PEMIMPIN YANG BERKARAKTER DAN MELAYANI, IMPLEMENTASI KETELADANAN KRISTUS DALAM KEPEMIMPINAN KRISTIANI DI LINGKUNGAN TNI ANGKATAN UDARA

Kristian Suseno Raharjo
Mahasiswa Program Doktor STT IKAT Jakarta

ABSTRACT

*Leadership plays a strategic role and serves as an intelligent response to the demands and challenges faced; specifically, Christian leaders within the Indonesian Air Force (TNI AU) are called upon to identify and redefine (externalize) Indonesian leadership values, particularly by embodying the example of Christ. This study aims to analyze the roles, leadership patterns, theological aspects, and Christian character traits demonstrated by Christian officers and leaders while executing command and operational military duties within the TNI AU. The research employs a mixed-methods approach combining quantitative data (via questionnaires) with practical-theological analysis focusing on 27 Christian leaders within the TNI AU. While military leadership demands discipline and strict adherence to hierarchy, Christian leaders are expected to integrate the values of Jesus's example specifically servant leadership into their official duties without disregarding the framework of national diversity. The findings indicate that the role of Christian leaders in the TNI AU encompasses two primary dimensions: leaders of character and servant leaders. The most appropriate leadership models identified are "Integrity-Driven Servant Command" and "Christ-Like Servant Command," both of which successfully harmonize the discipline of the *Sapta Marga* (the military code of conduct) with Christian ethics. The theological aspects implemented comprise six pillars of practical theology: the theology of servant leadership (diakonia), knightly accountability (stewardship), love and social empathy (agape and pastoral care), wisdom-based authority, moral exemplarity (Imitatio Christi), and formative compassion and forgiveness (redemptive discipline). This implementation manifests in six key character traits: humility, a servant heart, integrity, justice, the courage to take responsibility, and protective wisdom. Based on the research findings, it is recommended that Christian leaders internalize the "servant-command" model in their official duties. It is also suggested that the Indonesian Air Force (TNI AU) integrate the theological values of accountability and servant leadership into its spiritual and mental development (Bintal) modules. Future researchers are advised to conduct in-depth case studies within crisis operational contexts and to expand the comparative analysis to include the Indonesian Army (TNI AD) and the Indonesian Navy (TNI AL).*

Keywords: *Servant Leadership, Servant Command, Indonesian Air Force (TNI AU), Christ's Example, Leadership Theology, Military Integrity.*

PENDAHULUAN

LATAR BELAKANG

Kepemimpinan merupakan sebuah kata yang mempunyai banyak makna dan selalu menjadi bahan diskusi yang menarik manakala kita membahas tentang ini dengan tinjaun dari berbagai sudut pandang. Kepemimpinan sudah ada sejak jaman dahulu kala hingga saat ini dengan berbagai bentuk dan perkembangannya. Dalam sebuah kelompok, organisasi ataupun satu komunitas pastilah ada satu orang yang ditunjuk atau dipilih sebagai pemimpin yang bertanggung jawab terhadap keberlangsungan kelompoknya tersebut, dengan beberapa persyaratan dan mekanisme yang telah disetujui tentunya. Kepemimpinan saat ini dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional yang mengedepankan moralitas, sehingga pemimpin harus memiliki sifat dan karakter sebagai berikut: 1) bijaksana, 2) tak bercacat, 3) cakap mengajar, 4) memiliki nama baik, 5) rendah hati, 6) sopan dan 7) bukan peminum (Tari, dkk. 2019). Kepemimpinan yang berkarakter tersebut, akan mampu mengatur kehidupan kelompoknya atau lebih dikenal sebagi kehidupan sosial, tentunya dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat memimpin, mengatur, dan membimbing kelompoknya sehingga terjadilah keterkaitan diantara anggota dalam kelompoknya tersebut.

Kepemimpinan memiliki peran strategis sekaligus menjadi jawaban yang cerdas atas tuntutan dan tantangan yang dihadapi oleh setiap bangsa dalam era globalisasi ini, termasuk bangsa Indonesia yang sedang menuju era Indonesia Maju. Kepemimpinan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Udara (TNI AU) dituntut untuk mampu melakukan identifikasi dan redefinisi (eksternalisasi) nilai-nilai kepemimpinan bangsa Indonesia, khususnya dalam lingkup TNI AU, kemudian mengenalkan dan membiasakan (sosialisasi) nilai-nilai tersebut dan mendorong proses peresapan serta integrasi (internalisasi) kepemimpinan TNI AU dalam jiwa dan nafas seluruh jajaran TNI AU (Rodi, 2012).

Sesuai dengan Doktrin Pertahanan Britania menjelaskan bahwa kepemimpinan militer adalah proyeksi kepribadian dan karakter seorang pemimpin untuk membuat bawahan melakukan apa yang dituntut dari mereka dan untuk melahirkan keyakinan yang mengembangkan inisiatif, risiko dan tanggung jawab. Sementara Doktrin Pertahanan Amerika lebih spesifik menjelaskan kepemimpinan militer sebagai sebuah proses seorang pemimpin mempengaruhi prajurit untuk menyelesaikan misi yang telah ditentukan. Berdasarkan kedua doktrin tersebut, ada beberapa unsur yang dapat diambil sebagai ciri kepemimpinan militer, yaitu berkarakter dan melayani (Rehardiningtyas, 2022). Kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh faktor situasi yang berlaku di sebuah waktu dan tempat. Teori kepemimpinan ini memposisikan kepemimpinan sebagai interaksi antara pemimpin dan anggotanya dalam menghadapi lingkungan organsiasi. Sehingga, kepemimpinan bukan hanya mengandalkan peran sentral pemimpin, namun juga segala variabel yang ada dalam organisasi. Kepemimpinan memiliki unsur pengaruh sebagai aspek utama dalam menggerakan sumber daya organisasi. Tujuan dalam kepemimpinan militer adalah mensukseskan misi pertahanan yang menonjolkan faktor kestabilan sosial dan politik (Rehardiningtyas, 2022).

Untuk itu, pemimpin dalam militer harus berlandaskan pada prinsip-prinsip moral kepemimpinan yang meliputi kejujuran, konsistensi, kecerdasan, tanggung jawab, dan komunikatif telah menjadi dasar dalam pembentukan watak seorang pemimpin. Kepala

Staf TNI Angkatan Udara (Kasau) Marsekal TNI Mohamad Tonny Harjono, S.E., M.M., saat pertama kali diangkat sebagai orang nomor satu di TNI AU telah mencanangkan slogan TNI AU **AMPUH** yang merupakan akronim dari Adaptif, Modern, Profesional, Unggul dan Humanis. Kata AMPUH tidak hanya sebagai slogan semata, namun harus dapat diimplementasikan baik dalam kedinasan maupun kehidupan sehari-hari di luar kedinasan. Hal dapat diartikan bahwa seorang pemimpin haruslah mampu dan mau mengembangkan dirinya agar selalu dapat menyesuaikan berbagai perubahan dan perkembangan di berbagai bidang yang cukup cepat. Bagaimanapun keras dan tegasnya seorang pemimpin di militer (TNI AU), namun ada sisi humanis yang tetap menunjukkan bahwa seorang anggota militer atau tentara juga manusia yang punya hati dan perasaan.

Seorang pemimpin harus mampu memilih dan memilah berbagai pola kepemimpinan yang ada saat ini guna menggerakkan roda organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin yang melayani selalu memiliki hasrat serta kerelaan untuk selalu melayani mereka yang dipimpin demi mencapai tujuan dalam organisasi (Purwanto, 2020). Seorang pemimpin yang baik harus memiliki karakter seperti kredibilitas, integritas, komitmen, kerendahhatian, dan jiwa kompetensi yang baik serta disiplin yang kuat. Karakter ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin dituntut bukan cuma secara logika atau intelektual yang mantap tetapi bagaimana hal tersebut termanifestasi di dalam hidup yang integral. Terdapat kesatuan integritas antara kebenaran yang dipahami dengan kebenaran yang dijalankan. Pemimpin yang berkarakter berkaitan dengan kepribadian (Tambunan, 2014) yang berkembang dari waktu ke waktu secara perlahan, dan terbentuk sedari kecil. Karakter merupakan kunci keberhasilan seorang pemimpin. Dengan karakter yang kuat, ia akan mampu mengatasi berbagai masalah. Karakter menentukan apakah seorang pemimpin layak diikuti, sebab kepemimpinan pada dasarnya adalah kombinasi yang sangat kuat antara strategi dan karakter (Rachman dan Wahono 2018).

Hingga saat ini cukup banyak teori atau definisi kepemimpinan dari para pakar yang tentu saja diambil dari berbagai sudut pandang masing-masing pakar tersebut. Salah satunya adalah pembahasan dan pemahaman kepemimpinan dari sudut kristiani. Selalu menjadi pengingat bagi kita yang akan menjadi seorang pemimpin, seperti tertulis dalam Alkitab yang menyatakan "*Tidaklah demikian diantara kamu. Barangsiapa ingin menjadi besar di antara kamu, hendaklah ia menjadi pelayanmu, dan barangsiapa ingin menjadi terkemuka di antara kamu, hendaklah ia menjadi hambamu*" (Matius 20:26-27). Sungguh indah firman yang tertulis dalam injil Matius tersebut diatas, namun merupakan suatu hal yang tidak mudah untuk dilakukan bagi kita manusia dengan segala keterbatasan kita. Dalam kitab Ulangan 28:13 juga dinyatakan "*Tuhan akan mengangkat engkau menjadi kepala dan bukan menjadi ekor, engkau akan tetap naik dan bukan turun, apabila engkau mendengarkan perintah Tuhan, Allahmu, yang kusampaikan pada hari ini kau lakukan dengan setia*" (Sih Budidoyo, 2021)

Konsep kepemimpinan adalah bersifat universal dan diterima di berbagai kalangan, demikian juga dengan konsep kepemimpinan kristiani yang bersifat terbuka dalam arti disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, serta bersifat flexible untuk dapat mengayomi seluruh anak buah, tanpa mempedulikan keanekaragaman mereka (AB Susanto, 1997). Yesus yang hadir di dunia ini dengan memberi penekanan khusus pada kesamaan martabat manusia merupakan landasan kokoh dari konsep

kepemimpinan kristiani. Di dalam kepemimpinan kristiani terdapat nilai-nilai universal berdasarkan semangat hidup Yesus yang memfokuskan diri pada manusia, oleh manusia dan untuk kepentingan manusia. Kepemimpinan kristiani harus mampu menampilkan sifat penuh dedikasi tanpa pamrih, sikap berani, memiliki ketegasan, dan belas kasih dalam proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan dan orang yang dipimpinnya (Pasande, 2020).

Guna mengaktualisasikan ajaran dan firman Tuhan terkait kepemimpinan kristiani tersebut, maka penulis mencoba melakukan penelitian dengan judul **Pemimpin Yang Berkarakter Dan Melayani, Implementasi Keteladanan Kristus Dalam Kepemimpinan Kristiani Di Lingkungan TNI Angkatan Udara**.

RUMUSAN MASALAH

Setiap pemimpin Kristiani yang saat ini memegang kendali atau menjadi orang pertama di satuan kerjanya dituntut untuk dapat mengimplementasikan ajaran dan teladan Kristus dalam menjalankan roda organisasinya. Beberapa permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana seorang pemimpin Kristiani dapat diterima di satuan kerjanya di lingkungan TNI AU?
2. Bagaimana peran seorang pemimpin Kristiani mengimplementasikan teladan Kristus dalam memimpin roda organisasi di satuan kerjanya?
3. Bagaimana pola kepemimpinan Kristiani yang tepat guna menjalankan roda organiusasi di satuan kerjanya?
4. Bagaimana pemimpin atau pejabat kristiani mampu menyeimbangkan pola kepemimpinen militer dengan karakter kepemimpinan kristiani yang lebih cenderung melayani agar organisasi tetap berjalan sebagaimana mestinya?

TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan memahami secara mendalam dan menyeluruh tentang implementasi keteladanan Kristus dalam kepemimpinan Kristiani bagi seorang pemimpin Kristen dalam menjalankan roda organisasi satuan kerjanya. Secara lebih rinci tujuan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Menganalisis peran seorang pemimpin Kristiani dalam memimpin organisasi di satuan kerjanya di lingkungan TNI AU.
2. Menganalisis pola kepemimpinan yang tepat bagi pemimpin Kristiani dalam menjalankan roda organisasi di satuan kerjanya yang mempunyai berbagai keragaman.
3. Menganalisis aspek teologi yang diimplementasikan oleh pemimpin kristiani dalam memimpin satuan kerjanya di lingkungan TNI AU.
4. Menumbuhkan karakter kristiani melalui keteladanan Kristus yang dimplementasikan dalam tugas memimpin satuan kerjanya di lingkungan TNI AU.
5. Menemukan pola dan karakter pemimpin kristiani yang tepat manakala menjadi seorang pemimpin atau pejabat di satuan kerja di lingkungan TNI AU.

MANFAAT PENELITIAN

Penelitian terkait pola kepemimpinan dan karakter pemimpin kristiani yang bersifat melayani di satuan kerja di lingkungan TNI AU sebagai implementasi keteladanan Kristus diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis.
   a. Penelitian ini diharakan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori tentang kepemimpinan Kristiani di satuan kerja di lingkungan TNI AU dengan tetap mendasarkan pada teladan Kristus.
   b. Menggali dan memahami kepemimpinan kristiani berdasarkan ajaran dan keteladanan Kristus guna diimplementasikan di satuan kerja di lingkungan TNI AU.
2. Manfaat Praktis. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai dasar ataupun pedoman melaksanakan ajaran dan teladan Kristus terutama terkait kepemimpinan Kristiani yang diimplementasikan guna menjalankan roda organisasi di satuan kerja di lingkungan TNI AU. Terkait hal tersebut, beberapa manfaat yang dapat diambil adalah:
   a. Sebagai bahan kajian bagi para Perwira TNI AU khususnya yang beragama kristiani manakala mendapatkan amanah atau ditempatkan sebagai seorang pemimpin di satuan kerja, agar dapat tetap meneladani kepemimpinan Kristus yaitu dengan menerapkan pola, strategi dan karakteristik kepemimpinan kristiani yang lebih mengedepankan melayani namun tetap dengan tidak lepas dari hakekat sebagai seorang anggota militer (TNI AU).
   b. Bagi dunia pendidikan khususnya terkait pengembangan kepemimpinan kristiani, penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan atau bahan diskusi tentang kepemimpinan kristiani yang lebih mengedepankan melayani berdasar keteladanan Kristus.
   c. Bagi pemimpin Kristiani yang saat ini sedang menjabat di satuan kerja di lingkungan TNI AU.
   d. Pemahaman pola dan karakter kepemimpinan kristiani yang tepat untuk diaplikasikan dalam menjalankan roda organisasi.
   e. Bagi pribadi penulis dalam mengembangkan teori kepemimpinan kristiani yang mendasarkan pada keteladanan Kristus.

KAJIAN PUSTAKA

KAJIAN TEORITIK

Teladan Kepemimpinan Kristus

Penulis Sih Budidoyo (2021), dalam bukunya "Memimpin dan Melayani seperti Yesus" menuliskan bahwa terdapat 12 teladan Yesus kristus sebagai pemimpin, yaitu: (1) Pemimpin harus dipanggil dan dipilih Allah; (2) Pemimpin yakin akan panggilannya; (3) Pemimpin terpanggil untuk melayani; (4) Pemimpin memberikan dirinya; (5) Pemimpin harus berani membayar harga; (6) Pemimpin membaktikan dirinya; (7) Pemimpin harus dapat dipercaya; (8) Pemimpin memiliki empati; (9) Pemimpin bersifat optimis dan

antusias; (10) Pemimpin memupuk kesetiaan para pengikutnya; (11) Pemimpin harus memiliki disiplin diri dan (12) Pemimpin berbicara dengan wibawa.

Kata melayani dapat diartikan mengambil karakter Yesus Kristus, seperti yang tertulis dalam firman: "*Hendaklah kamu dalam hidupmu Bersama, menaruh pikiran dan perasaan yang terdapat juga dalam Yesus kristus, yang walaupun dalam rupa Allah, tidak menganggap kesetaraan dengan Allah itu sebagai milik yang harus dipertahankan, melainkan telah mengosongkan diri-Nya sendiri, dan mengambil rupa seorang hamba, dan menjadi sama dengan manusia*" (Filipi 2: 5-7). Di bagian lain dalam Alkitab juga menyatakan "*Seorang pemimpin haruslah hidup dengan standar Allah dan tetap harus memiliki hati seorang hamba*" (Markus 10: 42-44).

Sih Budidoyo, 2021 juga menyebutkan terdapat 12 karakter kepemimpinan Yesus, yaitu: (1) Pemimpin harus memiliki iman yang teguh; (1) Pemimpin adalah pembelajar yang baik; (2) Pemimpin harus bisa bekerja sama; (3) Pemimpin berani mengambil inisiatif; (4) Pemimpin harus memiliki keteguhan; (5)Pemimpin harus memiliki iman yang teguh; (6) Pemimpin memiliki gairah dan semangat; (7) Pemimpin memiliki dan memberi pengharapan; (8) Pemimpin bersedia berbagi; (9) Pemimpin berjiwa pemberani; (10) Pemimpin harus jelas dan tegas; (11) Pemimpin harus mengasihi tanpa syarat; dan (12) Pemimpin harus setia sampai mati.

Untuk bisa memimpin dan melayani seperti Yesus, fondasi hidup seorang pemimpin adalah anugerah kasih Allah Bapa. Memimpin seperti Yesus berarti memiliki visi, seperti tertulis dalam Alkitab "*Bila tidak ada wahyu (visi), menjadi liarlah rakyat*" (Amsal 29:18)

Kepemimpinan Kristiani

Pada dasarnya kepemimpinan kristiani adalah kepemimpinan yang melayani. AB Susanto (1997) menuliskan bahwa seorang pemimpin yang dijiwai oleh makna kepemimpinan kristiani secara sadar dan positif harus mau menerima lima kewajiban utama pemimpin sehingga dapatmenjalankan tugasnya secara lebih terarah dan tegas. Kelima kewajiban tersebut adalah (1) pemimpin harus bertanggung jawab terhadap diri sendiri (*personal responsibility*); (2) kewajiban untuk bertanggungjawab terhadap segala bentukhubungan yang eksis di dalam dan anatr organisasi (*networking responsibility*); (3) tanggung jawab pemimpin terhadap anak buahnya (internal); (4)seluruh stakeholder atas kinerja anggota organisasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan; dan (5) kewajiban kepada Tuhan sendiri, yang harus dijalankan sesuai ajaran Yesus, yaitu "Kasihilah Tuhan Allahmu dengan segenap hatimu dan dengan segenap jiwamu dan segenap akal budimu dan dengan segenap kekuatanmu (Markus 12:30).

Disisi lain, menurut Tri Widodo W. Utomo (2023) dalam satu kesempatan diskusi menyatakan bahwa minimal terdapat 5 perbedaan signifikan antara *Traditional Leader* (pemimpin tradisional) dengan *Servant Leader* (pemimpin yang melayani). Terdapat 5 ciri khas terkait *traditional leader* yaitu (a) *Sees leadership as a rank to obtain*; (b) *Uses power and control to drive performance*; (c) *Measures success throught output*; (d) *Speaks*; dan (e) *Believes its about them*. Sedangkan beberapa ciri *servant leaders* adalah (a) *Sees leaderships as an opportunity to serve others*; (b) *Shape power and control to drive engagement*; (c) *Measures success through growth and development*; (d) *Listens*; and (e) *Understands its not about them*.

KERANGKA BERPIKIR

Kerangka berpikir penelitian ini disusun untuk memetakan bagaimana nilai-nilai keteladanan Kristus diimplementasikan ke dalam gaya kepemimpinan di lingkungan TNI AU, serta bagaimana hal tersebut berdampak pada iklim organisasi dan efektivitas kepemimpinan.

Landasan Utama (*Source of Values*)

Sumber Utama (Keteladanan Kristus): Menjadi fondasi spiritual dan etis, yang mencakup prinsip *Pengorbanan Diri (Self-Sacrifice)*, *Melayani Sesama (Serving Others)*, *Ketaatan Total (Total Obedience)*, *Kasih dan Belas Kasih (Love* dan *Compassion)*, serta Kerendahan Hati *(Humility)*.

Variabel Independen/Bebas (*Independent Variables*)

Nilai keteladanan tersebut diturunkan menjadi dua dimensi kepemimpinan utama:

a. Pemimpin Berkarakter: Berfokus pada nilai personal prajurit, seperti Integritas Tinggi, Disiplin, Tanggung Jawab, serta Etika dan Moralitas.
b. Pemimpin Melayani/*Servant Leadership*: Berfokus pada hubungan relasional dan kepedulian, meliputi Memberdayakan Anggota *(Empowerment)*, Keadilan *(Justice)*, Kepedulian *(Caring)*, dan Membimbing *(Mentoring)*.

Konteks dan Tahap Implementasi (*Implementation Phase*)

a. Konteks TNI AU: Penerapan nilai kepemimpinan disesuaikan dengan aturan militer, yaitu Sumpah Prajurit dan Sapta Marga, Hierarki dan Disiplin Militer, serta Tugas Operasional dan Administratif.
b. Penerapan Keteladanan: Langkah konkret yang mencakup Integrasi Nilai Alkitabiah, Adaptasi Gaya Militer, Pelatihan Karakter & Melayani, serta Monitoring dan Evaluasi.

Hasil dan Dampak (*Outcomes and Impacts*)

a. Variabel Mediasi - Iklim Organisasi: Penerapan pola kepemimpinan ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, ditandai dengan meningkatnya Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kepercayaan *(Trust)*, dan Kerjasama Tim.
b. Variabel Dependen Utama - Kepemimpinan Kristiani yang Efektif: Hasil langsung pada kinerja organisasi, yaitu Peningkatan Motivasi, Moral Prajurit Tinggi, Profesionalisme, dan Keunggulan Misi *(Mission Excellence)*.
c. Dampak Jangka Panjang: Memberikan kontribusi pada Profesionalisme Jati Diri TNI, Pengabdian Berdedikasi, Dampak Positif pada Masyarakat, serta Penghormatan Internasional.

Berdasarkan penjelasan tersebut, berikut ini gambar kerangka berpikir penelitian Pemimpin yang Berkarakter dan Melayani, Implementasi Keteladanan Kristus dalam Kepemimpinan Kristiani di Lingkungan TNI AU.

JENIS PENELITIAN

Penelitian *mix method* dipilih untuk memahami fenomena yang terjadi dalam kepemimpinan kristiani di lingkungan TNI AU secara holistik, tidak hanya berdasarkan data kualitatif namun juga didukung data kuantitati. Selain itu untuk mengeksplorasi masalah kepemimpinan kristiani yang berkarakter, melayani, dan mengimplementasikan keteladanan Kristus di lingkungan TNI AU dan menggali makna di balik yang tampak (Creswell, 2013).

Penelitian yang digunakan merupakan *mix method* dikarenakan peneliti turun langsung mengkaji kejadian di lapangan untuk landasan data unggul atau primer. Peninjauan lapangan yang dilakukan oleh peneliti berhubungan dengan penerapan kepemimpinan kristiani yang dipraktekkan di lingkungan TNI AU. Pada penelitian ini, selain menggunakan kuesioner untuk mengetahui terkait kepemimpinan di TNI AU, juga dilakukan wawancara untuk menggali informasi terkait keteladan kristus yang diterapkan dalam kepemimpinan seorang pemimpin kristiani. Hal ini agar peneliti menemukan pola kepemimpinan kristiani di lingkungan TNI AU.

SUBYEK PENELITIAN

Subyek pada penelitian ini adalah para perwira TNI AU Kristiani yang saat ini sedang atau pernah menjabat sebagai pemimpin di satuan kerja di lingkungan TNI AU. Tingkat kepangkatan yang diambil sebagai responden adalah Perwira Menengah minimal berpangkat Letnan Kolonel (Letkol) hingga Perwira Tinggi (Pati). Dalam arti pada saat seorang Pamen menyandang pangkat Letkol sudah dapat menjabat sebagai Komandan Skadron Udara (Danskadud), apalagi dengan pangkat yang lebih tinggi yang tentunya jabatannya juga akan meningkat. Hal ini dipilih karena tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memahami pola kepemimpinan Kristiani yang tepat yang dipilih oleh seorang Perwira TNI AU guna diimplementasikan saat diberikan amanah memimpin dan menjalankan roda organisasi di satuan kerjanya yang berada di lingkungan TNI AU.

Untuk itu, pemilihan jumlah subyek penelitian tidak hanya berdasarkan kriteria, tetapi justru lebih mengutamakan faktor pemenuhan kebutuhan data. Subyek pada penelitian ini tidak hanya pimpinan atau komandan kristiani, namun juga melibatkan beberapa anak buah atau staf yang dianggap layak sebagai informan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan kristiani sesuai dengan pemimpin yang berkarakter dan melayani yang mengimplementasikan keteladanan kristus.

WAKTU DAN TEMPAT PENELITIAN

Penelitian tentang implementasi teladan Kristus dalam sosok pemimpin kristiani di lingkungan TNI AU akan dilaksanakan mulai Februari 2025 hingga Agustus 2025 dengan beberapa tahapan kegiatan yaitu: (1) penyempurnaan proposal Disertasi, (2) Observasi awal, (3) Penyusunan Pedoman observasi dan penyusunan pedoman wawancara atau kuesioner, (4) Penentuan dan pemilihan responden secara multipurpose random sampling, (5) Pengumpulan data, (6) Pengolahan, analisis dan verifikasi data, dan (7) Penyusunan laporan penelitian.

Adapun lokasi penelitian adalah di lingkungan TNI AU dimana Perwira Kristiani tersebut pernah atau sedang menjabat sebagai orang nomor satu atau sedang

memegang kendali roda organisasi di sebuah satuan kerja dimana Perwira tersebut ditempatkan.

SUMBER DATA

Sumber data dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dan kuesioner kepada subyek penelitian. Sedangkan data sekunder diperoleh dari Mabes TNI AU, yaitu data pemimpin Kristiani di TNI AU dan dokumen lain yang relevan dengan fokus dan tujuan dari penelitian.

Dalam rangka mendapatkan data secara detail dan sebanyak mungkin, serta orisinil, peneliti merupakan pengumpul data utama. Dalam rangka menggapai tujuan dari penelitian ini, peneliti melaksanakan obsevasi maupun wawancara dan juga mengajukan kuesioner dalam rangka memudahkan pengumpulan data dari sumber di lapangan untuk dapat menunjang keabsahan data dalam memenuhi standar orisinalitas.

Peneliti sebelum melaksanakan penelitian sudah mengadakan pra riset atau yang disebut studi pendahuluan dengan tujuan meninjau berbagai hal yang berhubungan dengan penelitian yang dilaksanakan. Di antaranya apakah instansi dan subyek penelitian yang direncanakan untuk penelitian berkenan diteliti, sekaligus membuat prediksi terhadap kendala-kendala yang kemungkinan dapat dihadapi ke depannya.

TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Dalam melaksanakan penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data seperti berikut:

Observasi

Peneliti melakukan pengamatan secara langsung dalam proses observasi, praktik dan aktifitas di lingkungan TNI AU berkaitan dengan kepemimpinan kristiani yang berkarakter, melayani, dan mengimplementasikan keteladanan Kristus. Observasi yang dilakukan peneliti dalam bentuk formal secara terbuka dengan cara memberi penjelasan kepada para informan yang ditemui di lingkungan TNI AU, bahwa peneliti sedang meneliti dan dalam rangka memperoleh data penelitian, peneliti ingin memperoleh informasi. Di lain sisi, peneliti juga melaksanakan observasi dalam bentuk non formal, yakni tersembunyi dengan menggunakan cara pengamatan secara jarak jauh (*long distance*) ataupun dengan cara mengambil bagian secara langsung dalam kegiatan dan aktivitas di lokasi.

Wawancara

Peneliti melaksanakan wawancara sebagai teknik pengumpulan data dengan menggunakan proses percakapan diantara peneliti sebagai pewawancara dan informan sebagai terwawancara secara semiterstruktur dan mengalir dengan beberapa pertanyaan yang berhubungan dengan kepemimpin kritiani yang berkarakter, melayani dan mengimplementasikan keteladanan Kristus.

Dokumentasi

Peneliti menggunakan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data yang mempunyai bentuk dokumen dalam penelitian seperti notulen rapat, agenda, buku, surat, transkrip maupun catatan, gambar termasuk file lain yang berhubungan dengan

kepemimpinan kristiani yang berkarakter, melayani, dan mengimplementasikan keteladanan Kristus di lingkungan TNI AU.

Kuesioner

Penulis memakai kuesioner dalam rangka melengkapi data yang menjadi kebutuhan. Kuesioner adalah salah satu teknik untuk mengumpulkan data dengan menyampaikan sejumlah pertanyaan yang dijawab oleh para responden. Kuesioner yang peneliti gunakan merupakan kuesioner terstruktur di mana seluruh pertanyaan yang disediakan telah disiapkan oleh peneliti, dan kuesioner tersebut tertutup dengan pertanyaan yang dijawab oleh responden sesuai yang dianggap mereka lebih sesuai dengan apa yang mereka alami sehingga dipilih oleh mereka. Kuesioner disebarkan kepada para pemimpin kristiani di lingkungan TNI AU.

Kuesioner kepemimpinan berkarakter dan melayani disusun dengan menggabungkan indikator karakter dan perilaku melayani pemimpin, seperti integritas, kasih sayang, pemberdayaan, mendengarkan, serta kemampuan memotivasi dan membangun tim.

VALIDASI DATA

Peneliti dalam rangka menguji keabsahan data, menggunakan triangulasi serta referensi, agar validitas data yang diperoleh sungguh-sungguh dapat diketahui sudah sesuai ataukah tidak.

Triangulasi Data

Peneliti dalam melakukan pengecekan keabsahan data memakai tiga aspek sebagai berikut:

a. Pengecekan pada sumber yang merupakan informan maupun sumber informasi lain, seperti wakil pimpinan, staf, dan juga beberapa arsip yang dianggap signifikan.
b. Pengecekan teori, yakni penulis memastikan apakah teori yang telah digunakan telah cocok dengan fokus yang diteliti, apakah masih terdapat kekurangan relevansinya yang mengakibatkan data yang didapatkan tidak sinkron disebabkan lingkupnya terlalu besar ataupun terlalu terbatas.
c. Pengecekan metode, yakni keharusan penulis mengadakan validasi serta menentukan kesesuain data-data yang didapatkan dengan metode yang dipakai.

TEKNIK ANALISIS DATA

Dalam penelitian *mix method* yang mengintegrasikan metode penelitian kuantitatif (menggunakan data *numerik*) dan kualitatif (menggunakan data *non-numerik*), maka data kuantitatif (angka, statistik) dari hasil kuesioner digabungkan dengan data kualitatif (teks, observasi, wawancara) untuk memberikan gambaran yang lebih kaya dan menyeluruh. Data kualitatif dapat memperdalam dan memperkaya hasil kuantitatif, sementara data kuantitatif dapat memvalidasi temuan kualitatif dengan generalisasi.

Penelitian ini menggunakan analisis data *desain concurrent* (serentak), yaitu data kuantitatif dan ku triangulasi sebagai berikut:

Reduksi Data

Peneliti pada bagian ini membuat rangkuman dan menentukan data yang berhubungan dengan yang difokuskan dalam penelitian, yakni bagaimana kepemimpinan kristiani yang berkarakter, layani, dan mengimplementasikan keteladanan Kristus di lingkungan TNI AU dan dampaknya, serta memberi fokus terhadap kebutuhan data dengan tujuan menemukan topik dan polanya, sehingga kompleksitas dan jumlah data-data yang tidak berhubungan dengan fokus penelitian dikesampingkan. Dengan demikian, data yang mempunyai keterkaitan dengan kepemimpinan kristiani di lingkungan TNI AU bisa dirangkum dan diolah dengan baik, agar dapat memberi hasil temuan penelitian yang menggunakan sketsa strategi, kekhususan dan buah kepemimpinan dalam meningkatkan perilaku berkarakter, melayani dan mengimplemantasikan keteladan Kristus.

Penyajian Data

Peneliti setelah melaksanakan wawancara dan memperoleh dokumen-dokumen, serta mereduksi data, melakukan penyajian data secara naratif. Peneliti setelah mereduksi data melakukan penyajian data dengan cara membuat bentuk uraian singkat dengan menghubungkan data yang peneliti kumpulkan menggunakan kode yang di buat oleh peneliti.

Verifikasi Data

Peneliti pada bagian ini menuangkan kesimpulan sementara tentang bagaimana kepemimpinan kritiani yang berkarakter, melayani, dan mengimplementasikan keteladanan Kristus di lingkungan TNI AU dalam rangka menjawab rumusan masalah penelitian, sehingga kesimpulannya dapat berubah apa bila tidak diperoleh data yang meyakinkan dalam memberi jawaban terhadap rumusan masalah yang berkaitan dengan fokus yang dikaji. Namun, jika kesimpulan yang dikumpulkan sama dengan data awal yang berhubungan dengan kepemimpinan yang berkarakter, melayani, dan mengimplementasikan keteladan Kristus di lingkungan TNI AU, kesimpulannya dapat dikatakan kredibel. Menarik kesimpulan yang pada dasarnya dilakukan sejak permulaan pengumpulan data dengan cara memulai pencarian kesimpulan dengan terbuka selanjutnya mengalami peningkatan sehingga menjadi lebih rinci dan spesifik, serta mengakar dengan kuat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi keteladanan kepemimpinan Kristus di lingkungan TNI AU oleh beberapa Pemimpin Kristiani yang saat ini sedang diberi amanah untuk menahkodai sebuah satuan kerja dapat dilihat dari hasil penelitian dan pembahasannya dalam bab ini yang meliputi:

Deskripsi Objek Penelitian

Tentara Nasional Indonesia Angkatan Udara (TNI AU) merupakan bagian dari Tentara Nasional Indonesia yang bertanggung jawab atas pertahanan negara di udara, dengan tuntutan kedisiplinan, hierarki, dan profesionalisme yang sangat tinggi. Saat ini jumlah personel TNI AU kurang lebih 30.100 orang yang terdiri atas prajurit militer dan

Pegawai Negeri Sipil (PNS), jumlah tersebut merupakan yang paling kecil dibandingkan dua matra lainnya yaitu TNI AD maupun TNI AL.

TNI AU bertugas menjaga kedaulatan wilayah udara NKRI, melaksanakan Operasi Militer Perang (OMP) maupun Operasi Militer Selain Perang (OMSP)., sehingga dalam setiap satuan kerja di TNI AU senantiasa ditandai oleh beberapa karakteristik.

Di tengah pelaksanaan tugas militer yang mempunyai dinamika perubahan sangat cepat dan berisiko tinggi, kepemimpinan Kristiani hadir sebagai salah satu pendekatan spiritual dan etis bagi perwira atau prajurit yang beragama Kristen untuk tetap setia menjalankan tugas pengabdiannya. Berdasarkan hal tersebut, maka kepemimpinan Kristiani di lingkungan TNI AU bukan berfokus pada eksklusivitas agama, melainkan pada implementasi atau penerapan nilai-nilai moral dan etika Kristiani yang sejalan dengan prinsip keprajuritan.

Penerapan kepemimpinan Kristiani yang berkarakter dan melayani di TNI AU akan dapat membantu memperkokoh mental spiritual prajurit, meningkatkan iklim kerja yang kondusif sehingga akan lebih produktif dan mendukung anggota untuk lebih berinovasi, yang pada akhirnya akan mendukung keberhasilan TNI AU dalam melaksanakan tugas dan dan fungsinya sebagai penjaga wilayah udara nasional.

Hasil Penelitian

Pada dasarnya untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas TNI AU pada umumnya, maka keberadaan dan dukungan satuan kerja merupakan hal yang sangat penting, karena berhasil tidaknya suatu misi (operasi) akan bergantung dari kesiapan tiap-tiap satuan kerja tersebut. Guna mempersiapkan sebuah satuan kerja agar senantiasa siap mendukung pelaksanaan suatu misi, dibutuhkan sosok pemimpin yang mampu membawa satuan kerja tersebut ke tingkat kesiapan tertinggi. Beberapa pejabat atau pemimpin yang mengawaki satuan kerja tersebut diantaranya adalah para perwira yang beragama Kristen atau Katholik. Terkait dengan penelitian ini, maka setiap pemimpin Kristiani yang saat ini memegang kendali atau menjadi orang pertama di satuan kerja di lingkungan TNI AU diharapkan dan dituntut untuk dapat mengimplementasikan ajaran dan teladan Kristus dalam menjalankan roda organisasinya. Guna mengetahui bagaimana peran konkrit para Perwira Kristiani dalam memimpin satuan kerja dengan anak buah yang mempunyai berbagai latar belakang yang berbeda-beda, maka penulis mengadakan penelitian yang bertujuan untuk mengkaji dan memahami secara mendalam dan menyeluruh tentang implementasi keteladanan Kristus dalam kepemimpinan Kristiani bagi seorang pemimpin Kristen dalam menjalankan roda organisasi satuan kerjanya di lingkungan TNI AU.

Dalam pelaksanaan penelitian, penulis menyebarkan dan membagikan kuesioner serta wawancara kepada beberapa narasumber dan responden yang saat ini sedang memimpin sebuah satuan kerja dengan beragam macam pertanyaan terkait keberadaan dan peran serta Pemimpin Kristiani dalam menjalankan roda organisasi satuannya. Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara kepada 27 Pemimpin Kristiani satuan kerja di Lingkungan TNI AU.

Rata-rata pencapaian pada kepemimpinan berkarakter berada pada angka 80,75% dengan kategori "Baik". Secara umum, persepsi responden terhadap karakter Pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU menunjukkan performa yang sangat positif, meskipun terdapat beberapa aspek indikator tertentu yang memerlukan perhatian dan perbaikan mendalam.

Secara umum, karakter Pemimpin Kristiani telah menunjukkan pondasi integritas, kepatuhan komando, loyalitas, dan etika moral yang sangat kokoh (Sangat Baik/Baik). Rata-rata pencapaian pada pimpinan Kristiani melayani berada pada angka 86,83% dengan kategori "Sangat Baik". Hasil ini menunjukkan bahwa para pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU dinilai sangat efektif dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*), baik dari aspek dukungan emosional, komunikasi, integritas moral, maupun penanaman nilai-nilai inti dalam kehidupan militer.

Secara keseluruhan, prinsip *servant leadership* pada Pemimpin Kristiani telah diimplementasikan secara optimal (Sangat Baik). Keunggulan utama terletak pada kemampuannya menginspirasi, menjaga rahasia/kepercayaan, dan memegang teguh nilai patriotisme.

Dari penelitian yang dilakukan dan berdasarkan analisa dari hasil pengisian atau jawaban kuesioner kepada beberapa Pemimpin Kristiani yang sedang menahkodai sebuah satuan kerja, didapatkan beberapa hal sebagai berikut:

Peran Pemimpin Kristiani di Lingkungan TNI AU.

Peran Pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU berfokus pada integrasi nilai-nilai keteladanan Kristus ke dalam pelaksanaan tugas komando dan operasional militer. Peran ini tidak bersifat eksklusif, melainkan menjadi pendorong profesionalisme, integritas, serta kesejahteraan prajurit dalam koridor kebhinekaan. Berdasarkan hasil analisis kuesioner pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU terdiri atas 2 dimensi, yaitu pemimpin berkarakter dan pemimpin melayani. Berikut ini penjelasan dari masing-masing dimensi yang terdiri atas beberapa indikator.

Kesimpulan terkait peran pimpinan Kristiani berdasarkan dimensi karakter adalah seorang pemimpin Kristiani haruslah dapat dipercaya; memilihara etika, moral dan tingkah laku, tegas, dapat diandalkan, bijaksana dan dapat bergaul, adil, berwibawa, setia, dan mampu membuat keputusan berdasarkan berbagai pertimbangan yang komprehensif.

Dimensi ini mengukur sejauh mana pemimpin kristiani mampu memberikan perhatian, motivasi, kerendahan hati, dan pengayoman kepada anggotanya. Peran pimpinan Kristiani pada dimensi melayani meliputi perhatian; menjaga rahasia; menginspirasi; mendegarkan ide anggota; memberi umpan balik konstruktif; dan menerapkan nilain integritas, disiplin, dan patriotik.

Hasil kuesioner terkait kepemimpinan Kristiani menunjukkan, bahwa Peran Kepemimpinan Kristiani di lingkungan TNI AU telah diimplementasikan dengan sangat baik pada indikator karakter utama (integritas, ketegasan, keadilan, kesetiaan, dan kewibawaan) serta kemampuan komunikasi-motivasi. Namun, terdapat ruang penyempurnaan pada indikator *servant leadership*, khususnya dalam menyeimbangkan

ketegasan militer dengan kerendahan hati (*humility*) dan perhatian personal terhadap perkembangan kinerja anggota.

Berdasarkan hasil analisis kuesioner pemimpin Kristiani yang berkarakter dan melayani, menunjukkan jika Pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU memperlihatkan performa kepemimpinan yang sangat solid, dengan integrasi nilai Berkarakter (80,75% - Baik) dan Melayani/*Servant Leadership* (86,83% - Sangat Baik).

Pola Kepemimpinan yang Tepat bagi Pemimpin Kristiani di Lingkungan TNI AU.

Berdasarkan hasil kuesioner pemimpin Kristiani di Lingkungan TNI AU, maka dapat dikelompokkan atas beberapa pilar utama untuk membentuk pola kepemimpinan yang tepat bagi pemimpin Kristiani.

Analisis pola kepemimpinan bagi Pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU berlandaskan pada integrasi dua dimensi utama, yaitu Kepemimpinan Berkarakter (rata-rata 80,75%/Baik) dan Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*) (rata-rata 86,83%/Sangat Baik). Pola kepemimpinan yang ideal dan tepat diimplementasikan adalah Kepemimpinan Transformasional Berbasis Karakter Kristiani dan Pengabdian Melayani (*Authentic Servant-Transformational Leadership*). Pola ini memadukan kekuatan moral militer dengan fleksibilitas pengembangan wawasan dan inisiatif.

Pola pemimpin Kristiani yang berkarakter dan melayani yang paling tepat diterapkan bagi pimpinan Kristiani di lingkungan TNI AU adalah "*Integrity-Driven Servant Command*" (Pola Komando Melayani Berbasis Integritas). Pola ini memadukan kedisiplinan dan ketegasan komando militer dengan nilai-nilai etika serta keteladanan Kristus.

Sedangkan pola kepemimpinan yang tepat bagi pemimpin Kristiani dilingkungan TNI AU berdasarkan hasil wawancara, diperoleh gambaran mengenai bagaimana teori kepemimpinan dan keteladanan Kristus dipraktikkan dalam konteks kedinasan militer.

Berdasarkan analisis hasil wawancara pada pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU, dihasilkan pola kepemimpinan yang tepat bagi pimpinan Kristiani di TNI AU adalah "*Christ-Like Servant Command*" (Komando Melayani Berlandaskan Keteladanan Kristus).

Berdasarkan hasil kuisioner dan wawancara pada pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU didapatkan pola kepemimpinan yang paling tepat diterapkan bagi pimpinan Kristiani di lingkungan TNI AU adalah "*Integrity-Driven Servant Command*" (Pola Komando Melayani Berbasis Integritas) dan "*Christ-Like Servant Command*" (Komando Melayani Berlandaskan Keteladanan Kristus). Pola ini memadukan kedisiplinan dan ketegasan komando militer dengan nilai-nilai etika serta keteladanan Kristus. Berikut gambar pola kepemimpinan yang tepat bagi pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU.

Aspek Teologi yang Diimplementasikan Pemimpin Kristiani di Lingkungan TNI AU

Aspek Integritas, Keadilan, dan Komunikasi-Motivasi terimplementasi sangat kuat, namun terdapat satu aspek teologis yang masih berproses menurut hasil penelitian, yaitu: Teologi Kerendahan Hati (*Kenosis/Humility* - pernyataan 19). Responden cenderung menilai rendah indikator ini (13 TS, 11 STS). Hal ini menunjukkan tantangan

dalam menyatukan *kenosis* (sikap merendahkan diri) dengan prinsip kekuasaan/hierarki komando militer yang tegas.

Meneladani Yesus Kristus yang datang bukan untuk dilayani, melainkan untuk melayani (Matius 20:28) serta menerapkan prinsip kerendahan hati (*kenosis*). Hal ini tercermin dari pemimpin menyapa anggota dengan ramah tanpa memandang pangkat/jabatan, mau mendengarkan keluhan bawahan, berbaur secara inklusif, dan menganggap kepemimpinan sebagai amanah pelayanan demi kemuliaan Tuhan.

Konsep *stewardship* (penatalayanan) dan pengorbanan di mana pemimpin bersedia menanggung beban/kesalahan anggotanya (Galatia 6:2). Pemimpin tidak menyalahkan atau melempar kesalahan kepada bawahan. Mereka pasang badan dan mengakui bahwa kesalahan anggota adalah bagian dari konsekuensi tanggung jawab pimpinan, yang kemudian diikuti dengan proses evaluasi dan pembinaan (*corrective learning*).

Praktik kasih tanpa syarat (*agape*) dan empati terhadap sesama yang sedang menderita (1 Korintus 12:26). Pemimpin hadir secara langsung saat anggota tertimpa musibah (menjenguk, mendoakan, memberi penguatan moril dan bantuan materil/tali kasih) serta membagikan parsel/bingkisan hari raya (Natal/Idul Fitri) secara adil untuk mempererat toleransi dan persaudaraan.

Otoritas dipahami sebagai amanah dari Tuhan untuk menegakkan kebaikan dan ketertiban, bukan untuk kesewenang-wenangan (Roma 13:1-2). Pemimpin Kristiani menolak gaya kepemimpinan otoriter (memaksakan kehendak tanpa mendengar). Otoritas dan ketegasan digunakan secara bijak melalui musyawarah, rapat staf, dan ruang diskusi sebelum mengambil keputusan mutlak demi keberhasilan satuan.

Menjadi teladan dalam perkataan dan perbuatan (*"Action speaks louder than words"*/1 Timotius 4:12). Para pemimpin Kristiani menyampaikan visi dan misi tidak hanya lewat perintah atau jam komandan, tetapi melalui tindakan nyata sehari-hari, seperti hadir tepat waktu saat apel pagi, bekerja profesional, dan memegang teguh nilai Sapta Marga serta etika kedinasan.

Keseimbangan antara keadilan (*justice*) dan kasih/pengampunan (*grace/mercy*) dalam membimbing sesama (Amsal 3:11-12). Penanganan pelanggaran oleh pemimpin Kristiani dilakukan secara bertingkat dan proporsional (teguran lisan, pembinaan, hingga hukuman disiplin/administrasi). Teguran bertujuan untuk membenarkan, mendidik, dan membangun kembali karakter anggota, bukan untuk menghina.

Karakter Kristiani melalui Keteladanan Kristus dalam Kepemimpinan Kristiani di TNI AU

Berdasarkan sintesis data kuantitatif dan kualitatif dari kuesioner dan wawancara, karakter Kristiani melalui Keteladanan Kristus (*Imitatio Christi*) yang diimplementasikan oleh para pimpinan Kristiani di lingkungan TNI AU.

Keteladanan Kristus: Mengosongkan diri dan tidak menganggap kesetaraan dengan Allah sebagai milik yang harus dipertahankan, melainkan mengambil rupa seorang hamba (Filipi 2:5-8). Implementasi di TNI AU: Pemimpin Kristiani selalu sabar

saat mendengarkan keluhan bawahan, selalu menyapa prajurit dengan hangat, serta tidak membuat sekat eksklusivitas tanpa menghilangkan tata krama dan hierarki militer.

Keteladanan Kristus: *"Anak Manusia datang bukan untuk dilayani, melainkan untuk melayani"* (Matius 20:28). Implementasi di TNI AU: Pemimpin Kristiani memandang jabatan komando bukan sebagai sarana mencari keuntungan atau *privilege* pribadi, melainkan sebagai amanah pelayanan untuk memperhatikan kesejahteraan, pertumbuhan, dan kebutuhan anggota serta satuan.

Keteladanan Kristus: Kristus yang tidak berbuat dosa dan tidak ada tipu muslihat dalam mulut-Nya (1 Petrus 2:22). Implementasi di TNI AU: Pemimpin Kristiani menjadi pribadi yang dapat dipercaya saat diawasi maupun tidak diawasi, memegang teguh etika kebenaran, serta konsisten menyatukan perkataan dan perbuatan dalam tugas kedinasan sehari-hari.

Keteladanan Kristus: Mengasihi semua orang tanpa memandang status sosial, suku, atau golongan (Matius 5:45). Implementasi di TNI AU: Pemimpin Kristiani memperlakukan seluruh anggota secara adil dan tanpa membeda-bedakan pangkat, jabatan, maupun agama; diwujudkan nyata melalui perhatian saat hari raya (Natal/Idul Fitri) serta kehadiran moril-materil ketika anggota tertimpa musibah.

Keteladanan Kristus: Gembala yang baik yang memberikan nyawanya dan menanggung beban demi domba-dombanya (Yohanes 10:11). Implementasi di TNI AU: Pemimpin Kristiani mengambil tanggung jawab atas kesalahan anak buah di tingkat hirarki/komando, yang diikuti dengan pembinaan bertingkat (*redemptive discipline*) agar bawahan dapat belajar dan berkembang.

Keteladanan Kristus: Memimpin dengan otoritas Ilahi yang penuh hikmat, tegas terhadap pelanggaran, namun mengampuni dan mendidik (Yohanes 8:11). Implementasi di TNI AU: Pemimpin Kristiani tidak menerapkan model kepemimpinan otoriter yang memaksakan kehendak pribadi. Ketegasan digunakan secara proporsional sesuai aturan kedinasan, sementara proses pengambilan keputusan tetap melibatkan musyawarah, diskusi staf, dan pemikiran yang bijaksana demi kepentingan bersama.

Pola dan Karakter Pemimpin Kristiani yang Tepat di Lingkungan TNI AU

Sintesis antara pola kepemimpinan dan karakter pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU membentuk kerangka kepemimpinan militer yang berlandaskan kasih sekaligus teguh pada aturan kedinasan. Berdasarkan pola kepemimpinan Kristiani yang tepat dilingkungan TNI AU, yaitu "*Integrity-Driven Servant Command*" dan "*Christ-Like Servant Command*" yang mengintegrasikan kedisiplinan dan ketegasan komando militer (Sapta Marga dan aturan kedinasan) dengan nilai etika serta keteladanan Kristus. Pola ini juga menyeimbangkan ketegasan hierarki dengan pendekatan pelayanan yang manusiawi dan berintegritas.

Pola kepemimpinan Kristiani tersebut bersinergi dengan karakter pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU, sehingga menghasilkan pemimpin berkarakter yang mengimplementasikan keteladanan Kristus dalam kepemimpinannya di lingkungan TNI AU.

PEMBAHASAN

Peran Pimpinan Kristiani di Lingkungan TNI AU

Deskripsi peran kepemimpinan Kristiani berdasarkan tema penelitian "Pemimpin yang Berkarakter dan Melayanan: Implementasi Keteladanan Kristus dalam Kepemimpinan Kristiani di Lingkungan TNI AU" mencakup empat peran strategis.

Deskripsi empat peran pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU tersebut sesuai dengan konsep pemimpin yang mengutamakan pelayanan, perhatian pada kesejahteraan bawahan (*empowerment*), serta pengembangan potensi anggota (servant leadership) (Greenleaf, 1977) yang memiliki dimensi kerendahan hati, pemberdayaan (*empowerment*), kepedulian pada bawahan, dan dorongan keteladanan (Dierendonck, 2011).

Berdasarkan keempat peran kepemimpinan Kristiani di lingkungan TNI AU perlu diintegrasikan dengan teori kepemimpinan modern, nilai-nilai keagamaan, serta doktrin militer TNI. Sebagai agen integritas dan keteladanan moral (*role model*), maka pemimpin Kristiani memiliki standar etika, sesuai dengan pendapat Blanchard & Hodges (2005), kepemimpinan bermula dari dalam hati (*leadership of the heart*), di mana integritas dan ketaatan moral menjadi fundamen utama. Pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU dituntut untuk menampilkan transparansi, kejujuran, dan keadilan baik dalam tata kelola administrasi (seperti pengadaan barang/jasa dan manajemen personel) maupun dalam perencanaan operasional. Ketika seorang perwira konsisten menjalankan nilai etika ini, ia membangun kepercayaan (*trust*) di seluruh lini komando.

Pada doktrin militer Indonesia yang tertuang dalam Sapta Marga dan Sumpah Prajurit menekankan ketaatan pada Tuhan Yang Maha Esa dan kesetiaan penuh kepada bangsa. Nilai-nilai Kristiani seperti kejujuran dan takut akan Tuhan menjadi penguat internal (*internal moral compass*) bagi seorang prajurit. Hal ini meminimalisasi potensi terjadinya pelanggaran disiplin, insubordinasi, maupun penyalahgunaan wewenang di lingkungan markas atau pangkalan udara.

Sebagai seorang pemimpin Kristiani yang mengayomi dan melayani (*servant leader*) di lingkungan TNI AU, maka harus memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan anggota (Brown et al., 2005). Menurut teori kepemimpinan etis Brown, Treviño, & Harrison (2005), seorang pemimpin etis tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada kesejahteraan bawahan sebagai bentuk perhatian moral. Dalam konteks TNI AU, prinsip *servant leadership* diimplementasikan melalui kepekaan terhadap kondisi fisik, kesiapan mental, hingga kesejahteraan keluarga anggota. Pendekatan manusiawi ini dilakukan tanpa mengorbankan ketegasan garis komando, sehingga menciptakan keseimbangan antara disiplin militer yang ketat dan empati sosial.

Selain itu, berdasarkan prinsip kepemimpinan Kristiani menempatkan pembimbingan (*mentoring*) sebagai sarana mencetak generasi penerus yang unggul. Perwira Kristiani aktif mendampingi junior untuk mengasah profesionalisme, meningkatkan keterampilan teknis penerbangan/alutsista, serta membina ketahanan mental bawahan dalam menghadapi tingginya risiko tugas operasional. Untuk itu pemimpin Kristiani harus bersikap sebagai pemimpin yang adil tanpa diskriminasi (Avolio & Bass, 1994). Avolio & Bass (1994) menekankan dimensi *Idealized Influence* dan

Individualized Consideration dalam kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin memperlakukan setiap individu secara adil dan menghormati keberagaman. Melalui ajaran kasih universal (*agape*), perwira Kristiani memastikan bahwa seluruh prajurit TNI AU mendapatkan hak, evaluasi kinerja, dan peluang karier yang setara tanpa memandang suku, ras, atau agama.

Pola Kepemimpinan yang Tepat bagi Pemimpin Kristiani di Lingkungan TNI AU

Di lingkungan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Udara (TNI AU) menuntut kedisiplinan tinggi, ketegasan garis komando, dan profesionalisme operasional yang ketat. Di tengah hirarki militer tersebut, seorang pemimpin Kristiani dituntut untuk mampu mengintegrasikan nilai-nilai kebangsaan, kode etik prajurit (Sapta Marga dan Sumpah Prajurit), serta ajaran keteladanan Kristus secara harmonis. Berdasarkan analisis kuantitatif (kuesioner) dan kualitatif (wawancara), kepemimpinan Kristiani di TNI AU berpijak pada integrasi Kepemimpinan Berkarakter (80,75%) dan Kepemimpinan Melayani/*Servant Leadership* (86,83%). Sintesis dari kedua pendekatan ini melahirkan pola kepemimpinan *Authentic Servant-Transformational Leadership*, yang memadukan kekuatan moral militer dengan dorongan pengembangan inisiatif prajurit.

Pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU tidak sekadar memberi instruksi struktural (*telling*), melainkan memimpin melalui contoh tindakan (*modelling the way*) (Yukl, G, 2013). Ketaatan pada hukum dan kode etik kedinasan lahir dari rasa takut akan Tuhan dan kesadaran moral yang transparan, baik di dalam maupun di luar pengawasan. Sebagai pengayoman yang memberikan perhatian proaktif (*Proactive Mentoring and Support*), seorang pemimpin Kristiani bertindak sebagai pembimbing (*coach*) yang aktif merangkul anggota (Bass, B. M., & Avolio, B. J, 1994). Perhatian diberikan tidak hanya pada capaian tugas operasional, melainkan juga pada kesejahteraan emosional dan keluarga prajurit tanpa merusak ketertiban disiplin militer.

Kemampuan berempati dan kerendahan hati seorang pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU tidak perlu terlalu kaku tanpa menghilangkan kewibawaan komando. Pendekatan ini menciptakan *psychological safety* (rasa aman psikologis), sehingga bawahan merasa aman menyampaikan aspirasi, kendala operasional, maupun umpan balik konstruktif (Edmondson, 1999). Hal tersebut secara konsisten akan menanamkan nilai kebangsaan dan kerohanian dalam keseharian (Greenleaf, 1977) operasional, diimbangi dengan fungsi pengawasan dan pengendalian (*controlling*) yang proporsional demi kesiapsiagaan tempur.

Pola kepemimpinan Kristiani di lingkungan TNI AU tersebut bukanlah kepemimpinan yang serba melonggarkan aturan, melainkan kepemimpinan komando yang kuat, adil, dan tegas yang berakar pada kasih dan keteladanan moral Kristus (*Integrity-Driven Servant Command and Christ-Like Servant Command*) (Bass,1994)(Yukl, 2013). Pola ini berhasil menjembatani kebutuhan ketahanan militer dengan pendekatan kemanusiaan yang berintegritas tinggi. Untuk itu, seorang pemimpin Kristiani yang menerapkan keteladanan Kristus di lingkungan TNI AU akan menjadi orang pertama yang menerapkan disiplin, etika, dan nilai-nilai *Sapta Marga* sebelum menuntut hal yang sama dari bawahan. Pemimpin Kristiani tersebut juga akan menerapkan pengawasan tugas yang terukur tanpa menghilangkan rasa kepercayaan dan inisiatif anggota di lapangan, sehingga dapat memperkuat mental spiritual anggotanya secara berkesinambungan

melalui penanaman nilai patriotisme, integritas, dan kasih secara inklusif di lingkungan TNI AU.

Aspek Teologi yang Diimplementasikan Pemimpin Kristiani di Lingkungan TNI AU

Kepemimpinan kristiani yang diterapkan di lingkungan TNI AU merupakan wujud konkrit dari Teologi Praktika (*Applied Theology*). Para pimpinan memadukan doktrin militer (Sapta Marga, Sumpah Prajurit, dan 8 Wajib TNI) dengan nilai-nilai teologis dasar seperti integritas, keadilan, pelayanan, kepengasuhan, dan keteladanan moral. Konsep Teologis Alkitab menekankan bahwa integritas dan kejujuran adalah hal mutlak yang harus dimiliki seorang pemimpin. Bekerja dan memimpin dilakukan bukan semata-mata di hadapan manusia, melainkan sebagai bentuk ketaatan kepada Tuhan (*Coram Deo*). Pemimpin Kristiani menerapkan prinsip *action speaks louder than words, yaitu* keteladanan moral ditunjukkan melalui tindakan nyata seperti hadir tepat waktu pada apel pagi, bekerja profesional, dan menjaga etika tutur kata serta perbuatan. Sesuai dengan *Kolose 3:23* (bekerja seperti untuk Tuhan); *Amsal 10:9* (siapa bersih kelakuannya, aman jalannya); *1 Timotius 4:12* (menjadi teladan dalam perkataan, tingkah laku, kasih, dan kesucian).

Pada konsep Teologis, otoritas kepemimpinan berasal dari Allah (*Divine Authority*) yang diberikan untuk menegakkan kebaikan, ketertiban, dan keadilan tanpa memandang bulu (*impartiality*), bukan untuk kesewenang-wenangan. Untuk itu pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU menolak gaya otoriter mutlak (memaksakan kehendak tanpa mendengar). Otoritas digunakan secara bijak melalui musyawarah, rapat staf, dan penyerapan aspirasi sebelum keputusan mutlak diambil demi keberhasilan tugas satuan. Berdasarkan *Mikha 6:8* (berlaku adil, mencintai kesetiaan, dan hidup rendah hati); *Roma 13:1-2* (pemerintah dan otoritas berasal dari Allah); *Pengkhotbah 7:12* (hikmat memberi perlindungan).

Sesuai dengan Teologi Kepemimpinan Melayani dan Kerendahan Hati (*Theologia Diakonia et Kenosis*) yang meneladani Kristus yang mengambil rupa seorang hamba (*kenosis*) dan datang bukan untuk dilayani, melainkan untuk melayani. Kepemimpinan dipandang sebagai amanah pelayanan (*servant leadership*). Hal tersebut diwujudkan dalam bentuk pemimpin Kriatiani menyapa bawahan secara ramah tanpa memandang pangkat/jabatan, berbaur secara inklusif, dan membangun *psychological safety* bagi prajurit. Meskipun demikian, ada kecenderungan pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU mengalami sedikit kesulitan dalam menyatukan konsep *kenosis* (sikap merendahkan diri) dengan prinsip ketegasan hirarki komando militer. Namun melalui hasil wawancara, pimpinan Kristiani membuktikan bahwa *kenosis* bukan berarti lemah, melainkan kerendahan hati yang diwujudkan dalam keramahan dan keterbukaan tanpa menghilangkan kewibawaan komando. Sesuai dengan *Matius 20:28* (Anak Manusia datang untuk melayani); *Filipi 2:3-8* (sikap kerendahan hati dan pengosongan diri Kristus).

Untuk konsep Teologis Kesetiaan (*faithfulness*) kepada tugas dan negara merupakan bentuk ketaatan kepada Tuhan. Dalam konteks tanggung jawab, pemimpin yang berjiwa penggembala bersedia menanggung beban dan pasang badan atas tindakan bawahannya (*vicarious responsibility*). hal tersebut ditunjukkan dengan

pemimpin yang memiliki kesetiaan penuh kepada negara, bangsa, hirarki komando, dan anggota, serta menolak sikap mementingkan diri sendiri. Hal itu dibuktikan dengan ketika anggota melakukan kesalahan, pemimpin tidak melemparkan kesalahan atau mengkambinghitamkan bawahan. Pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU mengambil tanggung jawab ke atas ("kesalahan anggota adalah tanggung jawab pimpinan"), yang kemudian dilanjutkan dengan evaluasi dan pembinaan internal secara jujur. Landasannya adalah *Galatia 6:2* (bertolong-tolonganlah menanggung bebanmu); dan *Filipi 2:4* (memperhatikan kepentingan orang lain).

Teologi Penjagaan dan Empati Sosial (*Theologia Stewardship, Agape, et Pastoral Care*) merupakan pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU berperan sebagai penatalayan (*steward*) yang menjaga rahasia, memelihara ketertiban, serta mempraktikkan kasih tanpa syarat (*agape*) dan empati kepada sesama. Sebagai wujud kasih *agape* ditunjukkan secara adil dan toleran tanpa membedakan agama, seperti hadir saat anggota tertimpa musibah (menjenguk, mendoakan, bantuan moril/materil) serta membagikan bingkisan hari raya (Natal/Idul Fitri) secara merata untuk mempererat jiwa korsa (*esprit de corps*). Hal ini sesuai dengan *Korintus 12:26* (jika satu anggota menderita, semua anggota turut menderita); dan *Petrus 4:10* (melayani sebagai pengelola/penatalayan yang baik).

Sedangkan Teologi Pengasihan dan Pengampunan yang Mendidik (*Grace and Redemptive Discipline*) yang menggabungkan prinsip keadilan (*justice*) dengan kasih dan pengampunan (*grace/mercy*). Penggembalaan dan penegakan disiplin bertujuan untuk memulihkan dan mendidik (*redemptive*), bukan membinasakan. Sesuai dengan *Amsal 3:11-12* (ganjaran Tuhan adalah bentuk kasih-Nya kepada anak-Nya); dan *Ibrani 12:6* (Tuhan menghajar orang yang dikasihi-Nya).

Aspek-aspek teologi yang diimplementasikan oleh pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU tersebut, merupakan integrasi yang harmonis antara doktrin militer yang tegas dan teologi Kristen yang transformatif. Implementasi teologis ini berhasil membentuk karakter komando yang akuntabel, adil, profesional, dan berintegritas tinggi di satu sisi, serta humanis, empatik, rendah hati, dan mengayomi di sisi lain (Blanchard, 2005) (Wright, 2010) (Stott, 1992).

Karakter Kristiani melalui Keteladanan Kristus dalam Kepemimpinan Kristiani di TNI AU

Kedinasan di lingkungan Tentara Nasional Indonesia Angkatan Udara (TNI AU) menuntut disiplin tinggi, loyalitas tegak lurus, dan kepemimpinan berstruktur komando yang kuat. Dalam konteks ini, seorang pemimpin Kristiani dihadapkan pada tantangan untuk menyatukan nilai-nilai profesionalisme militer dengan karakter Kristiani yang berakar pada keteladanan Kristus (*Imitatio Christi*). Berdasarkan hasil analisis data kuesioner dan wawancara, karakter Kristiani tidak ditampilkan dalam bentuk eksklusivitas keagamaan, melainkan diekspresikan melalui sikap hidup, etika kerja, dan pola interaksi interpersonal yang mencerminkan sifat-sifat Kristus. Terbentuk 6 keteladanan utama yang menjadi fondasi kepemimpinan Kristiani di lingkungan TNI AU.

Kerendahan Hati (*Humility/Kenosis*) merupakan keteladanan Kristus yang mengacu pada peristiwa pengosongan diri Kristus (*kenosis*), di mana Ia tidak mempertahankan kesetaraan-Nya dengan Allah melainkan mengambil rupa seorang

hamba (*Filipi 2:5-8*). Pemimpin Kristiani menerapkan kerendahan hati dengan cara meruntuhkan sekat eksklusivitas dan komunikasi kaku. Pemimpin aktif menyapa prajurit dengan hangat, mau meluangkan waktu mendengarkan keluhan bawahan, dan menerima umpan balik tanpa kehilangan tata krama, hierarki, maupun kewibawaan komando militer.

Pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU memiliki hati yang melayani (*Servant Spirit/Diakonia*) keteladanan Kristus yang menegaskan bahwa kedatangan-Nya adalah untuk melayani, bukan untuk dilayani (*Matius 20:28*). Hal ini diimplementasikan dalam bentuk anggapan jabatan dan pangkat komando tidak dipandang sebagai sarana mengejar *privilege* atau kebiasaan menuntut fasilitas pribadi. Sebaliknya, posisi strategis dimaknai sebagai amanah pelayanan (*diakonia*) untuk memperhatikan keselamatan kerja (*flight and ground safety*), kesejahteraan prajurit, serta kesiapan operasional satuan.

Pemimpin Kristiani yang meneladani Kristus memiliki integritas dan kejujuran (*Integrous and Truthfulness*), seperti Kristus yang tidak pernah berbuat dosa dan dalam mulut-Nya tidak ditemukan tipu muslihat (*1 Petrus 2:22*). Pemimpin Kristiani menjadi sosok yang konsisten dan dapat dipercaya dalam kondisi apa pun, baik saat diawasi maupun tidak diawasi. Integritas ini diwujudkan melalui keselarasan antara perkataan dan perbuatan (*satya wacana*), kejujuran laporan kedinasan, serta kesetiaan mutlak pada Sapta Marga dan Sumpah Prajurit.

Keadilan dan Kasih Tanpa Syarat (*Fairness and Agape Love*) merupakan keteladanan Kristus yang mengajarkan dan mempraktikkan kasih tanpa syarat (*agape*) yang tidak membeda-bedakan latar belakang sosial, suku, maupun golongan (*Matius 5:45*). Hal ini diimplementasikan oleh pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU dalam bentuk sikap adil dan tidak tidak berat sebelah (*impartial*) dalam memberikan penilaian, tugas, maupun promosi. Kasih *agape* diwujudkan secara inklusif melintasi batas agama, seperti memberikan perhatian penuh pada seluruh anggota saat hari raya (Natal maupun Idul Fitri) serta memberikan dukungan moril dan materil secara cepat ketika prajurit tertimpa musibah.

Keberanian Bertanggung Jawab (*Accountability and Sacrificial Leadership*) perwujudan keteladanan Kristus sebagai Gembala yang Baik (*The Good Shepherd*) yang rela mengorbankan Diri dan menanggung beban demi keselamatan domba-domba-Nya (*Yohanes 10:11*). Dalam ranah tanggung jawab komando, pimpinan Kristiani di lingkungan TNI AU memiliki keberanian mental untuk "pasang badan" ke garis atas atas kesalahan yang dilakukan oleh bawahannya. Prinsip ini dilanjutkan ke internal satuan melalui pembinaan bertingkat (*redemptive discipline*), yaitu memberikan edukasi dan perbaikan, bukan tindakan destruktif yang mematikan karier prajurit.

Keteladanan hikmat dan ketegasan yang mengayomi (*Wisdom and Transformative Authority*) yang berarti Kristus memimpin dengan otoritas Ilahi yang dipenuhi hikmat—tegas terhadap pelanggaran aturan, tetapi penuh pengampunan dan ajaran edukatif (*Yohanes 8:11*). Implementasi di TNI AU yaitu pemimpin menolak gaya kepemimpinan otoriter yang dogmatis dan sewenang-wenang. Ketegasan serta aturan kedinasan tetap dipegang teguh, namun proses pengambilan keputusan mengedepankan musyawarah, diskusi staf, pertimbangan fakta yang matang, serta komunikasi yang santun demi mencapai tujuan bersama organisasi.

Berdasarkan enam keteladanan utama tersebut menunjukkan bahwa penerapan Keteladanan Kristus di lingkungan TNI AU berhasil mempertemukan dua kebutuhan penting, yaitu ketegasan komando militer yang akuntabel dan kualitas hubungan humanis yang mengayomi. Pemimpin Kristiani yang mampu menginternalisasi enam keteladanan ini tidak hanya tampil sebagai perwira yang profesional dan berintegritas, tetapi juga menjadi teladan moral yang memperkuat jiwa korsa (*esprit de corps*) dan kesiapsiagaan seluruh prajurit di satuannya (Thomas, 1981) (Sanders, 2007).

Pola dan Karakter Pemimpin Kristiani yang Tepat di Lingkungan TNI AU

Pola kepemimpinan dan karakter pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU dapat dikaji melalui integrasi nilai-nilai teologis Kristiani, teori kepemimpinan modern, serta asas-asas doktrin militer Indonesia (Sapta Marga, Sumpah Prajurit, dan Delapan Wajib TNI). Integrasi ini melahirkan corak kepemimpinan militer yang berlandaskan "*Integrity-Driven Servant Command*" dan "*Christ-Like Servant Command*" yang merupakan model kepemimpinan komando yang tetap mempertahankan hierarki dan ketegasan militer, namun digerakkan oleh kasih (*agape*) serta kerendahan hati berdasarkan keteladanan Kristus.

Analisis teologis dan karakter kerendahan hati berakar dari konsep *Kenosis* (Filipi 2:5-8), yaitu keteladanan Kristus yang mengosongkan diri-Nya dan mengambil rupa seorang hamba. Dalam teori *Servant Leadership* (Greenleaf, 1977), kerendahan hati bukanlah kelemahan, melainkan kekuatan emosional untuk menghargai keberadaan orang lain (Stott, 2002). Kontekstualisasi pemimpin Kristiani di kingkungan TNI AU mengejawantahkan *Kenosis* dengan mengikis sikap eksklusif atau sentimen kepangkatan yang berlebihan tanpa merusak *chain of command* (rantai komando) dan tata krama militer. Komandan yang mau menyapa prajurit bawahannya secara hangat dan membuka ruang dialog/masukan menciptakan komunikasi dua arah yang memperkuat kesiapan operasional satuan.

Hati yang melayani (*Servant Spirit/Diakonia*) merupakan Konsep *Diakonia* (Matius 20:26-28) menegaskan bahwa kepemimpinan Kristiani bertujuan untuk melayani, bukan dilayani. Karakter ini sejalan dengan nilai *Stewardship* (penatalayanan) dalam manajemen modern. Kontekstualisasi di lingkungan TNI AU menganggap jabatan komando, baik di tingkat skadron, lanud, maupun markas besar, dipandang sebagai amanah Tuhan dan negara. Pemimpin berjiwa *Diakonia* menolak menjadikan wewenang sebagai alat mencari privilese, keuntungan pribadi, atau nepotisme. Fokus utamanya adalah memfasilitasi kebutuhan prajurit, meningkatkan kesejahteraan keluarga prajurit, dan memastikan keselamatan serta pertumbuhan karier anggotanya.

Integritas dan Kejujuran (*Integrous and Truthfulness*) menekankan konsistensi moral (*"Jika ya, hendaklah kamu katakan: ya"*, Matius 5:37). Integritas berarti keutuhan antara prinsip, perkataan, dan tindakan (Bebbington, 2011) (Yukl, 2013). Kontekstualisasi di TNI AU menganggap integritas adalah pondasi utama *Integrity-Driven Servant Command*. Di lingkungan TNI AU yang penuh dengan pengelolaan alutsista tingkat tinggi (pesawat tempur, radar, sistem pertahanan udara) dengan tingkat risiko absolut (*zero tolerance for error*), integritas moral pemimpin diuji saat diawasi maupun tidak diawasi. Kejujuran dalam pelaporan logistik, transparansi kesiapan alutsista, dan kebenaran data operasional menjadi kunci keselamatan terbang dan kerja.

Keadilan dan kasih tanpa syarat (*Fairness and Agape Love*) sesuai dengan Korintus 13, kasih yang tidak berkesudahan dan tidak memandang latar belakang. Karakter ini berkesesuaian dengan asas keadilan distributif dan inklusivitas dalam organisasi multikultural. Pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU sebagai alat negara yang mengusung nilai-nilai Pancasila dan Sapta Marga, tidak boleh bersikap diskriminatif atas dasar suku, agama, ras, atau angkatan/pangkat. Kasih *Agape* diwujudkan secara nyata melalui sikap taktis: memberikan hak-hak prajurit secara adil, memberikan ucapan/perhatian saat hari raya keagamaan agama lain, serta hadir memberikan dukungan moral dan material saat anak buah tertimpa musibah.

Keberanian bertanggung jawab (*Accountability and Sacrificial Leadership*) merupakan keteladanan Kristus sebagai *Good Shepherd* (Gembala yang Baik) yang bersedia menyerahkan nyawa-Nya demi domba-dombanya (Yohanes 10:11) merupakan puncak dari *Sacrificial Leadership*. Sesuai dengan prinsip komando militer, komandan bertanggung jawab penuh atas apa yang dilakukan atau gagal dilakukan oleh satuannya (*ultimate accountability*). Pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU tidak melimpahkan kesalahan (*blame-shifting*) kepada anak buah saat terjadi kegagalan tugas. Karakter ini memicu penerapan *redemptive discipline* (pendisiplinan yang memulihkan): ketegasan hukuman kedinasan tetap diberikan sesuai prosedur pertanggungjawaban, namun diikuti dengan pembinaan moral dan bimbingan agar prajurit yang bersalah dapat bangkit dan berkembang kembali (Bass, 1994).

Hikmat dan Ketegasan yang Mengayomi (*Wisdom and Transformative Authority*) sesuai dengan Hikmat (*Chokmah/Sophia*, Amsal 4:7) mengombinasikan pemahaman emosional, kecerdasan spiritual, dan pertimbangan logis. Dipadukan dengan teori *Transformational Leadership* (Bernard M. Bass), pemimpin menginspirasi perubahan melalui wibawa dan visi, bukan intimidasi. Pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU menghindari gaya otoriter yang memaksakan kehendak subjektif. Ketegasan militer diterapkan secara proporsional demi menegakkan hukum dan disiplin prajurit. Namun, dalam mengambil keputusan strategis atau teknis, ia menggunakan hikmat dengan mengedepankan musyawarah, mengoptimalkan fungsi staf (*staff study*), dan mendengarkan saran pakar di bidangnya sebelum mengeluarkan Perintah Komando.

Gambaran sinergi pola dan karakter pemimpin Kristiani d lingkungan TNI AU membuat 2 pola kepemimpinan Kristiani, yaitu *Integrity-Driven Servant Command* dan *Christ-Like Servant Command* dengan 6 karakter yang meliputi: 1) *Kenosis* yang artinya mendengarkan dan merakyat (tanpa merusak hirarki); 2) *Diakonia* yang artinya komandi sebagai pelayan dan penata layanan; 3) *Integritas* yang artinya konsisten perkataan dan perbuatan (*zero error*); 4) *Agape Love* yang artinya keadilan dan kepedulian inklusif tanpa sekat; 5) *Accountability* yang artinya tanggung jawab komando dan *Redemptive Discipline*; dan 6) Hikmat/*Authority* yang artinya ketegasan proporsional dan keputusan berjenjang. Dari dua pola dan enam karakter tersebut akan menghasilkan pemimpin militer yang profesionel, manusiawi, berintegritas, dan menjadi keteladanan Kristus di lingkungan TNI AU

Sinergi antara pola "*Integrity-Driven Servant Command*" dan "*Christ-Like Servant Command*" dengan keenam karakter tersebut, menghasilkan sosok pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU yang komplit: tegas di luar namun melayani di dalam (Stott, 2002).

Pola ini membuktikan bahwa nilai-nilai keimanan Kristiani tidak melemahkan doktrin ketentaraan, melainkan menyempurnakan kualitas kepemimpinan militer menjadi lebih beretika, disegani, dan dicintai oleh seluruh prajurit.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian tentang peran Pemimpin Kristiani dalam menahkodai sebuah satuan kerja di lingkungan TNI AU sedikit banyak telah mencerminkan bagaimana seharusnya atau apa yang seyogyanya dilakukan oleh seorang Perwira Kristiani yang adalah juga anak Tuhan yang sedang diberi amanah memimpin satuan kerja tersebut, dapat mengimplementasikan keteladanan Yesus yang dikenal dengan *servant leadership* atau kepemimpinan yang melayani.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu:

Peran Pemimpin Kristiani di Lingkungan TNI AU.

Peran Pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU berfokus pada integrasi nilai-nilai keteladanan Kristus ke dalam pelaksanaan tugas komando dan operasional militer. Peran ini tidak bersifat eksklusif, melainkan menjadi pendorong profesionalisme, integritas, serta kesejahteraan prajurit dalam koridor kebhinekaan. Berdasarkan hasil analisis kuesioner pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU terdiri atas 2 dimensi, yaitu pemimpin berkarakter dan pemimpin melayani.

Kepemimpinan yang Tepat bagi Pemimpin Kristiani di Lingkungan TNI AU.

Analisis pola kepemimpinan bagi Pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU berlandaskan pada integrasi dua dimensi utama, yaitu Kepemimpinan Berkarakter dan Kepemimpinan Melayani (*Servant Leadership*), maka pola kepemimpinan yang paling tepat diterapkan bagi pimpinan Kristiani di lingkungan TNI AU adalah "*Integrity-Driven Servant Command*" (Pola Komando Melayani Berbasis Integritas) dan "*Christ-Like Servant Command*" (Komando Melayani Berlandaskan Keteladanan Kristus). Pola ini memadukan kedisiplinan dan ketegasan komando militer dengan nilai-nilai etika serta keteladanan Kristus.

Aspek Teologi yang Diimplementasikan Pemimpin Kristiani di Lingkungan TNI AU.

Pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU telah mengimplementasikan beberapa aspek teologi utama, yaitu: (1) Teologi Integritas dan Kebenaran (*Theologi Veritas and Moralitas*); (2) Teologi Keadilan dan Kebijaksanaan (*Theologi Dikaiosyne and Hikmat*); (3) Teologi Kepemimpinan Melayani (*Theologi Servant Leadership/Diakonia*); dan (4) Teologi Penjagaan/Penggembalaan (*Theologi Stewardship and Pastoral Care*). Selain itu, terdapat 6 aspek teologi utama yang diimplementasikan secara nyata dalam pelaksanaan tugas kedinasan dan kepemimpinan, yaitu: (1) Teologi Kepemimpinan Melayani (*Diakonia and Servant Leadership*); (2) Teologi Pertanggungjawaban Kesatria (*Vicarious Responsibility and Stewardship*); (3) Teologi Kasih dan Empati Sosial (*Agape and Pastoral Care*); (4) Teologi Otoritas Berlandaskan Hikmat (*Divine Authority and Wisdom*); (5) Teologi Keteladanan Moral (*Leading by Example/Imitatio Christi*); dan (6) Teologi Pengasihan dan Pengampunan yang Mendidik (*Grace and Redemptive Discipline*)

Karakter Kristiani melalui Keteladanan Kristus dalam Kepemimpinan Kristiani di TNI AU.

Karakter Kristiani melalui Keteladanan Kristus (*Imitatio Christi*) yang diimplementasikan oleh para pimpinan Kristiani di lingkungan TNI AU dapat dirumuskan ke dalam 6 karakter utama berikut: 1) Kerendahan Hati (*Humility/Kenosis*); 2) Hati yang Melayani (*Servant Spirit/Diakonia*); 3) Integritas dan Kejujuran (*Integrous and Truthfulness*); 4) Keadilan dan Kasih Tanpa Syarat (*Fairness and Agape Love*); 5) Keberanian Bertanggung Jawab (*Accountability and Sacrificial Leadership*); dan 6) Hikmat dan Ketegasan yang Mengayomi (*Wisdom and Transformative Authority*)

Pola dan Karakter Pemimpin Kristiani yang Tepat di Lingkungan TNI AU.

Sintesis antara pola kepemimpinan dan karakter pemimpin Kristiani di lingkungan TNI AU membentuk kerangka kepemimpinan militer yang berlandaskan kasih sekaligus teguh pada aturan kedinasan. Berdasarkan pola kepemimpinan Kristiani yang tepat dilingkungan TNI AU, yaitu "*Integrity-Driven Servant Command*" dan "*Christ-Like Servant Command*" yang mengintegrasikan kedisiplinan dan ketegasan komando militer (Sapta Marga dan aturan kedinasan) dengan nilai etika serta keteladanan Kristus. Pola ini juga menyeimbangkan ketegasan hierarki dengan pendekatan pelayanan yang manusiawi dan berintegritas.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, berikut adalah beberapa saran praktis dan akademis yang dapat direkomendasikan:

Saran Bagi Pemimpin Kristiani di Lingkungan TNI AU

a. Internalisasi Pola Kepemimpinan Komando Melayani: Menerapkan secara konsisten pola *Integrity-Driven Servant Command* dan *Christ-Like Servant Command* dengan menyelaraskan ketegasan komando militer, Sapta Marga, dan Sumpah Prajurit bersama nilai-nilai keteladanan Kristus (*Imitatio Christi*).

b. Penguatan Karakter dan Penggembalaan (*Pastoral Care*): Menjadikan kerendahan hati, integritas, dan empati sosial sebagai pijakan dalam mengayomi prajurit tanpa mengorbankan kedisiplinan dan hierarki militer.

Saran Bagi Instansi TNI AU

a. Pengembangan Program Pembinaan Mental (Bintal): Mengintegrasikan aspek teologi kepemimpinan, seperti teologi pertanggungjawaban (*stewardship*) dan kepemimpinan melayani (*servant leadership*), ke dalam kurikulum atau modul pembinaan mental spiritual bagi prajurit Kristiani.

b. Peningkatan Budaya Kerja Berbasis Integritas: Memfasilitasi lingkungan kerja yang mendukung penerapan 6 karakter utama Kristiani untuk memperkuat profesionalisme, kebhinekaan, dan kesejahteraan seluruh personel TNI AU.

Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

a. Pengembangan Metode Penelitian: Menggunakan pendekatan kualitatif mendalam atau analisis studi kasus di satuan-satuan kerja spesifik TNI AU untuk melihat efektivitas penerapan pola *Servant Command* dalam situasi operasional atau krisis.

b. Perbandingan Lintas Matra: Memperluas cakupan penelitian ke matra lain (TNI AD dan TNI AL) untuk melihat apakah pola dan karakter kepemimpinan berbasis keteladanan ini memiliki variasi atau kesamaan konteks di seluruh jajaran TNI.

DAFTAR PUSTAKA

Alkitab, 2023. Perjanjian Lama dan Perjanjian Baru. Jakarta. Lembaga Alkitab Indonesia.

A.B. Susanto, 1997. Meneladani Jejak Yesus Sebagai Pemimpin. Jakarta. PT Grasindo.

A.B. Susanto, Koesnadi Kardi. 2003. *Quantum Leadership*. Kepemimpinan Dalam Dunia Bisnis dan Militer. Jakarta. PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

Ahmad, 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Kompensasi, Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Disertasi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Makassar.

Alifiulahtin Utaminingsih, 2006. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan Dan Komitken Pada Organisasi (Studi Persepsi Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Swasta Jenjang Strata S1 di Kota Malang. Disertasi. Universitas Brawijaya Malang.

Andreas Bambang Subagyo, 2023. Pengantar Riset Kuantitatif dan Kualitatif, Termasuk Riset Teologi dan Kegamaan. Bandung, Kalam Hidup. ISBN 978-602-7855-42-7.

Andrew Wommack, 2024. *Ten Godly Leadership Essentials*, Sepuluh Hal Penting Dalam Kepemimpinan Seperti Kristus. Terjemahan, Light Publishing. ISBN 978-602-419-268-6.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications.

Blanchard, K., & Hodges, P. (2005). *Lead Like Jesus: Lessons from the Greatest Leadership Role Model of All Time*. Nashville: Thomas Nelson.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A Social Learning Theory Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

Burhan Bungin, 2020. *Post-Qualitative Social Research Methods*, Kuantitatif-Kualitatif-Mix Methods. Edisi Ketiga, Jakarta, Kencana. ISBN 978-623-384-191-7.

Chris McChesney, Sean Covey, Jim Huling. 2013. *The 4 Disciplines of Execution*. Jakarta. PT Dunamis Intra Sarana.

Deni Darmawan, 2021. Dinamika Riset Kualitatif, Diskusi Praktis dan Contoh Penerapannya. Jakarta, PT Remaja Rosdakarya. ISBN 978-602-446-602-2.

Derek J. Timbal, 2002. *Builder and Fools Leadership the Bible Way*, Pembangun dan Orang Bodoh, Kepemimpinan Menurut Alkitab. Jakarta, Terjemahan, Inter-Varsity Press.

Djokosantoso Moeljono. 2017. 13 Konsep Beyond Leadership. Jakarta. PT Elex Media Komputindo.

Djone Georges Nicolas, 2022. Kepemimpinan Dalam meningkatkan Perilaku, Loyalotas dan Pertumbuhan Jemaat di Gereja Bethel Indonesia Se Taman Palem Lestari Cengkareng. Disertasi. STT IKAT.

Djuariati, 2018. Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Organisasi Pembelajar Dan Perilaku Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Pusat Pengembangan Dan Pemberdayaan Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Bisnis Dan Pariwisata Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia. Disertasi. Universitas Islam negeri Raden Intan Lampung.

Drewes, B.F., Julianus Mojau, 2018. Apa Itu Teologi, Pengantar ke Dalam Ilmu Teologi. Jakarta, BPK Gunung Mulia. ISBN 978-979-687-205-3.

DM. Respatya Mulja, 2021. Strategi Extra Mile Leadership Dalam mengembangkan Karakter Positif Terhadap Kedewasaan Kehidupan Sosial (Studi Kasus Pada Komunitas sel Di gereja Abbalove Gadung Serpong). Disertasi. STT IKAT.

Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Gilbert Lumoindong. 2017. *33 Ways To Lead As Jesus Lead*. Jakarta. GL Ministry. ISBN 978-602-50899-1-6.

Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.

Husaini Usman, Purnomo Setiady Akbar, 2023. Metodologi Penelitian Sosial. Edisi Ketiga, Jakarta, PT Bumi Aksara. ISBN 978-602-444-076-3.

Jusuf Agustian Widodo, Elsjani Adelin Langi, 2023. Kepemimpinan Kristen berdampak pada Loyalitas, Perilaku, dan Kinerja Pengurus Aras Persekutuan Gereja-Gereja Pentakosta Indonesia (OGOI) Provinsi DKI Jakarta 2023. Jurnal Teleios. STT Transformasi Indonesia.

Mabes TNI. (2018). *Doktrin TNI Sapta Marga dan Sumpah Prajurit*. Jakarta: Mabes TNI.

Oren Harari. 2003. *The Leadership Secrets Of Colin Powell*. Sebuah Paradigma Baru Kepemimpinan. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.

Pasande, Purnama. 2020. Pemimpin & Kepemimpinan Kristen. Memahami Substansi Kepemimpinan Kristen, ed. Oskar Sopang et al. Sulawesi Tengah: Pustaka STAR'S LUB

Pdt. Sih Budidoyo. 2021. Memimpin dan Melayani Seperti Yesus. Yogyakarta. CV Ando Offset.

Mabes TNI. 2025. Peraturan Panglima Tentana Nasional Indonesia Nomor 50 Tahun 2025 tentang Pokok-Pokok Organisasi dan Prosedur Markas Besar Tentara Nasional Indonesia Angkatan Udara.

Mabes TNI. 2025. Peraturan Panglima Tentana Nasional Indonesia Nomor 121 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tugas Pusat Geospasial Tentara Nasional Indonesia Angkatan Udara.

Purwanto, Agus. 2020. Kepemimpinan Yesus Kristus Sebagai Model Kepemimpinan Kristen. Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen 1, no. 2

Purwoko, Hiskia, 2024. Pengaruh Prinsip Kepemimpinan Situasional Alkitabiah Terhadap Elektivitas Kepemimpinan bagi Keberhasilan Eksekusi Strategi di Era Digital. Disertasi. STT Internasional Harvest.

Rachman, Maman, dan Margi Wahono. 2018. Bursa Nilai: Model Penumbuhan Nilai-Nilai Karakter Bangsa. Jurnal Ilmiah Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan 3 (1): 89–99. /um019v3i12018p089.

Ram Charan, Geri Willigan, Deb Giffen, 2017. *The High-Potential Leader*. Menjadi Pemimpin Yang Berpengaruh, Mengambil Tanggung Jawab Baru, dan Bertumbuh dengan Cepat. Jakarta. PT Elex Media Komputindo.

Rehardiningtyas, Dyah Anissa. Firdaus, Mochammad Ferdion. Prihantoro, Kasih. Sulistiyanto. 2022. Kompetensi Kepemimpinan Militer di Era Society 5.0. Jurnal Kewarganegaraan. Vol. 6 No. 2. P-ISSN: 1978-0184 E-ISSN: 2723-2328

Rias, Tusianah. 2023. Kepemimpinan Melayani, Mentransformasi, dan Memberdayakan Dalam Penanganan Konflik Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru. Disertasi. FKIP Universitas Lampung.

Rodi Suprasodjo. 2011. Mutiara Kepemimpinan Angkatan Udara. Yogyakarta. AK Group.

Rodi Suprasodjo dkk. 2012. Kepemimpinan TNI Angkatan Udara. Jakarta. Mabesau.

Sahat Sihombing, 2019. Pengaruh Kepemimpinan Servant Terhadap Budaya Organisasional Dan Imbalan Serta Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Regional Office I PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.). Disertasi. Universitas Brawijaya Malang.

Sanders, J. O. (2007). *Spiritual Leadership: Principles of Excellence for Every Believer*. Moody Publishers.

Stott, J. (1992). *The Contemporary Christian: Applying God's Word to Today's World*. InterVarsity Press.

Stott, J. (2002). *Basic Christian Leadership: Biblical Models of Church, Gospel and Ministry*. InterVarsity Press.

Tambunan, Fernando. 2014. Membangun karakter kepemimpinan. Jurnal Teologi Illuminare 1 (2): 1–21.

Thomas a Kempis. (1981). *The Imitation of Christ* (Mengikuti Jejak Kristus). Dover Publications.

Wilkes, C. G. (1998). *Jesus on Leadership: Discovering the Secrets of Servant Leadership*. Tyndale House Pu

Wright, C. J. H. (2010). *The Mission of God's People: A Biblical Theology of the Church's Mission*. Zondervan.

Wright, C. J. H. (2012). *The People of God and the Character of God*. InterVarsity Press.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.