²⁹ Ibid., 92-96.

³⁰ N. T. Wright, *After You Believe* (New York: HarperOne, 2010), 19-25.

³¹ Linda Trinkaus Zagzebski, *Exemplarist Moral Theory* (Oxford: Oxford University Press, 2017), 3-7.

Perspektif ini menempatkan kerendahan hati sebagai kebajikan sentral, karena manusia selalu berada dalam proses menjadi, bukan telah selesai menjadi.³²

Poin penting lainnya adalah Vos menggeser fokus etika kebajikan dari figur heroik menuju kehidupan sehari-hari. Ia menegaskan bahwa pembentukan karakter terjadi dalam realitas konkret kehidupan yang penuh ambiguitas dan keterbatasan.³³ Dengan demikian, etika kebajikan menjadi lebih realistis dan kontekstual, karena berakar dalam pengalaman hidup yang nyata.

Menindaklanjuti hal tersebut, Gordon Wang dan Rick Hackett menawarkan prinsip kesinambungan di mana pembentukan karakter harus mampu merespons kompleksitas kehidupan nyata, di mana kebijaksanaan, keadilan, dan belas kasih tidak hanya menjadi kualitas pribadi, tetapi juga kemampuan untuk mengambil keputusan yang tepat dalam situasi konkret. Dengan demikian, pembentukan karakter bukan sesuatu yang statis, melainkan proses yang terus berkembang melalui refleksi dan pertimbangan moral yang berkelanjutan.³⁴ Dalam kerangka ini, kepemimpinan dapat dipahami sebagai ekspresi dari karakter yang telah terbentuk. Pemimpin yang berakar pada kebajikan tidak hanya bertindak secara benar, tetapi juga menghadirkan integritas moral dalam relasi dengan orang lain. Kepemimpinan semacam ini memiliki daya transformasi karena tidak bergantung pada aturan eksternal, melainkan pada karakter yang telah terinternalisasi.

Namun demikian, penelitian ini berpendapat bahwa kekuatan utama etika kebajikan—sebagaimana dikembangkan oleh MacIntyre dan diperdalam oleh Vos—justru sekaligus menunjukkan keterbatasannya ketika dibawa ke dalam konteks kepemimpinan. Pendekatan ini berhasil menjelaskan bagaimana karakter dibentuk melalui praktik, narasi, dan kehidupan komunitas, bahkan menegaskan bahwa tindakan moral merupakan ekspresi dari identitas moral yang terinternalisasi. Akan tetapi, teori tersebut belum secara memadai menjelaskan bagaimana karakter itu beroperasi dalam relasi kekuasaan yang konkret, khususnya dalam situasi kepemimpinan yang sarat dengan pengaruh, keputusan, dan potensi penyimpangan. Etika kebajikan cenderung berhenti pada dimensi formasi, tanpa menguraikan secara eksplisit dinamika praksis di mana karakter tersebut diuji dan diwujudkan dalam relasi kepemimpinan. Pembentukan karakter tidak cukup untuk menjelaskan moralitas kepemimpinan, karena

³² Pieter Vos, *Longing for the Good Life*, 102.

³³ *Ibid.*, 116.

³⁴ Gordon Wang dan Rick Hackett, Dalam “Moral Virtues,” dalam *Leadership and virtues: Understanding and practicing good leadership* Newstead, peny. Toby P. Newstead dan Ronald E. Riggio, (New York: Taylor & Francis, 2023), 7.

karakter tidak pernah berdiri di ruang abstrak, melainkan selalu terungkap dalam cara seseorang bertindak terhadap orang lain.

Kesenjangan antara Karakter dan Praksis

Analisis terhadap etika kebajikan dan teori kepemimpinan moral menunjukkan bahwa keduanya menawarkan kontribusi penting, namun belum memadai ketika berdiri secara terpisah. Etika kebajikan memberikan dasar ontologis yang kuat dengan menempatkan karakter sebagai pusat kehidupan moral, sementara teori kepemimpinan moral menyediakan kerangka praksis yang menekankan relasi dan tanggung jawab etis dalam tindakan kepemimpinan. Namun demikian, keduanya bergerak dalam arah yang berbeda dan belum sepenuhnya terintegrasi.

Pieter Vos menekankan bahwa kehidupan moral berakar melalui praktik hidup dalam komunitas iman. Dalam kerangka ini, pertanyaan utama adalah siapa seseorang sebagai subjek moral.³⁵ Meskipun menekankan pentingnya karakter, pendekatan ini kurang menguraikan bagaimana karakter tersebut diekspresikan secara konkret dalam dinamika relasi kepemimpinan, terutama dalam pelaksanaan otoritas dan pengaruh kepemimpinan.

Sebaliknya, Joanne B. Ciulla menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan fenomena yang secara inheren bersifat etis dan berlangsung dalam konteks relasi sosial. Oleh karena itu, ia menempatkan tindakan serta keputusan pemimpin sebagai pusat perhatian, khususnya dalam penggunaan otoritas kepemimpinan.³⁶ Akan tetapi, pendekatan ini lebih menekankan dimensi eksternal tindakan daripada proses internal pembentukan karakter yang mendasarinya.

Ketegangan ini memperlihatkan adanya fragmentasi dalam memahami kepemimpinan. Etika kebajikan menjawab pertanyaan tentang identitas moral pemimpin, tetapi belum sepenuhnya menjelaskan praksis kepemimpinan. Sebaliknya, teori kepemimpinan moral menjelaskan bagaimana pemimpin bertindak, tetapi tidak secara mendalam menjawab bagaimana pemimpin menjadi pribadi yang mampu bertindak secara moral.

Kritik terhadap fragmentasi ini juga dapat ditemukan dalam pemikiran MacIntyre, yang menegaskan bahwa modernitas telah memisahkan tindakan moral dari narasi kehidupan yang memberi makna pada tindakan tersebut. Akibatnya, praktik sosial, termasuk kepemimpinan, kehilangan koherensi antara identitas dan tindakan.³⁷ Hauerwas menambahkan bahwa kehidupan moral Kristen tidak dapat dipahami sebagai sekadar kepatuhan terhadap norma atau

³⁵ Vos, *Longing for the Good Life*, 15–18.

³⁶ Joanne B. Ciulla, *Ethics, the Heart of Leadership*, 3rd ed. (Santa Barbara, CA: Praeger, 2014), 13-16.

³⁷ Alasdair MacIntyre, *After Virtue*, 3rd ed. (Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 2007), 6–8.

tindakan yang benar, tetapi sebagai pembentukan karakter dalam komunitas yang menghidupi narasi iman. Tanpa integrasi antara karakter dan praksis, kepemimpinan kehilangan dimensi formatifnya.³⁸ Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan konseptual antara dimensi ontologis dalam etika kebajikan dan dimensi praksis dalam teori kepemimpinan moral. Kesenjangan ini menghasilkan pemahaman kepemimpinan yang terfragmentasi antara identitas moral pemimpin dan tindakan kepemimpinan yang diwujudkan. Hal ini menjadi titik tolak bagi rekonstruksi kepemimpinan pendeta. Diperlukan suatu pendekatan yang mampu mengintegrasikan karakter dan praksis dalam satu kerangka yang utuh, sehingga kepemimpinan tidak hanya berakar pada kebajikan, tetapi juga terwujud secara konkret dalam relasi yang membentuk komunitas.

Menuju *Moral Exemplar* Transformatif

Dalam konteks ini, konsep *moral exemplar* menawarkan titik temu yang signifikan, karena menempatkan keteladanan sebagai jembatan antara siapa pemimpin itu dan bagaimana ia bertindak dalam relasi konkret. Penelitian ini menawarkan konsep tersebut sebagai penghubung, sekaligus pusat dinamika moral dalam kepemimpinan itu sendiri. Zagzebski menunjukkan bahwa pengetahuan moral tidak terutama diperoleh melalui prinsip abstrak, melainkan melalui relasi dengan figur teladan yang menghidupi kebajikan secara konkret.³⁹ Dalam kerangka *exemplarism*, manusia belajar tentang kebaikan melalui kekaguman (*admiration*) terhadap kehidupan moral orang lain, sehingga keteladanan memiliki fungsi epistemologis sekaligus pedagogis. Keteladanan bukan sekadar ilustrasi moral, tetapi sumber pengetahuan moral itu sendiri.

Pemikiran ini diperkaya oleh Jason Baehr yang menekankan bahwa pembentukan karakter membutuhkan model konkret yang dapat ditiru dalam praktik kehidupan sehari-hari. Kebajikan tidak cukup diajarkan secara kognitif, tetapi dibentuk melalui habituasi yang terarah pada figur teladan.⁴⁰ Hal ini menunjukkan bahwa keteladanan merupakan mekanisme formasi yang menghubungkan antara pembentukan karakter dan tindakan moral.

Dalam perspektif teologi Kristen, konsep keteladanan memperoleh kedalaman yang lebih radikal dalam pribadi Kristus sebagai pusat narasi iman. Miroslav Volf menekankan bahwa iman Kristen harus terwujud dalam praktik kehidupan yang membentuk realitas sosial

³⁸ Stanley Hauerwas, *A Community of Character* (Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 1981), 19–22.

³⁹ Linda Trinkaus Zagzebski, *Exemplarist Moral Theory* (Oxford: Oxford University Press, 2017), 13–17.

⁴⁰ Jason Baehr, *The Inquiring Mind: On Intellectual Virtues and Virtue Epistemology* (Oxford: Oxford University Press, 2016), 45–52.

secara nyata.⁴¹ Dengan demikian, keteladanan tidak hanya bersifat personal, tetapi juga memiliki dimensi komunal dan transformasional. Lebih lanjut, James K. A. Smith menunjukkan bahwa manusia dibentuk bukan terutama oleh ide, tetapi oleh praktik dan kebiasaan yang membentuk hasrat (*desire*).⁴² Dalam kerangka ini, keteladanan menjadi signifikan karena menghadirkan bentuk kehidupan yang dapat ditiru dan diinternalisasi melalui praktik yang berulang. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya bersifat normatif atau kognitif, tetapi juga formatif dan eksistensial.

Dalam konteks ini, penelitian ini berpendapat bahwa konsep *moral exemplar* tidak cukup dipahami sebagai jembatan antara karakter dan tindakan, melainkan harus dikembangkan menjadi *moral exemplar* transformatif sebagai pusat dinamika moral dalam kepemimpinan. Argumen ini berangkat dari temuan bahwa keteladanan, sebagaimana ditunjukkan oleh Zagzebski dan Baehr, tidak hanya berfungsi sebagai sarana pembelajaran moral, tetapi sebagai mekanisme konkret yang menghubungkan pembentukan karakter dengan tindakan dalam kehidupan sehari-hari. Namun, pendekatan tersebut masih berhenti pada fungsi epistemologis dan pedagogis keteladanan, tanpa secara eksplisit menempatkannya sebagai *locus* praksis di mana karakter dibentuk, diuji, dan diwujudkan dalam relasi yang nyata. Penelitian ini menegaskan bahwa keteladanan bukan sekadar sarana pembelajaran moral, melainkan ruang konkret di mana pembentukan karakter, praktik relasi, dan dampak transformasional kepemimpinan berlangsung secara terpadu.

Dalam kerangka ini, tiga dimensi utama kepemimpinan tidak lagi berdiri secara terpisah, tetapi saling terintegrasi secara dinamis. Dimensi karakter menunjuk pada pembentukan kebajikan sebagai disposisi moral yang terinternalisasi melalui praktik hidup dalam relasi dengan Allah dan komunitas iman. Dimensi relasional menunjuk pada tindakan konkret yang membentuk dan mempengaruhi kehidupan orang lain, di mana keteladanan menjadi medium utama kehadiran nilai moral. Sementara itu, dimensi transformasional menunjuk pada kemampuan kepemimpinan untuk tidak hanya mempertahankan nilai, tetapi membentuk dan memperbaiki kehidupan komunitas secara berkelanjutan. Dimensi transformasional ini tidak dapat dilepaskan dari dinamika spiritual. Ruth Haley Barton menegaskan bahwa kepemimpinan Kristen yang autentik berakar pada formasi spiritual yang

⁴¹ Miroslav Volf, *Flourishing: Why We Need Religion in a Globalized World* (New Haven: Yale University Press, 2016), 9–11, 21–25.

⁴² James K. A. Smith, *You Are What You Love : the spiritual power of habit* (Grand Rapids, MI: Brazos Press, 2016), 25–30.

mendalam⁴³, sementara Amos Yong menekankan bahwa karya Roh Kudus menjadi sumber pembaruan dalam kehidupan pribadi dan komunitas.⁴⁴ Dengan demikian, transformasi dalam kepemimpinan bukan hanya hasil usaha manusia, tetapi partisipasi dalam karya Allah yang terus memperbarui dunia.

Moral exemplar transformatif bukan sekadar integrasi antara etika kebajikan dan teori kepemimpinan moral, melainkan sebuah pergeseran paradigma. Jika etika kebajikan berfokus pada siapa pemimpin itu dan teori kepemimpinan moral berfokus pada apa yang pemimpin lakukan, maka konsep ini menempatkan keteladanan sebagai ruang di mana keduanya bertemu secara eksistensial. Keteladanan dalam kerangka ini tidak hanya merupakan ekspresi dari karakter yang telah terbentuk, tetapi juga mekanisme formasi yang terus membentuk karakter itu sendiri. Dengan demikian, kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai penerapan nilai atau ekspresi karakter semata, tetapi sebagai praksis hidup di mana karakter, tindakan, dan relasi terbentuk secara konkret dalam kehidupan sehari-hari.

Tantangan dalam kepemimpinan gereja dapat dipahami bukan hanya berkaitan dengan struktur, sistem, atau kompetensi, tetapi juga dengan persoalan keteladanan yang muncul akibat keterputusan antara karakter dan praksis. Berbagai pendekatan yang menekankan norma, fungsi, atau bahkan spiritualitas terbukti tidak cukup menjawab persoalan, karena tidak menyentuh titik di mana karakter benar-benar dibentuk dan diuji, yaitu dalam kehidupan yang dihidupi di hadapan dan bersama orang lain. Oleh karena itu, artikel ini menegaskan bahwa keteladanan bukan sekadar konsekuensi dari kepemimpinan yang baik, melainkan kondisi yang memungkinkan bagi lahirnya kepemimpinan yang bermoral. Ketika keteladanan tidak menjadi pusat, maka kepemimpinan akan dengan mudah direduksi menjadi fungsi administratif atau performa institusional yang kehilangan daya transformasinya. Sebaliknya, ketika keteladanan ditempatkan sebagai praksis hidup yang konkret, kepemimpinan menjadi ruang formasi moral yang terus berlangsung, di mana pemimpin dan komunitas bersama-sama dibentuk. Konsep *moral exemplar* transformatif adalah tawaran teoretis untuk menjawab kebutuhan mendesak bagi gereja dalam memulihkan integritas kepemimpinan di tengah realitas yang semakin kompleks dan rentan terhadap penyimpangan.

⁴³ Ruth Haley Barton, *Strengthening the Soul of Your Leadership* (Downers Grove, IL: IVP, 2018):40–45.

⁴⁴ Amos Yong, *The Spirit Poured Out on All Flesh* (Grand Rapids, MI: Baker Academic, 2019), 70–78.

KESIMPULAN

Artikel ini menunjukkan bahwa pemisahan antara pembentukan karakter dan praksis kepemimpinan menunjukkan adanya keterbatasan konseptual dalam memahami kepemimpinan pendeta. Etika kebajikan berhasil menjelaskan bagaimana karakter dibentuk, sementara teori kepemimpinan moral menyoroti pentingnya tindakan dan relasi, namun keduanya memiliki keterbatasan apabila dipahami secara terpisah. Konsep *moral exemplar* transformatif menegaskan bahwa keteladanan merupakan *locus* utama di mana pembentukan karakter, pengelolaan otoritas kepemimpinan, dan relasi kepemimpinan berlangsung secara konkret. Moralitas kepemimpinan tidak ditentukan oleh norma atau disposisi internal semata, tetapi oleh bagaimana keduanya diwujudkan dalam tindakan yang membentuk kehidupan bersama. Dengan demikian, keteladanan berfungsi sebagai mekanisme yang tidak hanya menghubungkan, tetapi juga menguji dan memvalidasi kualitas moral kepemimpinan.

Implikasinya, kepemimpinan pendeta tidak lagi dapat dinilai hanya berdasarkan peran, kinerja, atau kesesuaian terhadap standar normatif, melainkan harus diukur dari konsistensi antara karakter, relasi, dan tindakan dalam praktik kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, gereja perlu menata ulang paradigma kepemimpinan pendeta dengan menjadikan keteladanan sebagai fondasi utama pembentukan karakter serta perwujudan kehidupan moral.

KEPUSTAKAAN

- Annas, Julia. *Intelligent Virtue*. Oxford: Oxford University Press, 2011.
- Badan Pemeriksa Keuangan RI. “Ketua Sinode GMIM Divonis Satu Tahun Penjara Terkait Dana Hibah.” Diakses 22 April 2026. <https://sulut.bpk.go.id/ketua-sinode-gmim-divonis-satu-tahun-penjara-terkait-dana-hibah/>
- Baehr, Jason. *The Inquiring Mind: On Intellectual Virtues and Virtue Epistemology*. Oxford: Oxford University Press, 2016.
- Barton, Ruth Haley. *Strengthening the Soul of Your Leadership*. Downers Grove, IL: IVP, 2018.
- Bonhoeffer, Dietrich. *Discipleship*. Minneapolis: Fortress Press, 2001.
- Borrong, Robert P. *Etika dan Kepemimpinan Kristen*. Jakarta: BPK Gunung Mulia, 2016.
- Ciulla, Joanne B., ed. *Ethics, the Heart of Leadership*. Edisi ke-3. Santa Barbara, CA: Praeger, 2014.
- Eppang, Paulus, dan Gideon Hasiholan Sitorus. “Kepemimpinan Gereja di Era Disrupsi.” *Jurnal Teologi Praktika* 3, no. 1 (2021): 52–55.
- Gini, Al, dan Ronald M. Green. “Moral Leadership and Business Ethics.” Dalam *Ethics, the Heart of Leadership*, ed. Joanne B. Ciulla, 32–35. Santa Barbara, CA: Praeger, 2014.
- Harian Sentana. “Pimpinan Sinode GPDI Dilaporkan ke Polda Metro.” Diakses 22 April 2026. <https://www.hariansentana.com/pimpinan-sinode-gpdi-dilaporkan-ke-polda-metro/>

- Hauerwas, Stanley. *A Community of Character*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 1981.
- . *The Character of Virtue*. Grand Rapids, MI: Eerdmans, 2018.
- Hollander, Edwin P. “Further Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship.” Dalam *Ethics, the Heart of Leadership*, peny. Joanne B. Ciulla, 55–60. Santa Barbara, CA: Praeger, 2014.
- Keohane, Nannerl O. “Democratic Leadership and *Dirty Hands*.” Dalam *Ethics, the Heart of Leadership*, ed. Joanne B. Ciulla, 151–156. Santa Barbara, CA: Praeger, 2014.
- MacIntyre, Alasdair. *After Virtue*. Edisi ke-3. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press, 2007.
- Mahkamah Agung RI. “Putusan Perkara.” Diakses 22 April 2026.
<https://putusan3.mahkamahagung.go.id/direktori/putusan/zaeeb46648fc20448938313835363239.html>
- Manalu, Rina Fretti, dan Ibelala Gea. “Peran Pendeta dalam Pembinaan Moral Generasi Muda.” *Jurnal Pendidikan Kristen* 2, no. 2 (2020): 112–120.
- Miller, Christian B. *The Character Gap*. Oxford: Oxford University Press, 2017.
- Newstead, Toby P., ed. *Leadership and Virtues: Understanding and Practicing Good Leadership*. New York: Routledge, 2023.
- Nouwen, Henri J. M. *In the Name of Jesus*. New York: Crossroad, 1989.
- Price, Terry L. “Why Leaders Need Not Be Moral Saints.” Dalam *Ethics, the Heart of Leadership*, ed. Joanne B. Ciulla, 129–135. Santa Barbara, CA: Praeger, 2014.
- Sigarlaki, Indra Richard. “Kekudusan sebagai Dasar Kepemimpinan Kristen.” *Jurnal Teologi Berita Hidup* 4, no. 1 (2021): 55–70.
- Smith, James K. A. *You Are What You Love*. Grand Rapids, MI: Brazos Press, 2016.
- Solomon, Robert C. “Emotions and Trust: Beyond ‘Charisma’.” Dalam *Ethics, the Heart of Leadership*, peny. Joanne B. Ciulla, 104–110. Santa Barbara, CA: Praeger, 2014.
- Stott, John. *The Contemporary Christian*. Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1992.
- Swanton, Christine. *Virtue Ethics: A Pluralistic View*. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- Vos, Pieter. *Longing for the Good Life: Virtue Ethics after Protestantism*. London: T&T Clark, 2020.
- Volf, Miroslav. *Flourishing: Why We Need Religion in a Globalized World*. New Haven: Yale University Press, 2016.
- Wang, Gordon, dan Rick Hackett. “Moral Virtues.” Dalam *Leadership and Virtues: Understanding and Practicing Good Leadership*, peny. Toby P. Newstead, 7–12. New York: Routledge, 2023.
- Wells, David F. *Losing Our Virtue: Why the Church Must Recover Its Moral Vision*. Grand Rapids, MI: Eerdmans, 1998.
- Wright, N. T. *After You Believe*. New York: HarperOne, 2010.
- Yong, Amos. *The Spirit Poured Out on All Flesh*. Grand Rapids, MI: Baker Academic, 2019.
- Zagzebski, Linda Trinkaus. *Exemplarist Moral Theory*. Oxford: Oxford University Press, 2017.