

Kepemimpinan Kristen Berbasis Argumentasi: Menyatukan Nilai Rohani Dan Rasionalitas Dalam Pengambilan Keputusan

Wiki Purnama Gulo¹; Tiopan Aruan²

^{1,2} Sekolah Tinggi Teologi Soteria Purwokerto

Correspondence: wikipurnamagulo@gmail.com

Abstract:

This study examines the complexity of decision-making in Christian leadership, which is often influenced by negative past experiences and the potential interests of various parties, thereby hindering leaders from making appropriate decisions. This study highlights the role of argumentation as a primary asset in developing effective and responsible decisions. The main objective of this study is to analyze the contribution of argumentation skills in the decision-making process of Christian leaders, as well as to identify ways to communicate and defend decisions in order to gain understanding, approval, and active participation from various stakeholders, such as the community, family, and colleagues. The method used is qualitative, through literature study and reflective analysis of leadership practices in the Christian context. The data examined include journal articles, books, theological writings, and biblical texts related to the research topic. The results of the study show that the ability to argue is an important competency in leadership because, through this skill, Christian leaders can convey messages persuasively based on rational considerations and spiritual values, enabling them to make appropriate and accountable decisions. The conclusion of this study affirms that effective argumentation in Christian leadership involves not only logic but also the integration of faith, love, humility, and the will of God. By combining argumentation skills with leadership principles grounded in ethics and integrity, Christian leaders can build trust, reduce resistance, and motivate others to participate in achieving shared goals.

Keywords: *argumentation; Christian leadership; spiritual values; decision making*

Abstrak:

Penelitian ini mengkaji kompleksitas pengambilan keputusan dalam kepemimpinan Kristen, yang sering kali dipengaruhi oleh pengalaman buruk masa lalu dan adanya potensi kepentingan dari berbagai pihak, sehingga menghambat pemimpin dalam membuat keputusan yang tepat. Penelitian ini menyoroti peran argumentasi sebagai modal utama dalam membangun keputusan yang efektif dan bertanggung jawab. Adapun tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kontribusi keterampilan argumentasi dalam proses pengambilan keputusan oleh pemimpin Kristen, serta mengidentifikasi cara mengomunikasikan dan mempertahankan keputusan agar memperoleh pemahaman, persetujuan, dan partisipasi aktif dari berbagai pemangku kepentingan, seperti komunitas, keluarga, dan rekan kerja. Metode yang digunakan adalah kualitatif melalui studi literatur dan analisis reflektif terhadap praktik kepemimpinan dalam konteks Kristen. Data yang dikaji meliputi artikel jurnal, buku, tulisan teologis, dan teks Alkitab yang berkaitan dengan topik penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan berargumentasi merupakan kompetensi penting dalam kepemimpinan karena melalui keterampilan ini pemimpin Kristen dapat menyampaikan pesan secara persuasif berdasarkan pertimbangan

rasional dan nilai-nilai spiritual, sehingga mampu membuat keputusan yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan. Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa argumentasi yang efektif dalam kepemimpinan Kristen tidak hanya melibatkan logika, tetapi juga integrasi iman, kasih, kerendahan hati, dan kehendak Allah. Dengan memadukan kemampuan berargumentasi dan prinsip-prinsip kepemimpinan yang berlandaskan etika dan integritas, pemimpin Kristen dapat membangun kepercayaan, mengurangi resistensi, dan memotivasi orang lain untuk berpartisipasi dalam mencapai tujuan bersama.

Kata Kunci: argumentasi; kepemimpinan Kristen; nilai-nilai spiritual; pengambilan keputusan

PENDAHULUAN

Manusia adalah ciptaan Tuhan yang dikarunia kehendak bebas, terutama dalam pengambilan keputusan. Sebagai makhluk rasional dan spiritual, manusia memiliki kebebasan atau hak untuk memilih, yang pada akhirnya pilihannya tersebut memengaruhi arah hidupnya. Kehendak bebas menjadi kekuatan yang melekat dalam diri setiap individu, memungkinkan mereka bertindak sesuai keinginan dan pertimbangan masing-masing. Namun demikian, penyalahgunaan kehendak bebas dapat mengakibatkan konsekuensi serius, termasuk dalam konteks pengambilan keputusan, khususnya bagi umat Kristen. Banyak orang percaya mengalami penyesalan setelah membuat keputusan yang salah. Pengalaman ini kemudian membentuk prinsip, sikap, dan bahkan pola pengambilan keputusan mereka di masa depan. Khabib Sharifudin menekankan bahwa dalam konteks organisasi, pengambilan keputusan merupakan proses penting yang berhubungan langsung dengan kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, motivasi, dan perubahan organisasi.¹ Ketika informasi yang tersedia tidak lengkap atau didominasi oleh pengalaman buruk di masa lalu, individu cenderung bersikap hati-hati, bahkan menunda pengambilan keputusan.²

Fenomena ini juga terjadi dalam dunia pelayanan Kristen. Pemimpin Kristen sering kali menghadapi tantangan pengambilan keputusan dalam hal-hal penting seperti: pelayanan kepada Kristus, melanjutkan pendidikan teologi atau tidak, merintis gereja di lokasi yang baru yang penuh tantangannya, membangun komunitas pelayanan, hingga membuat usaha yang berdampak misi. Keputusan-keputusan ini sering kali mendapat penolakan dari berbagai pihak seperti rekan, keluarga, bahkan dari kalangan gereja itu sendiri. Keraguan yang timbul tidak jarang berakar dari kegagalan di masa lalu, baik yang dialami sendiri maupun yang disaksikan pada orang lain.

Pengalaman masa lalu tidak dapat dipahami hanya sebagai latar belakang psikologis, tetapi juga sebagai penafsiran yang memengaruhi cara pemimpin membaca risiko, peluang, dan suara orang lain. Pemimpin yang pernah gagal dalam pengambilan keputusan cenderung lebih hati-hati, tetapi kehati-hatian itu perlu dibedakan dengan ketakutan yang melumpuhkan. Dalam perspektif Kristen, memori atas kegagalan seharusnya tidak menjadi dasar utama untuk menolak panggilan pelayanan, sebab iman menolong pemimpin melihat kegagalan sebagai bagian dari proses pembentukan karakter, bukan sebagai akhir dari kapasitas kepemimpinan. Pengambilan keputusan yang bertanggung jawab membutuhkan keseimbangan antara refleksi atas pengalaman, pemeriksaan fakta, konsultasi dengan orang yang matang secara rohani, serta kepekaan terhadap kehendak Allah. Pada titik ini,

¹ Khabib Sharifudin, "Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Pendidikan," *HUMANITIS: Jurnal Humaniora, Sosial Dan Bisnis* 3, no. 5 (2025): 1307-20.

² Luqman Tifa Perwira, "Eksplorasi Ketidakpastian Pada Individu : Sebuah Studi Literatur," *Jurnal Psikologi MANDALA* 6, no. 2 (2022): 73-84.

argumentasi berperan sebagai jembatan antara pengalaman yang subjektif dan pertimbangan objektif. Melalui argumentasi, pemimpin tidak sekadar menyatakan bahwa suatu keputusan adalah benar, tetapi dia dapat menjelaskan alasan, dasar nilai, bukti, konsekuensi, dan tujuan rohani yang menopang keputusan tersebut.

Kebutuhan akan argumentasi semakin penting karena kepemimpinan Kristen tidak berlangsung dalam ruang privat. Setiap keputusan pemimpin menyentuh komunitas, keluarga, jemaat, dan rekan pelayanan yang memiliki harapan, ketakutan, serta kepentingan yang berbeda. Keputusan yang baik belum tentu diterima apabila tidak dikomunikasikan secara jelas. Pemimpin perlu menunjukkan bahwa keputusan yang diambil bukan lahir dari ambisi pribadi, tekanan emosional, atau reaksi sesaat terhadap pengalaman buruk, melainkan melalui proses pertimbangan yang dapat dipertanggungjawabkan. Karena itu, argumentasi bukan lawan dari iman, melainkan sebuah sarana untuk mengartikulasikan iman secara rasional dan komunikatif. Iman memberi arah moral dan spiritual, sedangkan argumentasi menolong pemimpin menjelaskan arah tersebut dalam bahasa yang dapat dipahami oleh orang lain. Perjumpaan antara iman dan rasionalitas menjadi dasar yang sangat penting bagi kepemimpinan Kristen yang tidak manipulatif, tidak otoriter, dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi penolakan.

Permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana pengalaman buruk masa lalu memengaruhi pengambilan keputusan seorang pemimpin Kristen, serta bagaimana keterampilan argumentasi dapat menjadi sarana utama dalam mempertahankan dan mengomunikasikan keputusan tersebut secara meyakinkan dan bertanggung jawab. Argumentasi yang sehat dan efektif dipandang sebagai sarana untuk mengklarifikasi visi, memperkuat kepercayaan, serta membangun partisipasi dari pihak-pihak terkait.

Fokus penelitian ini adalah pada pemimpin Kristen dan tantangan mereka dalam pengambilan keputusan di lingkungan gereja dan komunitas. Penelitian ini mengeksplorasi pengalaman individu dalam menyusun dan menyampaikan argumentasi, serta bagaimana pendekatan teologis dan komunikasi persuasif dapat membantu memperoleh dukungan dan komitmen kolektif. Diharapkan, hasil dari penelitian ini tidak hanya memberi kontribusi teoretis, tetapi juga menawarkan panduan praktis dalam kepemimpinan Kristen yang strategis dan berlandaskan iman.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif untuk mengumpulkan data yang relevan. Metode kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak hanya berusaha mengukur gejala, tetapi juga memahami makna di balik pengalaman pemimpin Kristen ketika menghadapi penolakan, keraguan, dan tuntutan untuk mengambil keputusan. Proses pengumpulan data dilakukan melalui beberapa langkah yang terstruktur. Pertama, peneliti melakukan studi literatur dengan mengkaji berbagai sumber seperti jurnal, buku, dan teks Alkitab yang berkaitan dengan topik pengambilan keputusan dalam konteks kepemimpinan Kristen. Langkah kedua adalah melakukan observasi terhadap praktik pengambilan keputusan di lingkungan gereja dan komunitas, yang memberikan wawasan langsung tentang tantangan yang dihadapi oleh pemimpin Kristen. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara mendalam dengan sejumlah pemimpin Kristen untuk mendapatkan perspektif mereka mengenai pengalaman buruk yang memengaruhi keputusan mereka, serta bagaimana argumentasi dan pendekatan teologi berperan dalam proses tersebut. Tujuan dari pengumpulan data ini adalah untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi pengambilan keputusan dan untuk menyusun

argumen yang meyakinkan dalam konteks kepemimpinan Kristen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Definisi Argumentasi

Argumentasi, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, adalah alasan untuk memperkuat atau menolak suatu pendapat, pendirian, atau gagasan. Dalam konteks pemimpin, argumentasi menjadi alat untuk meyakinkan anggota tim dan pemangku kepentingan lainnya tentang visi dan keputusan yang diambil. Zuzana Straková and Ivana Cimermanová menegaskan bahwa pengembangan berpikir kritis merupakan langkah yang sangat penting dalam pendidikan tinggi karena kemampuan berpikir kritis menolong seseorang menghadapi persoalan, menganalisis keadaan, serta menemukan jawaban yang lebih tepat.³ Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa kemampuan dalam menyampaikan argumen yang jelas dan meyakinkan sangatlah penting untuk mendapatkan dukungan dari anggota atau orang lain.

Argumen yang efektif tidak hanya melibatkan penyampaian informasi, tetapi juga mencakup penggunaan data dan fakta yang relevan untuk mendukung keputusan yang dibuat. Selain itu, seorang pemimpin harus mampu mendengarkan dan merespons keberatan atau pernyataan dari anggota tim dengan cara yang konstruktif. Artinya, pemimpin tidak hanya mengandalkan otoritasnya, tetapi juga menghargai perspektif orang lain. Argumentasi menjadi bagian integral dari proses pengambilan keputusan dalam kepemimpinan.

Secara praktis, definisi argumentasi dalam penelitian ini dapat diperluas menjadi kemampuan menyusun alasan yang dapat diuji, disampaikan secara etis, dan diarahkan untuk menghasilkan keputusan bersama yang lebih bertanggung jawab. Argumentasi bukan hanya sekadar untuk memenangkan perdebatan, melainkan untuk memperjelas kebenaran dan menuntun orang pada tindakan yang tepat dan tidak merugikan. Dalam tradisi retorika, persuasi yang baik tidak hanya mengandalkan logika, tetapi juga kredibilitas pembicara dan kemampuan menyentuh kebutuhan pendengar. Program *Persuasive Communication: Narrative, Evidence, and Impact* dari Harvard Kennedy School menekankan pentingnya memadukan narasi, bukti, dan dampak ketika seseorang ingin memengaruhi keputusan atau mendorong perubahan.⁴ Prinsip ini relevan bagi pemimpin Kristen karena keputusan pelayanan sering kali tidak cukup dijelaskan dengan angka atau dokumen, tetapi juga perlu dihubungkan dengan cerita iman, kesaksian, dan dampak nyata bagi kehidupan jemaat.

Penggunaan narasi dan emosi tetap harus berada di bawah kendali etika Kristen. Pemimpin dapat memakai kesaksian, pengalaman, dan bahasa yang menyentuh hati, tetapi tidak boleh memanipulasi rasa bersalah atau ketakutan anggota untuk memaksakan persetujuan. Argumentasi yang lahir dari kasih akan menghormati kebebasan orang lain

³ Zuzana Straková and Ivana Cimermanová, "Critical Thinking Development-a Necessary Step in Higher Education Transformation towards Sustainability," *Sustainability (Switzerland)* 10, no. 10 (2018): 1-18, <https://doi.org/10.3390/su10103366>.

⁴ Harvard Kennedy School, "Persuasive Communication: Narrative, Evidence, and Impact," diakses 1 Mei 2026, <https://www.hks.harvard.edu/educational-programs/executive-education/persuasive-communication-narrative-evidence-and-impact>.

untuk berpikir, bertanya, dan bahkan berbeda pendapat. Kualitas argumentasi pemimpin Kristen dapat dinilai dari tiga aspek. Pertama, aspek rasional, yaitu apakah keputusan memiliki alasan yang jelas dan bukti yang memadai. Kedua, aspek moral, yaitu apakah keputusan tersebut jujur, adil, dan tidak merugikan pihak yang lemah. Ketiga, aspek spiritual, yaitu apakah keputusan selaras dengan prinsip Alkitab, membangun tubuh Kristus, dan memuliakan Tuhan. Ketiga aspek ini menolong pemimpin dalam membedakan argumentasi yang sehat dan sekadar pembenaran diri.

Dalam konteks kepemimpinan sekuler, seperti pada gaya kepemimpinan transformasional atau transaksional, argumentasi biasanya berfokus pada logika, efisiensi, dan hasil yang terukur. Pemimpin transformasional membangun argumentasi berdasarkan visi jangka panjang dan inspirasi, sementara pemimpin transaksional cenderung menggunakan sistem imbalan dan hukum sebagai bentuk persuasi. Namun, kepemimpinan Kristen memiliki keunikan karena mendasarkan argumentasi bukan hanya pada logika atau hasil, melainkan juga pada nilai-nilai iman, kasih, dan kehendak Allah sebagai dasar pengambilan keputusan. Corak ini memperlihatkan bahwa argumentasi dalam kepemimpinan Kristen tidak hanya bersifat strategis, tetapi juga spiritual dan etis.

Albert Mohler dalam *The Conviction to Lead* menegaskan bahwa pemimpin membutuhkan keyakinan yang kuat karena keyakinan tersebut akan memengaruhi cara berpikir, mengambil keputusan, berkomunikasi, dan memimpin orang lain.⁵ Keyakinan tersebut memperkuat integritas pemimpin dan membantu mereka tetap teguh pada nilai inti. Selain itu, Dan Allender dalam *Leading with a Limp* menekankan pentingnya kerentanan dan keterbukaan dalam kepemimpinan Kristen. Sikap ini memungkinkan pemimpin membangun kepercayaan dan koneksi yang kuat dengan timnya, bukan karena kehebatan pribadi, melainkan karena kesediaan untuk berjalan bersama dalam kelemahan dan kasih.⁶

Dari hasil penelitian Dwi Retno Fatmawati, Harlita, dan Murni Ramli, dijelaskan bahwa kemampuan argumentasi dapat ditingkatkan melalui tindakan pembelajaran yang memberi ruang bagi peserta untuk berpikir, berdiskusi, dan menyampaikan alasan secara terstruktur.⁷ Temuan ini memberi implikasi bagi kepemimpinan bahwa kemampuan berargumentasi bukan sekadar bakat pribadi, tetapi dapat dilatih melalui kebiasaan berpikir kritis, dialog, refleksi, dan evaluasi. Seorang pemimpin yang mampu berargumentasi dengan baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, di mana setiap anggota merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi.

Pengembangan keterampilan argumentasi perlu menjadi fokus dalam pelatihan kepemimpinan agar pemimpin dapat menjalankan perannya dengan lebih efektif dan membawa organisasi menuju pencapaian tujuan bersama. Salah satu kelemahan dalam kepemimpinan muncul ketika pemimpin tidak bersedia mengakui kegagalan dan tidak mau mendengarkan keluhan serta saran dari anggota tim. Ketersediaan ini dapat mengganggu

⁵ R. Albert Mohler Jr., *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership That Matters* (Minneapolis, MN: Bethany House Publisher, 2012), 21–36.

⁶ Dan B. Allender, *Leading with a Limp: Turning Your Struggles into Strengths* (Colorado Springs, CO: WaterBrook Press, 2006), 19–21.

⁷ Dwi Retno Fatmawati, Harlita, and Murni Ramli, "Meningkatkan Kemampuan Argumentasi Siswa Melalui Action Research Dengan Fokus Tindakan Think Pair Share," *Proceeding Biology Education Conference* 15, no. 1 (2018): 253–59.

proses komunikasi yang efektif dan mengurangi kepercayaan anggota tim terhadap keputusan yang diambil. Para pemimpin perlu memahami bahwa kemampuan mendengarkan dan menerima kritik adalah elemen kunci dalam pengembangan keterampilan argumentasi yang efektif.

Pemimpin yang mampu mendengarkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan responsif, di mana setiap anggota merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih baik. Pemimpin yang terbuka terhadap tim dan menerima saran dari anggota cenderung lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inovatif. Berdasarkan temuan tersebut, peneliti melihat bahwa kerendahan hati seorang pemimpin menjadi unsur penting dalam menerima masukan orang lain mengenai keputusan yang dibuat. Namun, menerima masukan tidak berarti pemimpin harus mengikuti semua perspektif. Pemimpin tetap membutuhkan strategi agar keputusan yang dibuat dapat dipahami, disetujui, dan didukung oleh orang-orang yang terlibat.

Cara Pemimpin Menyampaikan Argumentasi yang Mendasar dan Logis

Argumen pemimpin sangat penting untuk mempertahankan keputusannya. Seorang pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mempunyai argumen yang mendasar dan logis untuk mendukung keputusan yang dibuat. Argumentasi tidak hanya berfungsi untuk mendukung keputusan, tetapi juga dapat membangun kepercayaan dan keyakinan individu terhadap keputusan pemimpin. Dalam situasi yang mendesak, ketika pemimpin mampu menjabarkan maksud dan tujuan dari keputusannya dengan jelas, orang-orang yang mendengarkan tidak hanya memperoleh keyakinan dan kepercayaan, tetapi juga terdorong untuk berperan aktif dalam mendukung pemimpin. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang visi dan tujuan yang ingin dicapai, orang yang dipimpin akan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Mereka akan berusaha memastikan bahwa tujuan yang dibuat pemimpin dapat tercapai, sehingga tercipta sinergi yang kuat antara pemimpin dan anggota dalam menghadapi tantangan yang ada.

Contohnya, dalam studi kasus Gereja X di Jakarta, proses pembangunan gedung ibadah baru pasca-pandemi menghadapi penolakan dari banyak anggota jemaat yang khawatir tentang kondisi keuangan yang belum stabil. Untuk mengatasi hal ini, gembala sidang membangun argumentasi melalui beberapa pendekatan, yaitu pendekatan logis dengan menyajikan data pertumbuhan jumlah jemaat dan keterbatasan fasilitas saat ini, pendekatan spiritual dengan mengutip Matius 28:19-20 tentang Amanat Agung yang menekankan pentingnya memperluas pelayanan, serta pendekatan emosional dengan membagikan kesaksian dari gereja lain yang berhasil berkembang setelah membangun tempat ibadah baru. Diskusi dilakukan secara terbuka dalam forum gereja, dan akhirnya mayoritas jemaat setuju setelah memahami keseluruhan visi dan urgensi pelayanan tersebut. Praktik ini memperlihatkan bahwa pemimpin Kristen tidak memaksakan kehendaknya, tetapi membangun argumentasi secara holistik.

Pendekatan yang diambil gembala sidang dalam studi kasus tersebut sejalan dengan prinsip-prinsip dalam *Spiritual Leadership* oleh J. Oswald Sanders, yang menekankan pentingnya memimpin dengan visi yang jelas, menginspirasi, serta berpijak pada prinsip-

prinsip ilahi.⁸ Strategi argumentatif dalam kepemimpinan Kristen tidak dapat dilepaskan dari integritas moral dan spiritual pemimpin itu sendiri. Jika situasi serupa terjadi di perusahaan, keputusan pembangunan seperti perluasan cabang biasanya diputuskan berdasarkan analisis pasar, *return on investment* (ROI), dan efisiensi biaya. Dalam organisasi sekuler, proses argumentasi cenderung lebih teknokratis dan kurang melibatkan unsur spiritual serta komunitas iman.

Pemimpin yang mengerti kebutuhan pengembangan diri anggota dan berusaha memenuhinya dapat meningkatkan dedikasi kerja anggota. Dalam keadaan mendesak, ketika pemimpin dapat menjabarkan maksud dari tujuan keputusannya, orang-orang yang mendengarkan tidak hanya yakin dan percaya, tetapi juga terdorong membantu pemimpin supaya tujuannya tercapai.⁹ Pemimpin yang terbuka kepada anggota menciptakan suasana di mana anggota merasa nyaman untuk berbagi ide dan umpan balik, sehingga memperkuat kepercayaan satu sama lain.

Pernyataan di atas memperlihatkan bahwa pemimpin tidak hanya berhenti membangun kepercayaan, tetapi juga tujuannya tercapai. Pemimpin yang efektif justru menciptakan lingkungan yang mendukung anggotanya, memberikan kenyamanan, serta membangun harapan bahwa meskipun anggota tidak langsung mendukung keputusan pemimpin, pemimpin tetap memperhatikan kebutuhan mereka. Pemimpin perlu menjelaskan keberuntungan dalam pilihannya dan kerugian jika pilihan tersebut tidak diambil. Dengan cara ini, orang-orang yang mendengarkan tidak hanya yakin dan percaya, tetapi juga terdorong untuk membantu pemimpin supaya tujuannya tercapai.

1. Menjabarkan Keuntungan dalam Pilihan

Setiap individu bekerja keras untuk membiayai kebutuhan hidupnya sendiri. Namun, ketika sebuah pilihan diputuskan oleh seorang pemimpin, pilihan itu perlu didukung oleh anggota tim jika keputusan tersebut bermanfaat bagi organisasi. Untuk memperoleh dukungan dari anggota, keluarga, maupun teman, pemimpin harus menjelaskan secara tegas dan transparan tentang manfaat dari pilihannya. Cara pemimpin menjelaskan keputusannya dapat dilakukan dengan mengundang pihak yang dibutuhkan, seperti keluarga, teman, atau anggota tim, untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

Contohnya, ketika seorang pemimpin hendak mendirikan usaha besar yang hasilnya akan digunakan untuk mendukung pelayanan atau pendirian gereja, pemimpin dapat mengadakan sesi diskusi atau *brainstorming* di mana setiap keluarga, teman, atau tim diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide mereka. Dengan cara ini, anggota merasa dihargai dan memiliki rasa kepemilikan terhadap keputusan yang dibuat pemimpin tersebut. Setelah keputusan dibuat, pemimpin perlu menjelaskan secara rinci keuntungan dari pilihannya. Misalnya, jika pemimpin memilih untuk mendirikan usaha yang dapat

⁸ J. Oswald Sanders, *Spiritual Leadership: Principles of Excellence for Every Believer* (Chicago: Moody Publishers, 2007), 55–56.

⁹ Yusuf Slamet Handoko, Hubungan Antara Kompetensi Kepemimpinan dan Implementasi Ketaatan Pada Organisasi Dengan Kualitas Kepemimpinan di Gereja Yesus Sejati, ID Patent EC00,201,936,894 (Direktur Jenderal Kekayaan Intelektual, issued 2019).

menopang pelayanan gereja, pemimpin perlu menunjukkan manfaat usaha tersebut bagi keluarga, teman, tim, maupun komunitas pelayanan.

Dengan memberikan contoh konkret tentang bagaimana keterampilan dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari dan bagaimana dampaknya terhadap hasil akhir usaha, keluarga, teman, atau tim akan lebih mudah memahami nilai dari keputusan yang dibuat pemimpin tersebut. Penjelasan dapat diarahkan pada bagaimana keputusan tersebut meningkatkan prestasi tim, memperbaiki kepuasan kerja, dan memberikan peluang bagi anggota untuk berkembang secara profesional. Selain itu, pemimpin juga harus siap menjawab pertanyaan-pertanyaan kritis dari anggota dan memberikan bukti-bukti konkret yang mendukung keputusannya.

Dalam kepemimpinan, penjelasan mengenai keuntungan suatu pilihan tidak seharusnya berhenti pada manfaat praktis, seperti peningkatan hasil kerja atau tercapainya target organisasi. Pemimpin juga perlu memperlihatkan bagaimana pilihan tersebut memberi ruang bagi anggota untuk ikut terlibat, merasa memiliki, dan memahami hubungan antara keputusan yang dibuat dengan tujuan bersama. Qiang Wang, Hong Hou, dan Zhibin Li tentang *participative leadership* menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan organisasi, dengan tujuan meningkatkan rasa memiliki serta menghubungkan tujuan pribadi anggota dengan tujuan organisasi.¹⁰ Jika ditarik dalam konteks kepemimpinan Kristen, prinsip ini dapat diterapkan ketika pemimpin menjelaskan bahwa keputusan yang diambil bukan hanya bermanfaat bagi dirinya, tetapi juga memberi dampak bagi pertumbuhan pelayanan, penguatan komunitas, dan keterlibatan anggota dalam karya bersama.

Penjelasan mengenai kekurangan dari pilihan juga perlu disampaikan secara etis dan terbuka. Pemimpin tidak cukup hanya mengatakan bahwa suatu keputusan “baik” atau “penting”, tetapi perlu menunjukkan dasar pertimbangan yang membuat keputusan tersebut layak untuk didukung. Ramsha Naeem dan Jawad Syed menegaskan bahwa kepemimpinan etis tidak hanya berkaitan dengan karakter pribadi pemimpin, tetapi juga dengan praktik organisasi, konteks, dan sistem yang saling memengaruhi dalam proses kepemimpinan.¹¹ Artinya, keputusan yang disampaikan oleh pemimpin perlu memperlihatkan integritas, keadilan, dan tanggung jawab penuh. Jika pemimpin Kristen hendak mendirikan usaha untuk mendukung pelayanan gereja, ia perlu menjelaskan tujuan usaha tersebut, pembagian tanggung jawab, manfaat yang diharapkan dan yang akan didapat, risiko yang mungkin muncul di kemudian hari, serta bagaimana mekanisme pengawasan agar keputusan tersebut tetap berada dalam nilai kejujuran dan pelayanan.

Dalam menjabarkan keuntungan suatu pilihan, pemimpin Kristen dapat menyampaikan manfaat dalam beberapa lapisan. Lapisan pertama adalah manfaat langsung, yaitu hasil yang dapat segera dilihat oleh semua orang. Misalnya, pelatihan pelayanan yang dapat meningkatkan keterampilan anggotanya, pembukaan usaha dapat menyediakan sumber dana pelayanan, atau pendirian komunitas baru dapat menjangkau orang-orang yang belum terlayani. Lapisan kedua adalah manfaat jangka panjang, yaitu

¹⁰ Qiang Wang, Hong Hou, and Zhibin Li, “Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research,” *Frontiers In Psychology* 13 (2022): 1–12.

¹¹ Ramsha Naeem and Jawad Syed, “An Integrative Framework of Ethical Leadership,” *Systemic Practice and Action Research* 37 (2024): 1161–74.

adanya perubahan karakter, peningkatan kapasitas, dan terbentuknya suatu sistem pelayanan yang berkelanjutan. Lapisan ketiga adalah manfaat rohani, yaitu bagaimana keputusan tersebut menolong komunitas bertumbuh dalam iman, kasih, kesatuan, dan kesaksian. Penjelasan berlapis seperti ini membuat argumentasi pemimpin tidak sempit pada keuntungan material, tetapi juga memperlihatkan nilai moral dan spiritual dari keputusan yang diambil.

Penjelasan tentang keuntungan juga perlu disertai indikator keberhasilan yang realistis. Banyak keputusan pemimpin ditolak bukan karena tujuan keputusan itu salah, melainkan karena pendengar merasa tujuan yang disampaikan terlalu umum, terlalu besar, atau tidak jelas cara dalam mencapainya. Mengenai hal ini, maka pemimpin perlu menjelaskan langkah-langkah konkret, waktu pelaksanaan, pembagian tanggung jawab, kemungkinan hambatan, serta cara mengevaluasi hasil. Pendekatan ini memperlihatkan bahwa pemimpin tidak hanya cukup memiliki visi, tetapi juga kesiapan untuk menanggung konsekuensi dari visi tersebut. Karena itu, dalam kerangka kepemimpinan Kristen, transparansi seperti ini menjadi bagian dari integritas, sebab anggota dapat menilai bahwa keputusan yang diajukan bukan keputusan sepihak, melainkan keputusan yang dapat dipahami, diawasi, dan dievaluasi bersama.

Melalui penjelasan yang akurat, transparan, dan persuasif, anggota akan lebih mudah memahami serta mendukung kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemimpin. Kepercayaan yang dibentuk dari proses ini dapat menciptakan sinergi yang kuat dan solid dalam keluarga, komunitas, ataupun tim. Pendekatan tersebut membantu pemimpin membangun keyakinan di hati anggota, sehingga mereka dapat bergerak bersama menuju keberhasilan yang lebih besar.

2. *Menjabarkan Kerugian Jika Tidak pada Pilihan*

Seorang pemimpin penting berkomunikasi dengan baik kepada keluarga, tim, atau siapa saja yang ia minta dukungannya. Pemimpin perlu menjelaskan bahwa keputusan yang ia buat adalah hasil dari pertimbangan yang matang dan analisis yang mendalam. Proses pengambilan keputusan membutuhkan banyak usaha untuk menilai apakah keputusan tersebut layak dan dapat dilaksanakan. Ketika pemimpin menjelaskan bahwa keputusannya sulit dibatalkan, hal itu bukan karena pemimpin bersikap keras kepala, tetapi karena pilihan tersebut dipandang sangat bermanfaat bagi dirinya dan juga bagi orang lain. Artinya, pembatalan keputusan dapat menghambat kemajuan, tidak hanya bagi pemimpin, tetapi juga bagi orang-orang yang bergantung pada pemimpin tersebut.

Keputusan yang tidak disetujui keluarga, teman, atau tim dapat menimbulkan kekecewaan pada diri pemimpin. Kekecewaan yang dirasakan pemimpin dapat menimbulkan jarak dalam hubungan antara pemimpin dan tim, keluarga, atau teman. Pemimpin tidak hanya merasakan kekecewaan, tetapi juga dapat merasa takut merancang masa depan yang baik karena pengalaman penolakan sebelumnya. Kondisi ini tidak hanya memicu rasa takut, tetapi juga dapat menciptakan hambatan psikologis yang lebih serius. Dalam menghadapi masalah ini, pemimpin perlu mengakui perasaan kecewa yang ia rasakan dan mencari cara untuk mengelolanya secara sehat. Pemimpin dapat berbicara kepada orang yang lebih berpengalaman, mentor rohani, atau orang yang memahami

masalah kepemimpinan. Dengan cara ini, pemimpin dapat mengelola rasa kecewa yang berpotensi merugikan dirinya sendiri.

Dalam menjabarkan kerugian jika suatu pilihan tidak diambil, pemimpin perlu berhati-hati agar penjelasan tersebut tidak menjadi ancaman. Tujuan menjelaskan kerugian adalah membantu pihak lain melihat konsekuensi yang akan dihadapi secara utuh, bukan menciptakan tekanan emosional yang membuat mereka terpaksa setuju. Misalnya, apabila rencana pengembangan pelayanan ditunda, pemimpin harus dapat menjelaskan bahwa kesempatan untuk menjangkau kelompok tertentu mungkin hilang, semangat anggota dapat menurun, atau kebutuhan jemaat tidak tertangani dengan baik. Penjelasan semacam ini perlu disampaikan dengan bahasa yang tenang, penuh hormat, dan terbuka terhadap masukan. Pemimpin juga perlu membedakan antara kerugian yang pasti terjadi dan risiko yang masih mungkin dikelola. Dengan cara ini, argumentasi tetap jujur, tidak berlebihan, dan tidak manipulatif.

Penjelasan tentang kerugian juga perlu diletakkan dalam konteks ketidakpastian. Ankur Jain dan Anupama Kondayya menjelaskan bahwa kemampuan mengelola ketidakpastian merupakan kapasitas penting dalam pengembangan kepemimpinan, terutama ketika pemimpin menghadapi situasi yang tidak sepenuhnya dapat diprediksi.¹² Dalam kepemimpinan Kristen, ketidakpastian dapat muncul dalam bentuk keterbatasan dana, ketidaksiapan anggota, perubahan kebutuhan jemaat, atau kekhawatiran keluarga terhadap risiko keputusan. Pemimpin tidak perlu menyembunyikan ketidakpastian tersebut. Sebaliknya, pemimpin perlu menyampaikannya secara jujur, lalu menjelaskan langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mengurangi risiko. Sikap ini membuat orang lain melihat bahwa pemimpin tidak sedang mengabaikan bahaya, tetapi sedang menimbang bahaya tersebut secara matang.

Di sisi lain, penolakan terhadap keputusan dapat menjadi kesempatan bagi pemimpin untuk memperbaiki kualitas keputusan. Tidak semua penolakan harus dipahami sebagai perlawanan terhadap visi. Sebagian penolakan justru dapat menjadi tanda bahwa pemimpin perlu memperjelas data, memperbaiki strategi, atau menunda pelaksanaan sampai sumber daya lebih siap. Kajian tentang keterlibatan pemangku kepentingan menekankan pentingnya pendekatan yang lebih inklusif, termasuk mempertimbangkan kebutuhan, tuntutan, serta kelompok yang berpotensi terpinggirkan dalam proses pengambilan keputusan.¹³ Dalam konteks pelayanan, prinsip ini menolong pemimpin untuk tidak hanya memikirkan keberhasilan program, tetapi juga dampak keputusan terhadap anggota yang lemah, keluarga yang ragu, atau tim yang belum siap.

Pemimpin Kristen perlu memiliki kerendahan hati untuk menilai kembali keputusan tanpa kehilangan keyakinan terhadap panggilan. Kerendahan hati ini tidak sama dengan ketidaktegasan. Pemimpin dapat tetap teguh pada prinsip, tetapi menjadi fleksibel dalam metode. Dalam praktiknya, pemimpin dapat menyelenggarakan forum dialog, membuat ringkasan tertulis mengenai alasan keputusan, meminta nasihat dari mentor, dan menyusun

¹² Ankur Jain and Anupama Kondayya, "Leader Development: How 'Leaders in the Making' Manage Uncertainties," *IIMB Management Review* 35, no. 1 (2023): 82–89.

¹³ Yafan Fu, Roine Leiringer, and Stefan Christoffer Gottlieb, "Navigating Institutional Demands: Organizational Responses to Institutional Complexity in Megaproject Delivery," *International Journal of Project Management* 42, no. 4 (2024): 102602.

rencana mitigasi risiko. Langkah-langkah ini membantu keluarga, tim, atau jemaat melihat bahwa keputusan yang diajukan bukan keputusan impulsif, melainkan keputusan yang telah diuji melalui doa, pertimbangan, dan dialog.

Pemimpin juga penting untuk membuka peluang komunikasi dengan orang lain. Dengan menceritakan dampak dari penolakan terhadap keputusan yang ia buat, keluarga, teman, dan tim dapat memahami keputusan yang sebelumnya tidak mereka terima. Setelah keputusan pemimpin diterima, penting bagi pemimpin untuk bekerja sama dengan mereka dalam merancang rencana aksi yang mencakup tujuan bersama. Dengan melibatkan orang lain, pemimpin dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap keputusan yang diambil.

Implikasi

Pembahasan mengenai argumentasi dalam kepemimpinan Kristen memiliki beberapa implikasi penting bagi praktik kepemimpinan di gereja, komunitas pelayanan, keluarga, maupun organisasi Kristen. Pertama, pemimpin Kristen perlu memahami bahwa pengambilan keputusan bukan hanya persoalan keberanian pribadi, tetapi juga persoalan pertanggungjawaban kepada Allah dan juga kepada komunitas yang dipimpinnya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna.¹⁴ Keputusan yang baik lahir dari proses pertimbangan yang matang, bukan dari dorongan emosional, tekanan keadaan, atau pengalaman buruk masa lalu. Dalam konteks ini, argumentasi menjadi sarana untuk menolong pemimpin menyusun alasan secara jernih, menguji dasar keputusan, dan menyampaikan maksud keputusan kepada orang lain secara bertanggung jawab.

Kedua, penelitian ini memberi implikasi bahwa pemimpin Kristen perlu melatih komunikasi yang bersifat dialogis. Pemimpin tidak cukup hanya memiliki visi, tetapi juga perlu mampu menjelaskan visi tersebut dengan bahasa yang dapat dipahami. Banyak keputusan yang sebenarnya baik dapat ditolak karena pemimpin tidak menjelaskan manfaat, risiko, dan tujuan rohaninya secara terbuka. Melalui argumentasi yang sehat, pemimpin dapat mengurangi kesalahpahaman, membangun kepercayaan, dan mengajak orang lain melihat bahwa keputusan yang diambil memiliki dasar rasional sekaligus spiritual. Pola komunikasi ini sejalan dengan prinsip kepemimpinan partisipatif, yaitu kepemimpinan yang melibatkan orang lain dalam proses berpikir dan pengambilan keputusan agar rasa memiliki terhadap tujuan yang sama.¹⁵

Ketiga, adalah penting untuk memiliki kerendahan hati dalam mempertahankan keputusan. Argumentasi tidak boleh dipahami sebagai cara untuk memenangkan perdebatan atau memaksa orang lain menerima keputusan pemimpin. Dalam kepemimpinan Kristen, argumentasi harus ditempatkan sebagai proses untuk mencari kebenaran, membangun kesepahaman, dan menjaga relasi. Pemimpin yang rendah hati bersedia mendengar keberatan, menerima kritik, dan membimbing ulang strategi tanpa harus kehilangan keyakinan terhadap panggilan atau visi yang sedang diperjuangkan. Sikap ini penting karena penolakan dari keluarga, rekan kerja, atau anggota komunitas tidak selalu

¹⁴ Yusuf Slamet Handoko and Adventrianis Daeli, "Pengaruh Mentoring Gembala Sidang Kepada Pemuda Terhadap Efektivitas Pelayanan Gereja," *Tumou Tou Jurnal Ilmiah* 9, no. 1 (2022): 9–18.

¹⁵ Wang, Hou, and Li, "Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research."

berarti perlawanan terhadap pemimpin. Dalam beberapa keadaan, penolakan justru dapat menjadi tanda bahwa keputusan tersebut masih perlu dijelaskan lebih baik, dipersiapkan lebih matang, atau disembunyikan dari kondisi nyata.

Keempat, dari sisi praktis, penelitian ini mendorong pemimpin Kristen untuk menyiapkan pola komunikasi sebelum menyampaikan keputusan penting, utamanya dalam era posdigital.¹⁶ Pemimpin dapat menjelaskan masalah yang sedang dihadapi, data atau fakta yang mendukung, dasar teologis yang menjadi pertimbangan, keuntungan dari pilihan yang diambil, risiko jika pilihan tersebut tidak dijalankan, serta langkah-langkah konkret yang akan dilakukan. Pola ini membuat keputusan lebih mudah dipahami dan dinilai oleh orang lain. Selain itu, pemimpin perlu menyediakan ruang diskusi agar anggota dapat bertanya, memberi masukan, dan menyampaikan kekhawatiran. Praktik ini dapat menciptakan rasa aman secara psikologis dalam komunitas, sebab setiap orang merasa dihargai dan tidak takut menyampaikan pendapatnya.¹⁷

Kelima, implikasi teologis dari penelitian ini adalah bahwa iman Kristen tidak meniadakan rasionalitas dalam kepemimpinan. Pemimpin Kristen tidak cukup hanya berkata bahwa suatu keputusan adalah kehendak Tuhan tanpa menjelaskan proses pertimbangan yang dilalui. Sebaliknya, pemimpin perlu menunjukkan bahwa keputusan tersebut telah dipertimbangkan melalui doa, pembacaan firman Tuhan, nasihat rohani, analisis situasi, serta dialog dengan pihak-pihak terkait. Dengan cara ini, argumentasi menjadi wujud tanggung jawab iman. Rasionalitas tidak ditempatkan sebagai lawan dari iman, melainkan sebagai alat untuk menjelaskan, menguji, dan mengomunikasikan keputusan yang diyakini selaras dengan nilai-nilai Kristen.

Keenam, penelitian ini juga berimplikasi bagi pelatihan dan pembinaan pemimpin Kristen. Gereja, lembaga pendidikan teologi, dan komunitas pelayanan perlu memberi perhatian pada pengembangan keterampilan argumentasi, berpikir kritis, komunikasi persuasif, dan pengambilan keputusan etis. Pemimpin masa kini tidak hanya menghadapi persoalan rohani, tetapi juga akan menghadapi persoalan sosial, ekonomi, organisasi, dan relasi yang kompleks. Tanpa kemampuan argumentasi yang baik, pemimpin dapat mudah disalahpahami, kehilangan dukungan, atau mengambil keputusan secara tertutup. Sebaliknya, pemimpin yang mampu berargumentasi secara jujur dan terbuka akan lebih mudah membangun kepercayaan, menggerakkan partisipasi, serta menjaga kesatuan komunitas.

Ketujuh, dalam konteks pelayanan yang penuh ketidakpastian, argumentasi menolong pemimpin menjelaskan risiko secara proporsional. Pemimpin tidak perlu menutupi kemungkinan kerugian atau tantangan yang mungkin muncul. Justru dengan menyampaikan risiko dengan jujur, pemimpin menunjukkan kedewasaan dan integritas. Penjelasan mengenai risiko perlu disertai rencana mitigasi, pembagian tanggung jawab, dan langkah evaluasi. Pendekatan ini membuat komunitas tidak hanya melihat keberanian

¹⁶ Yusuf Slamet Handoko, "Melawan Alienasi Digital: Spiritualitas Relasional Sebagai Antitesis Phubbing Dalam Diskursus Teologi Komunikasi Kristen Di Era Posdigital," *Kurios: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Agama Kristen* 11, no. 2 (2025): 446–59, <https://doi.org/DOI: 10.30995/kur.v11i2.1404>.

¹⁷ Amy C. Edmondson, "Four Steps to Building the Psychological Safety That High-Performing Teams Need Today," *Harvard Business School Working Knowledge*, diakses 5 Mei 2026, <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/four-steps-to-build-the-psychological-safety-that-high-performing-teams-need-today>.

pemimpin, tetapi juga keseriusan pemimpin dalam menjaga keberlanjutan pelayanan. Kepemimpinan yang matang tidak menghindari risiko, tetapi membaca risiko secara bijaksana dan mengelolanya dengan tanggung jawab.¹⁸

Berdasarkan uraian tersebut, implikasi utama dari penelitian ini adalah perlunya membangun model kepemimpinan Kristen yang argumentatif, partisipatif, dan berintegritas. Pemimpin Kristen perlu memiliki keberanian mengambil keputusan, tetapi keberanian itu harus disertai dengan kemampuan menjelaskan alasan, mendengarkan masukan, menimbang segala risiko, dan menjaga relasi. Argumentasi yang sehat dapat menjadi jembatan antara visi pemimpin dan penerimaan komunitas. Dengan argumentasi yang kuat, pemimpin tidak hanya mempertahankan keputusan, tetapi juga mendidik komunitas untuk berpikir lebih matang, beriman lebih dewasa, dan berpartisipasi lebih aktif dalam mencapai tujuan bersama.

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa argumentasi merupakan unsur penting dalam kepemimpinan Kristen, terutama dalam pengambilan keputusan yang sering dipengaruhi oleh pengalaman buruk masa lalu, penolakan, dan kepentingan berbagai pihak. Pemimpin Kristen perlu menyampaikan keputusan secara logis, terbuka, dan bertanggung jawab agar orang lain memahami alasan, manfaat, serta risiko dari pilihan yang diambil. Argumentasi yang sehat tidak hanya mengandalkan rasionalitas, tetapi juga harus berakar pada iman, kasih, kerendahan hati, dan kehendak Allah. Melalui penjelasan yang jelas serta dialog yang terbuka, pemimpin dapat membangun kepercayaan, mengurangi resistensi, dan mendorong partisipasi aktif dari komunitas. Kepemimpinan Kristen yang argumentatif juga menolong pemimpin untuk tidak bersikap otoriter, melainkan mampu mendengar masukan dan menilai strategi tanpa kehilangan visi. Dengan cara ini, keputusan yang diambil dapat menjadi sarana untuk memperkuat relasi, membangun kedewasaan iman, dan mencapai tujuan bersama secara bertanggung jawab.

REFERENSI

- Dan B. Allender. *Leading with a Limp: Turning Your Struggles into Strengths*. Colorado Springs, CO: WaterBrook Press, 2006.
- Dwi Retno Fatmawati, Harlita, and Murni Ramli. "Meningkatkan Kemampuan Argumentasi Siswa Melalui Action Research Dengan Fokus Tindakan Think Pair Share." *Proceeding Biology Education Conference* 15, no. 1 (2018): 253–59.
- Fu, Yafan, Roine Leiringer, and Stefan Christoffer Gottlieb. "Navigating Institutional Demands: Organizational Responses to Institutional Complexity in Megaproject Delivery." *International Journal of Project Management* 42, no. 4 (2024): 102602.
- Handoko, Yusuf Slamet. Hubungan Antara Kompetensi Kepemimpinan dan Implementasi Ketaatan Pada Organisasi Dengan Kualitas Kepemimpinan di Gereja Yesus Sejati. ID Patent EC00,201,936,894. Direktorat Jenderal Kekayaan Intelektual, issued 2019.

¹⁸ Jain and Anupama Kondayya, "Leader Development: How 'Leaders in the Making' Manage Uncertainties."

- Handoko, Yusuf Slamet. "Melawan Alienasi Digital: Spiritualitas Relasional Sebagai Antitesis Phubbing Dalam Diskursus Teologi Komunikasi Kristen Di Era Posdigital." *Kurios: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Agama Kristen* 11, no. 2 (2025): 446–59. <https://doi.org/DOI: 10.30995/kur.v11i2.1404>.
- Handoko, Yusuf Slamet, and Adventrianis Daeli. "Pengaruh Mentoring Gembala Sidang Kepada Pemuda Terhadap Efektivitas Pelayanan Gereja." *Tumou Tou Jurnal Ilmiah* 9, no. 1 (2022): 9–18.
- J. Oswald Sanders. *Spiritual Leadership: Principles of Excellence for Every Believer*. Chicago: Moody Publishers, 2007.
- Jain, Ankur, and Anupama Kondayya. "Leader Development: How 'Leaders in the Making' Manage Uncertainties." *IIMB Management Review* 35, no. 1 (2023): 82–89.
- Khabib Sharifudin. "Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Pendidikan." *HUMANITIS: Jurnal Humaniora, Sosial Dan Bisnis* 3, no. 5 (2025): 1307–20.
- Luqman Tifa Perwira. "Eksplorasi Ketidakpastian Pada Individu : Sebuah Studi Literatur." *Jurnal Psikologi MANDALA* 6, no. 2 (2022): 73–84.
- Naeem, Ramsha, and Jawad Syed. "An Integrative Framework of Ethical Leadership." *Systemic Practice and Action Research* 37 (2024): 1161–74.
- R. Albert Mohler Jr. *The Conviction to Lead: 25 Principles for Leadership That Matters*. Minneapolis, MN: Bethany House Publisher, 2012.
- Straková, Zuzana, and Ivana Cimermanová. "Critical Thinking Development-a Necessary Step in Higher Education Transformation towards Sustainability." *Sustainability (Switzerland)* 10, no. 10 (2018). <https://doi.org/10.3390/su10103366>.
- Wang, Qiang, Hong Hou, and Zhibin Li. "Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research." *Frontiers In Psychology* 13 (2022): 1–12.