

# Veritas Lux Mea

(Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristen)

Vol. 3, No. 2 (2021): 239-258

jurnal.sttkn.ac.id/index.php/veritas

ISSN: 2685-9726 (online), 2685-9718 (print)

Diterbitkan oleh: Sekolah Tinggi Teologi Kanaan Nusantara

---

## Kepemimpinan Gereja yang Efektif Di Era *Society 5.0*

**Panca Parulian S**

Sekolah Tinggi Teologi INTI, Bandung

*Limapanca888@gmail.com*

**Amos Sukamto**

Sekolah Tinggi Teologi INTI, Bandung

*amossukamto@gmail.com*

**Liviana Pribadi**

Sekolah Tinggi Teologi INTI, Bandung

*pribadiliviana@gmail.com*

### **Abstract**

*Churches always exist in a particular context and always choose to respond to the development of culture or civilization, including Society 5.0. Society 5.0, based on technology, provides the concept of a human-centered society and the integration between the virtual world and the real world, which is often expressed by the term super-smart society. Is the church ready for this civilization? To answer that question, we need a big picture of the leadership that exists in the church. By using eight dimensions of culture and leadership from the Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, this article seeks to create a picture of the leadership culture in the church based on the congregation's perspective, to be taken into consideration for leadership in the church in the Society 5.0 era. The researcher uses the basic survey method to describe church leadership. The results of the church's descriptive analysis tend to future orientation, performance orientation, assertiveness, human orientation, and collectivism. However, the church needs to pay special attention to the cultural dimension of uncertainty avoidance that tends to hinder the flexibility of church leaders.*

**Key Words:** *Society 5.0, Leadership, Culture Dimension, Church Leadership*

### **Abstrak**

Gereja yang selalu hadir dalam konteks tertentu, selalu memiliki pilihan untuk merespons perkembangan budaya atau peradaban, termasuk *Society 5.0*. *Society 5.0* dengan basis pemanfaatan teknologi memberikan konsep *human-centered society* dan integrasi antara dunia maya dan dunia nyata, yang sering diungkapkan dengan istilah *super smart society*. Apakah gereja siap dengan peradaban ini? Untuk menjawab pertanyaan itu, diperlukan gambaran besar mengenai kepemimpinan yang ada di dalam gereja. Dengan menggunakan delapan dimensi budaya dan kepemimpinan dari *Global Leadership and Organization Behaviour Effectiveness* artikel ini berupaya membuat gambaran budaya kepemimpinan yang ada di dalam gereja berdasarkan perspektif jemaat, untuk dijadikan bahan pertimbangan kepemimpinan dalam

gereja di era *Society 5.0*. Peneliti menggunakan metode survei dasar dengan tujuan untuk menggambarkan kepemimpinan gereja. Hasil analisis deskriptif gereja memiliki kecenderungan pada *future orientation*, *performance orientation*, *assertiveness*, *human orientation*, dan kolektivisme. Namun, gereja perlu memiliki perhatian khusus pada dimensi budaya *uncertainty avoidance* yang cenderung dapat menghambat fleksibilitas pemimpin gereja.

**Kata Kunci:** Society 5.0, Kepemimpinan, Dimensi Budaya, Kepemimpinan Gereja

## PENDAHULUAN

Di dalam prosesnya, upaya untuk menyambut konsep *Society 5.0*, Indonesia dihadapkan beberapa tantangan terkait kultur digital. Meskipun dengan adanya infrastruktur yang mulai merata yang menyebabkan pemerataan dalam proses digitalisasi di Indonesia (*Digitalisasi Di Indonesia Dinilai Makin Merata | Republika Online*, n.d.), Indonesia dihadapkan dengan tantangan kultur digital yang digambarkan oleh Sugiharto dengan lima karakteristik yang bersifat kontradiktif, yakni, (1) Integratif sekaligus fragmentaris, keterhubungan masyarakat global, tetapi juga melahirkan polarisasi dalam masyarakat; (2) informatif tetapi juga melahirkan kedangkalan berpikir, kecepatan informasi dan sumber informasi yang luas memungkinkan belajar di mana saja, namun dalam masyarakat ditemukan cenderung perilaku tidak terpelajar, cenderung emosional; (3) kreatif tetapi bias nilai, munculnya kemungkinan baru yang menstimulus kreativitas, tetapi *value* menjadi kabur; (4) tidak terikatnya realitas pada yang fisik (integrasi antara *cyberspace* dan *physical space*); dan (4) perpindahan pengaruh kepemimpinan dari pada pemain utama teknologi kreatif/ *influencer* dalam bidang teknologi (Sugiharto, 2019, pp. 121–127). Selain itu, lanjut Sugiharto menerangkan bahwa Indonesia menjadi negara yang modern masih harus berhadapan dengan persoalan-persoalan seperti radikalisme yang mengancam kohesi sosial, yang cenderung menghambat perkembangan suatu bangsa yang plural (Sugiharto, 2019, p. 141).

Gereja sebagai instansi yang termasuk di dalam masyarakat Indonesia tentu berhadapan dengan persoalan yang sama. Yang paling nyata adalah, sejak munculnya pandemi Covid-19 komunitas agama dipaksa untuk terbuka dengan kemungkinan baru dan perubahan. Di masa awal pandemi, terlihat respons yang beragam terhadap kebijakan pemerintah terkait pembatasan beribadah dari berbagai komunitas agama (Sukanto & Panca Parulian, 2020). Di tengah krisis ini justru gereja menjadi terbuka terhadap berbagai kemungkinan seperti konsep gereja digital yang sudah tidak asing sekarang ini. Hal itu menunjukkan perubahan zaman, perkembangan budaya, merupakan suatu kenyataan yang harus dihadapi gereja, termasuk konsep *Society 5.0*.

Artikel ini berupaya menganalisis kepemimpinan gereja di era *Society 5.0*, meskipun hal itu terdengar “ambisius”. Jangan kan *Society 5.0*, proses menjadi bangsa modern dari Indonesia baru berumur pendek (dimulai masa orde baru) dibandingkan dengan dunia Barat yang sudah 500 tahun (Sugiharto, 2019, p. 135). Sugiharto sendiri dalam Kuliah Umum STT INTI Bandung tanggal 25 Juni 2021 menyatakan bahwa di era *Society 5.0* kepemimpinan yang dibutuhkan adalah pemimpin dengan karakteristik menjembatani perbedaan bukan menjadi tembok untuk orang lain, berorientasi nilai bukan terkungkung doktrin, pencari solusi bukan pemecah masalah, *learner* bukan *master*. Refleksi tersebut bukanlah hal baru, tetapi menunjukkan bahwa para ahli mulai memikirkan terkait *Society 5.0*. Meskipun kelihatannya

*Society* 5.0 belum sampai atau lebih tepatnya belum diterapkan secara menyeluruh di Indonesia, memetakan kepemimpinan gereja di era itu bukan mustahil, karena kepemimpinan sebagai suatu ilmu akan terus berkembang, dan digitalisasi juga terus menerus didukung oleh infrastruktur yang mendukung pemerataan di Indonesia. Untuk itu, artikel ini berupaya membuat suatu penelitian awal untuk memetakan dan menganalisis secara deskriptif kepemimpinan dalam gereja dalam era *Society* 5.0.

Perkembangan ilmu kepemimpinan itu sendiri berlangsung cukup menarik pada abad ke-21 ini, khususnya kepemimpinan dalam konteks organisasi. Hal itu ditunjukkan oleh penelitian dari Rost dalam bukunya *Leadership for The Twenty-first Century* yang menganalisis materi kepemimpinan dari tahun 1900-1980-an, dengan menyimpulkan perkembangan konsep kepemimpinan bergerak dari orientasi kepada kekuasaan, kepada pengaruh (Rost, 1991). Selain konsep dari Rost, dapat juga merujuk pada hasil survei *Global Leadership and Organization Behaviour Effectiveness* (GLOBE) yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan dari seorang individu untuk memengaruhi, memotivasi, dan memampukan orang lain untuk berkontribusi guna efektivitas organisasi tempat mereka bernaung (Peter W. Dorfman & House, 2004, p. 56). Definisi yang lebih mudah dipahami adalah pemahaman Northouse yang menegaskan kepemimpinan sebagai suatu proses yang di mana seorang individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Northouse, 2016, p. 6). Di dalam ilmu kepemimpinan sendiri, terdapat berbagai pendekatan yang dapat dilihat dalam tiga bagian, yakni: *pertama*, pendekatan yang berpusat pada pemimpin dengan melihat sifat, keterampilan, gaya, dan autentisitas. Pendekatan sifat akan melihat atribut-atribut pemimpin biasanya muncul karakteristik seperti kecerdasan, kepercayaan diri, determinasi, integritas, dan kesupelan (Northouse, 2016, p. 23). Integritas merupakan sifat yang paling umum dalam kepemimpinan. Bauman memberikan konsep yang baik dalam mendeskripsikan tentang integritas, dengan memberikan tiga pemahaman utama, yakni integritas berfokus pada nilai-nilai substantif, yang di dalamnya terdapat nilai-nilai kejujuran, penghargaan, keadilan, dan kepercayaan (Bauman, 2013, p. 422); integritas formal mengacu pada nilai-nilai satu kelompok tertentu, dan integritas personal yang didasarkan pada nilai-nilai pribadi (Bauman, 2013, pp. 423–424).

Terkait keterampilan pemimpin, terdiri dari tiga, yakni kemampuan teknis yang merupakan kemampuan spesifik manusia dalam bidang tertentu; kemampuan manusia yang mencakup kemampuan untuk bekerja bersama dengan orang lain; dan kemampuan konseptual untuk bekerja mengembangkan ide dan konsep (Northouse, 2016, pp. 44–46). Terkait gaya kepemimpinan, terdapat dua perbedaan dari perilaku, yaitu: perilaku yang didasari karena tugas, yang didasari oleh pencapaian dari tujuan tertentu yang menolong kelompok tertentu untuk mendapatkan/mencapai tujuan mereka; dan perilaku relasional, yang memberikan kenyamanan dalam hubungan dengan orang lain (Northouse, 2016, p. 75). Selain ketiga pendekatan di atas, terdapat model kepemimpinan autentik yang di mana pemimpin dituntut untuk mengenal diri mereka baik perilaku, pikiran, nilai, sikap, dan kelebihan (Avolio & Gardner, 2005, p. 321). *Kedua*, pendekatan yang menekankan pada situasi dengan bentuk kepemimpinan situasional, transformasional, kepemimpinan hamba, kepemimpinan tim, dan kepemimpinan spiritual. Kepemimpinan situasional ini dikembangkan oleh Blanchard (K. H. Blanchard, 1985). Kepemimpinan situasional meminta para pemimpin untuk menyesuaikan

gaya kepemimpinannya dengan kemampuan dan komitmen dari bawahannya (Northouse 2013, 99). Selanjutnya, kepemimpinan transformasional merupakan proses seseorang terkait dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang memunculkan tahapan motivasi dan moral bagi pemimpin ataupun pengikut (Northouse 2013, 176). Kepemimpinan hamba dikembangkan oleh Greenleaf (1970) dengan karakteristik: mendengarkan, empati, kesembuhan, kesadaran, persuasi, konseptual, komitmen, dan pembangunan komunitas (Northouse 2013, 223). Kemudian kepemimpinan tim, mengklaim bahwa pekerjaan pemimpin untuk memonitor tim dan bertindak sedemikian rupa untuk mencapai efektivitas dari tim tersebut (Northouse 2013, 289). Terakhir, kepemimpinan spiritual dikenalkan dalam *special issue* tahun 2002 dalam jurnal *Leadership Quarterly*. Kepemimpinan Spiritual melihat bagaimana seorang pemimpin dapat tetap efektif melihat perbedaan dalam pengikut seperti agama atau keyakinan (Hicks, 2002, pp. 386–387) dan juga menekankan kebutuhan fundamental pemimpin dan pengikut terkait nilai, sikap, dan kebiasaan yang memotivasi satu sama lain (Fry et al., 2005, pp. 837–838). Pendekatan ini juga memunculkan beberapa metafora kepemimpinan seperti, manajer, seniman, dan imam (Hatch et al., 2006, p. 4). Metafora kepemimpinan ini juga pernah diteliti dalam *Journal of Biblical Perspective on Leadership* pada tahun 2018 oleh Serrano dengan membuat metafora kuil, tubuh, dan orang lain (Serrano, 2018). Namun, pendekatan yang menghubungkan konsep spiritual dengan kepemimpinan dalam korporasi dikritik oleh Ruth, yang mengungkapkan bahwa kekeliruan dalam perusahaan persoalannya bukan karena spiritualitas yang buruk dari seorang pemimpin, namun karena kualitas sosial dan desain aturan yang tidak memadai (Ruth, 2014).

Meskipun dalam perkembangan ilmu kepemimpinan masih ada pendekatan-pendekatan kepemimpinan yang tidak disebutkan dalam artikel ini, peneliti melihat bahwa pendekatan yang muncul tahun 2004, yakni pendekatan kultural sangat cocok dalam tujuan penelitian artikel ini. Salah satu kesimpulan dalam penelitian pendekatan kultural adalah pengelompokan budaya negara Asia Selatan seperti Filipina, Indonesia, Malaysia, India, Thailand, dan Iran menampilkan nilai tinggi pada orientasi kemanusiaan dan kolektivitas dalam kelompok (Northouse, 2016, p. 439). Kesimpulan itu didasarkan atas hasil survei *Global Leadership and Organization Behaviour Effectiveness* pada tahun 2004 oleh House et al..

Pendekatan ini dijadikan elemen utama untuk menggambarkan kepemimpinan gereja, dan menjadi dasar untuk melihat kepemimpinan gereja yang efektif di *Society 5.0*. Hal itu dikarenakan, dasar pemahaman dari pendekatan kultural adalah menggunakan perspektif orang yang melihat perilaku pemimpin yang ditunjukkan, dan setiap budaya berbeda dalam melihat perilaku kepemimpinan dalam budaya orang lain (Northouse, 2016, p. 440). Jika demikian, maka setiap budaya termasuk Indonesia memiliki kekhasannya sendiri dalam hal melihat pemimpin. Dasar pemahaman kedua adalah teori implisit kepemimpinan, di mana individu memiliki keyakinan implisit terkait sifat dan perilaku yang membedakan pemimpin dan bukan, yang membedakan antara pemimpin yang baik atau tidak (House & Javidan, 2004, p. 16). Perspektif jemaat akan memberikan hal yang menarik, meskipun penelitian ini belum menyentuh tentang keyakinan atau perspektif jemaat terkait kepemimpinan dalam gereja, tetapi muara-nya akan selalu ke sana.

Penelitian dimensi kebudayaan dan kepemimpinan dilakukan oleh GLOBE yang melibatkan enam puluh dua negara, termasuk Indonesia. Selain dasar pemahaman teori implisit kepemimpinan di atas, yang menarik adalah terdapat tiga pertanyaan fundamental dalam penelitian GLOBE yang dapat dijadikan dasar juga untuk melihat kepemimpinan gereja: (1) Apakah ada perilaku dan sifat pemimpin yang diterima dan efektif secara universal dalam berbagai kultur; (2) Apakah ada perilaku dan sifat pemimpin yang hanya diterima dan efektif dalam kultur tertentu saja; (3) Bagaimana karakteristik masyarakat dan kultur organisasi menentukan apakah perilaku dalam pemimpin itu dapat diterima (House & Javidan, 2004, p. 9). Berdasarkan itu terdapat delapan dimensi budaya menurut GLOBE: *Performance orientation*, di mana melihat penghargaan pada kinerja (Javidan, 2004, p. 239). *Future orientation*, yang menekankan pada investasi masa depan, menunda kesenangan sekarang untuk hal yang lebih besar, dan perencanaan (Neal Ashkanasy et al., 2004, p. 299). Dimensi egalitarianisme gender yang melihat kesetaraan gender dalam masyarakat (Emrich et al., 2004, p. 343). Dimensi ketegasan di mana masyarakat memiliki kecenderungan untuk bersikap tegas dalam hubungan sosial (Hartog, 2004, p. 395). Dimensi individualisme dan kolektivisme tingkatan yang mengidentifikasi kepentingan kolektif atau kepentingan individu dalam masyarakat (Gelfand et al., 2004, p. 447). *Power distance* yang mengelompokkan masyarakat berdasarkan kekuasaan, status, dan materi (Carl et al., 2004, p. 513). *Humane Orientation* merupakan dimensi budaya yang menekankan pada dukungan sosial, nilai-nilai dalam masyarakat, dan empati kepada orang lain (Kabasakal & Bodur, 2004, p. 565). *Uncertainty Avoidance* merupakan dimensi budaya di mana masyarakat yang menghindari ketidakpastian (Luque & Javidan, 2004, p. 603).

Bagaimana pendekatan ini digunakan untuk membangun kepemimpinan dalam gereja? Upaya untuk menghubungkan penelitian GLOBE dengan kepemimpinan Kristen pernah dilakukan oleh Green et al., dengan membandingkan kepemimpinan Paulus (Green et al., 2009). Selanjutnya belum ditemukan penelitian sejenis. Pendekatan-pendekatan kepemimpinan Kristen memang jarang yang menggunakan penelitian kuantitatif dalam bentuk survei. Misalkan Clinton dalam membangun kepemimpinan Kristen mengenalkan berbagai ragam pendekatan terhadap Alkitab seperti: analisis biografi, tindakan kepemimpinan tokoh Alkitab, topikal, dan kritik kanonis (J. Robert Clinton, 1993, p. 12). Lebih jauh Bekker yang mengategorikan pendekatan kepemimpinan dalam Alkitab dengan kategori: fokus karakter dalam Alkitab, kritik historis dan sosiologi, analisis etika, perbandingan kepemimpinan dan manajemen, dan studi eksegesis (Bekker, 2009, p. 143). Jika diperhatikan dalam *Journal of Biblical Perspective on Leadership*, pendekatan berputar-putar di metode yang disebutkan di atas. Seperti Issac mencoba untuk mengintegrasikan kepemimpinan situasional dengan menganalisis kitab Samuel (Isaac, 2019). Kemudian, Smith melihat kepemimpinan autentik dalam tokoh Alkitab (Smith, 2019). Serrano membuat metafora kepemimpinan dalam Alkitab (Serrano, 2018). Bryant memperkenalkan kepemimpinan disruptif/disrupsi? dari Lukas (Doreen Bryant, 2017). Dan terakhir yang sering muncul adalah pendekatan kristosentris, seperti Keehn yang melihat kepemimpinan Yesus dalam kacamata Perjanjian Lama (Keehn, 2019). Untuk itu, metode kuantitatif khususnya pendekatan kultural diperlukan untuk pengembangan kepemimpinan gereja.

Selanjutnya adalah konsep Society 5.0. Konsep itu tidak bisa dipisahkan dari Society 4.0, yang ditandai dengan kemajuan teknologi dan era informasi yang masif. Menurut Michael, perbedaan antara Society 5.0 dengan Society 4.0 adalah teknologi dan informasi itu dimanfaatkan untuk kemakmuran dan menekankan konsep *human-centered society* yang didukung oleh teknologi, dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia (Michael, 2021, p. 1). Selanjutnya, Sajidan memberikan kriteria atau indikator dari Society 5.0 yakni kemampuan untuk berpikir kritis termasuk (1) mengidentifikasi masalah; (2) mampu mengidentifikasi solusi, dan bisa mendeterminasi skala prioritas (Sajidan et al., 2021, p. 3). Kompetensi utama dari Society 5.0 adalah kreativitas, yang bisa mengimajinasikan informasi, bisa berinovasi atau membuat solusi terbaru, tidak hanya memunculkan ide, tetapi juga kritis terhadap ide tersebut (Sajidan et al., 2021, p. 5). Sajidan et al. menyimpulkan 6 indikator dalam masyarakat 5.0 terkait dengan *science-preneur*, yakni: kemampuan kognitif yang fleksibel, selalu mengupayakan verifikasi terhadap informasi, memiliki kemampuan untuk menilai dan membuat keputusan, memiliki kecerdasan emosional, memiliki sikap kooperatif atau bisa berkoordinasi dengan orang lain, dan memiliki kemampuan *people management* (Sajidan et al., 2021, p. 5). Lebih lanjut, menurut Deguchi et al. ciri khas dari Society 5.0 adalah mengintegrasikan antara *cyberspace* dengan *physical space (real world)* mengacu pada perputaran data atau timbal balik yang ada antara *physical space* ke *cyber space* dan sebaliknya dalam bentuk informasi (Deguchi, Hirai, et al., 2020, p. 4). Ciri khas utama adalah perkembangan ekonomi, dan resolusi dari masalah, serta kualitas kehidupan (Deguchi, Hirai, et al., 2020, p. 5). Visi dari Society 5.0 adalah mengharuskan manusia memikirkan dua jenis hubungan: hubungan antara masyarakat dan teknologi dan hubungan yang dimediasi oleh teknologi antara individu dan masyarakat (Deguchi, Hirai, et al., 2020, p. 5). Society 5.0 mengidentifikasi tiga elemen yang mendorong inovasi sosial: data, informasi, dan pengetahuan (Deguchi, Hirai, et al., 2020, p. 10). Deguchi et al. mengutip literatur pemerintah Jepang mengungkapkan bahwa Society 5.0 harus menjadi salah satu yang, “melalui tingkat penggabungan yang tinggi antara dunia maya dan ruang fisik, akan dapat menyeimbangkan kemajuan ekonomi dengan penyelesaian masalah sosial dengan menyediakan barang dan jasa secara terperinci menangani *manifold* laten kebutuhan terlepas dari (Deguchi, Hirai, et al., 2020, p. 13).

Society 5.0 memungkinkan sumber daya data yang sangat besar yang memberikan informasi dan memandu pengambilan keputusan manusia, yang kemudian berdampak pada perubahan di dunia (Deguchi, Hirai, et al., 2020, p. 14). Tujuan dari Society 5.0 adalah menyerukan masyarakat *supersmart* dan melihat masyarakat secara keseluruhan, Ciri utamanya adalah konvergensi tingkat tinggi dari ruang siber dan ruang fisik, menyeimbangkan pembangunan ekonomi dengan resolusi masalah sosial, masyarakat yang berpusat pada manusia (Deguchi, Hirai, et al., 2020, p. 20). Deguchi et al. menilai di Society 5.0, pertama, kelompok usia lansia harus memiliki kesempatan hidup yang sama. Konteksnya adalah terkait masalah sosial terkait dengan keberlanjutan hidup menjadi bagian dari QoL (*Quality of Life*). Kedua, orang harus memiliki lebih banyak pilihan dalam lingkungan hidup dan kerja mereka. Ketiga, adalah masyarakat lokal harus mengambil inisiatif dalam mengidentifikasi fitur-fitur menarik mereka (Deguchi, Akashi, et al., 2020, p. 87). Dalam Habitat Inovasi, *Key Performance Index* difaktorkan menjadi tiga komponen yaitu “transformasi struktural”, “inovasi teknologi”, dan “kualitas hidup.” Kepemimpinan pemerintah diperlukan untuk

“transformasi struktural.” Komponen ini menyarankan cara-cara di mana kerangka kerja konvergensi siber-fisik dapat digunakan dalam proses pembuatan kebijakan. Komponen “inovasi teknologi” memberi tahu bagaimana kerangka kerja konvergensi siber-fisik dapat membantu menciptakan masyarakat yang hemat sumber daya. Komponen “Kualitas Kehidupan” dapat meminta untuk menyebarkan data dengan cara yang menghasilkan layanan baru untuk mendukung kualitas hidup seseorang (Matsuoka & Hirai, 2020).

Artikel ini melihat perlu ada penelitian kuantitatif terkait kepemimpinan yang efektif dengan melihat ke depan (Society 5.0) berdasarkan data (survei). Artikel ini bertujuan untuk memberikan gambaran, untuk kemudian dikembangkan dan menstimulus penelitian-penelitian berikutnya.

## METODE

Untuk melihat gambaran umum dan kecenderungan-kecenderungan dimensi budaya dan kepemimpinan dalam gereja, peneliti menggunakan metode penelitian survei *incidental*. Instrumen survei diturunkan dari survei Global Leadership and Organization Behaviour Effectiveness (GLOBE) dengan memetakan delapan dimensi budaya kepemimpinan. Dengan beberapa penyesuaian, dimensi budaya dari GLOBE ini dijadikan indikator untuk memetakan kepemimpinan dalam gereja. Tiap-tiap dimensi budaya akan dianalisis secara deskriptif dan dihubungkan dengan konsep-konsep Society 5.0.

Besarnya sampel dihitung dengan menggunakan rumus yang dipakai oleh Lameshow:<sup>1</sup>

$$n = \frac{z^2 \frac{a}{1-a} P(1-P)}{d^2}$$

n adalah berapa sampel yang diperlukan, z adalah *score* bagi tingkat kepercayaan 95% = 1,96<sup>2</sup>, P adalah standar deviasi= 0,5, dan d adalah margin kesalahan 6%. Didapat hitungan sebagai berikut  $n = (1.960)^2(0.25)/(0.06)^2 = 266,78$  minimal diperlukan responden sebesar 267 orang. Pengambilan data dilakukan secara *random sampling* dengan teknik *incidental sampling* sehingga hasil penelitian ini tidak bertujuan untuk membuat generalisasi namun hanya melihat kecenderungan. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarkan menggunakan *google form*, dan total 274 responden yang mengisi survei penelitian ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan Tabel 1 jumlah responden didominasi oleh gereja dengan aliran Pentakosta/Karismatik sebanyak 181 responden (66.1%), disusul dengan gereja aliran Calvinis 60 responden (21.8%). Berdasarkan Tabel 2 jumlah responden didominasi oleh usia Gen Z dengan 95 responden (34,7%), Milenial dengan 109 responden (39,8%), dan Gen X dengan 55

---

1 S. Lameshow et al., *Adequacy of Sample Size in Health Studies* (Chichester West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 1990), 1–2, <https://doi.org/10.2307/2532527>.

2 Scott M. Smith, “Determining Sample Size How to Ensure You Get the Correct Sample Size,” *Qualitative Health Research* 10, no. 1 (2000): 3, <https://doi.org/10.1177/104973200129118183>.

responden (20,1%). Selanjutnya, berdasarkan Tabel 3 responden didominasi oleh yang berasal dari Kota Besar sejumlah 169 responden (61.5%).

Tabel 1 Gambaran Responden Berdasarkan Denominasi Gereja

<b>Denominasi Gereja</b>		
	Frequency	Percent
Pentakosta/Karismatik	181	66.1%
Lutheran	16	5.8%
Calvinis	60	21.9%
Katolik	7	2.6%
Lain-lain	10	3.6%
Total	274	100.0%

Tabel 2 Gambaran Responden Berdasarkan Usia

<b>Usia</b>		
	Frequency	Percent
Gen Z	95	34.7%
Milenial	109	39.8%
Gen X	55	20.1%
Baby Boomer	15	5.5%
Total	274	100.0%

Tabel 3 Gambaran Responden Berdasarkan Kota

<b>Kota</b>		
	Frequency	Percent
Kota Besar	169	61.7%
Kota Kecil	105	38.3%
Total	274	100.0%

### *Hasil Survei terkait Performance Orientation*

Berdasarkan Tabel 4 mengenai perhatian terhadap kompetensi umum, menunjukkan bahwa pemimpin gereja cenderung untuk mendorong secara aktif bukan hanya kerohanian, tetapi juga kompetensi di lingkungan pekerjaan dan sekolah. Kemudian, berdasarkan Tabel 5 menunjukkan bahwa pemimpin gereja cenderung untuk memberikan kesempatan pelayanan bagi jemaat yang memiliki minat, meskipun kurang kemampuan kurang memadai. Orientasi pada *Performance* atau dalam konteks korporasi kinerja yang diterjemahkan dalam survei ini sebagai kompetensi dalam lingkungan pekerjaan/sekolah, menunjukkan data yang baik. Artinya, pemimpin gereja cenderung untuk memiliki orientasi pada pengembangan sumber daya manusia.

Tabel 4 Kompetensi Umum

<b>Pemimpin gereja mendorong secara aktif meningkatkan kerohanian dan kompetensi di lingkungan pekerjaan/sekolah</b>		
	Frequency	Percent
Tidak Tahu	2	0.7%
Sangat Tidak Setuju	2	0.7%
Kurang Setuju	14	5.1%
Setuju	110	40.1%
Sangat Setuju	146	53.3%
Total	274	100.0%

Tabel 5 Kesempatan Melayani

<b>Pemimpin gereja terbuka untuk memberikan kesempatan kepada orang-orang yang kemampuannya belum memadai untuk terlibat pelayanan</b>		
	Frequency	Percent
Tidak Tahu	5	1.8%
Sangat Tidak Setuju	8	2.9%
Kurang Setuju	30	10.9%
Setuju	112	40.9%
Sangat Setuju	119	43.4%
Total	274	100.0%

#### Hasil Survei terkait *Future Orientation*

Berdasarkan Tabel 6 pemimpin gereja memiliki kecenderungan untuk membuat program kerja tahunan. Berdasarkan Tabel 7 pemimpin gereja memiliki kecenderungan untuk mensosialisasikan visi dan misi gereja minimal setiap tahun. Perilaku pemimpin yang visioner dan memiliki kemampuan mengelola manusia yang baik dibutuhkan oleh pemimpin di era Society 5.0. Data ini menunjukkan bahwa jemaat menilai gereja memiliki kecenderungan untuk mempersiapkan diri terkait masa yang akan datang. Data ini menunjukkan nilai yang positif. Namun, meskipun demikian, sejumlah 35 responden (12,8%) menyatakan bahwa pemimpin gereja-nya tidak mensosialisasikan visi dan misinya minimal setiap tahun (Lih. Tabel 7). Setelah dianalisis *cross-tab* pada Tabel 20 denominasi yang cenderung tidak mensosialisasikan visi dan misi-nya adalah Pentakosta/Karismatik, dan yang menilai hal itu oleh usia Gen X dan Baby Boomer.

Tabel 6 Program Kerja

<b>Pemimpin gereja selalu membuat program kerja tahunan</b>		
	Frequency	Percent
Tidak Tahu	19	6.9%
Sangat Tidak Setuju	5	1.8%
Kurang Setuju	20	7.3%

Setuju	100	36.5%
Sangat Setuju	130	47.4%
Total	274	100.0%

Tabel 7 Visi dan Misi

<b>Gereja saya memiliki visi dan misi yang disosialisasikan tiap tahun</b>		
	Frequency	Percent
Tidak Tahu	10	3.6%
Sangat Tidak Setuju	6	2.2%
Kurang Setuju	29	10.6%
Setuju	107	39.1%
Sangat Setuju	122	44.5%
Total	274	100.0%

#### Hasil Survei terkait *Gender Egalitarianism*

Berdasarkan Tabel 8 pemimpin perempuan cenderung dihargai. Berdasarkan Tabel 9 gereja-gereja memiliki kecenderungan bahwa bukan hanya laki-laki yang diizinkan sebagai pendeta atau gembala. Kemungkinan hasil positif ini disebabkan oleh literasi terkait egalitarianisme gender yang cukup marak satu dekade ini. Hasil analisis *cross-tab* terhadap 51 responden (18.6%) yang menyatakan bahwa pemimpin laki-laki lebih diterima di gerejanya (Lihat Tabel 8) cenderung terjadi di gereja kota besar dan dengan gereja denominasi Pentakosta/Karismatik (Lihat Tabel 21).

Tabel 8 Derajat Gender Pemimpin

<b>Pemimpin gereja laki-laki lebih diterima oleh jemaat daripada pemimpin perempuan</b>		
	Frequency	Percent
Tidak Tahu	16	5.8%
Sangat Tidak Setuju	92	33.6%
Kurang Setuju	115	42.0%
Setuju	33	12.0%
Sangat Setuju	18	6.6%
Total	274	100.0%

Tabel 9 Pendeta/Gembala Perempuan

<b>Hanya laki-laki yang diizinkan menjadi pendeta/gembala</b>		
	Frequency	Percent
Tidak Tahu	18	6.6%
Sangat Tidak Setuju	137	50.0%
Kurang Setuju	89	32.5%

Setuju	13	4.7%
Sangat Setuju	17	6.2%
Total	274	100.0%

#### Hasil Survei terkait *Assertiveness*

Berdasarkan Tabel 10 didapatkan bahwa pemimpin gereja memiliki kecenderungan secara umum untuk tegas. Namun, dalam Tabel 11 ditemukan bahwa 104 responden (38%) menyatakan bahwa pemimpin gereja cenderung berubah-ubah dalam membuat keputusan. Salah satu perilaku pemimpin yang dibutuhkan dalam era Society 5.0 adalah ketegasan. Pemimpin dituntut untuk dapat mengambil keputusan yang baik. Salah satu KPI dalam Society 5.0 yang disebutkan di atas adalah transformasi struktural yang menuntut pemimpin dapat membuat kebijakan dan aturan berdasarkan data yang memadai dan tidak berubah-ubah dalam membuat keputusan (Lihat halaman 8).

Tabel 10 Ketegasan Pemimpin Gereja

<b>Pemimpin di gereja saya cenderung tegas</b>		
	Frequency	Percent
Tidak Tahu	8	2.9%
Sangat Tidak Setuju	9	3.3%
Kurang Setuju	43	15.7%
Setuju	145	52.9%
Sangat Setuju	69	25.2%
Total	274	100.0%

Tabel 11 Ketegasan dalam Membuat Keputusan

<b>Pemimpin di gereja saya tidak pernah berubah pikiran dalam membuat keputusan</b>		
	Frequency	Percent
Tidak Tahu	31	11.3%
Sangat Tidak Setuju	6	2.2%
Kurang Setuju	98	35.8%
Setuju	108	39.4%
Sangat Setuju	31	11.3%
Total	274	100.0%

#### Hasil Survei terkait *Individualism* dan *Collectivism*

Berdasarkan Tabel 12 gereja-gereja cenderung untuk memiliki relasi kekeluargaan yang tinggi. Berdasarkan Tabel 13 menunjukkan bahwa gereja memiliki kecenderungan untuk menekankan pada keanggotaan gereja. Persoalan yang diangkat oleh Deguchi terkait kualitas hidup golongan lansia, dikarenakan konteks masalah sosial yang individualistis. Hal itu tentu tidak berlaku di Indonesia, dengan kultur kolektivisme yang sangat tinggi. Meskipun data

menunjukkan hasil yang positif di mana gereja memiliki kecenderungan untuk memiliki relasi kekeluargaan yang tinggi dan penekanan keanggotaan gereja, pemimpin gereja perlu juga mempertimbangkan kemungkinan integrasi komunitas yang masif dan luas di era digital di era Society 5.0. Hal itu disinggung oleh Sugiharto, karena salah satu tantangan kultur digital dapat memunculkan tantangan polarisasi dalam masyarakat. Hal yang perlu menjadi perhatian selanjutnya dalam konteks penelitian ini adalah berdasarkan hasil analisis *cross-tab* dalam Tabel 22, responden dengan domisili Kota Besar dan Kota Kecil secara berimbang menyatakan bahwa gereja cenderung memiliki relasi kekeluargaan antara pemimpin gereja dan jemaat.

Tabel 12 Relasi Kekeluargaan

<b>Jemaat dan pemimpin gereja memiliki relasi kekeluargaan yang tinggi</b>		
	Frequency	Percent
Tidak Tahu	7	2.6%
Sangat Tidak Setuju	4	1.5%
Kurang Setuju	43	15.7%
Setuju	113	41.2%
Sangat Setuju	107	39.1%
Total	274	100.0%

Tabel 13 Committed Member

<b>Menjadi anggota tetap (committed member) merupakan hal yang diutamakan</b>		
	Frequency	Percent
Tidak Tahu	16	5.8%
Sangat Tidak Setuju	7	2.6%
Kurang Setuju	52	19.0%
Setuju	130	47.4%
Sangat Setuju	69	25.2%
Total	274	100.0%

#### *Hasil Survei terkait Power Distance*

Berdasarkan Tabel 14 didapati kecenderungan bahwa pemimpin gereja dalam membuat keputusan secara praktis melibatkan jemaat/pengurus. Berdasarkan Tabel 15 praktik pembuatan keputusan dalam gereja cenderung ditentukan oleh kepemimpinan tunggal atau gembala. Meskipun demikian, Tabel 15 menerangkan 71 responden (25,9%) menyatakan bahwa tidak semua gereja terpusat kepada pendeta/gembala. Kepemimpinan jamak menunjukkan ada kaitan antara dimensi budaya kolektif dengan kecenderungan model kepemimpinan dalam gereja.

Tabel 14 Pengambilan Keputusan

<b>Pemimpin gereja selalu melibatkan jemaat/pengurus dalam membuat keputusan</b>		
	Frequency	Percent
Tidak Tahu	13	4.7%
Sangat Tidak Setuju	4	1.5%
Kurang Setuju	34	12.4%
Setuju	136	49.6%
Sangat Setuju	87	31.8%
Total	274	100.0%

Tabel 15 Pemimpin Puncak

<b>Keputusan tertinggi ada dalam wewenang pendeta/gembala</b>		
	Frequency	Percent
Tidak Tahu	24	8.8
Sangat Tidak Setuju	14	5.1
Kurang Setuju	57	20.8
Setuju	112	40.9
Sangat Setuju	67	24.5
Total	274	100.0

#### *Hasil Survei terkait Human Orientation*

Berdasarkan Tabel 16 gereja-gereja memiliki kecenderungan untuk menekankan pelayanan sosial. Berdasarkan Tabel 17 gereja-gereja memiliki kecenderungan pemimpinnya memiliki kepekaan atau empat kepada jemaat. Sebagaimana Society 5.0 memiliki orientasi kepada *human-centered* ini merupakan data dengan hasil yang positif. Meskipun demikian, dalam Tabel 17 diterangkan data bahwa 46 responden (16,8%) cenderung melihat bahwa pemimpin mereka kurang peka terhadap kebutuhan jemaat.

Tabel 16 Pelayanan Sosial

<b>Penekanan kepada pelayanan-pelayanan sosial</b>		
	Frequency	Percent
Tidak Tahu	6	2.2%
Sangat Tidak Setuju	4	1.5%
Kurang Setuju	26	9.5%
Setuju	128	46.7%
Sangat Setuju	110	40.1%
Total	274	100.0%

Tabel 17 Empati Pemimpin

<b>Pemimpin gereja cenderung peka terhadap kebutuhan jemaat</b>		
	Frequency	Percent
Tidak Tahu	9	3.3%
Sangat Tidak Setuju	6	2.2%
Kurang Setuju	40	14.6%
Setuju	140	51.1%
Sangat Setuju	79	28.8%
Total	274	100.0%

#### *Hasil Survei terkait Uncertainty Avoidance*

Berdasarkan Tabel 18 Gereja memiliki kecenderungan untuk terbuka terhadap kemungkinan-kemungkinan baru atau inovasi-inovasi baru dalam pelayanan (termasuk pelayanan digital di era sekarang) menunjukkan bahwa pemimpin gereja memiliki budaya *uncertainty avoidance* yang rendah. Data itu merupakan hal yang positif, karena salah satu karakteristik dalam Society 5.0 adalah keterbukaan terhadap kemungkinan baru, kreativitas, dan inovasi. Namun, berdasarkan Tabel 19 Gereja memiliki kecenderungan untuk memiliki aturan dan tata kelola yang ketat. Data itu menunjukkan bahwa keterbukaan terhadap inovasi dan kemungkinan-kemungkinan baru tidak mengesampingkan tata kelola dan aturan-aturan gereja yang ketat.

Tabel 18 Keterbukaan terhadap Inovasi-inovasi

<b>Terbuka terhadap inovasi-inovasi atau kemungkinan-kemungkinan baru dalam pelayanan</b>		
	Frequency	Percent
Tidak Tahu	6	2.2%
Sangat Tidak Setuju	9	3.3%
Kurang Setuju	24	8.8%
Setuju	118	43.1%
Sangat Setuju	117	42.7%
Total	274	100.0%

Tabel 19 Tata Kelola dan Aturan

<b>Tata kelola dan aturan-aturan yang ketat dalam hidup berjemaat</b>		
	Frequency	Percent
Tidak Tahu	20	7.3%
Sangat Tidak Setuju	7	2.6%
Kurang Setuju	43	15.7%
Setuju	133	48.5%
Sangat Setuju	71	25.9%
Total	274	100.0%

Tabel 20 Gereja saya memiliki visi dan misi yang disosialisasikan tiap tahun

	Denominasi					Total	Usia				Total	Kota		Total
	Pentakosta/Karismatik	Lutheran	Calvinis	Katolik	Lain-lain		Gen Z	Milenial	Gen X	Baby Boomer		Kota Besar	Kota Kecil	
<b>Tidak Tahu</b>	5	3	2	0	0	10	5	4	1	0	10	4	6	10
<b>Sangat Tidak Setuju</b>	4	1	1	0	0	6	1	4	1	0	6	1	5	6
<b>Kurang Setuju</b>	20	4	5	0	0	29	12	10	6	1	29	19	10	29
<b>Sangat Tidak Setuju</b>	67	2	30	4	4	107	42	47	14	4	107	66	41	107
<b>Sangat Setuju</b>	85	6	22	3	6	122	35	44	33	10	122	79	43	122
	181	16	60	7	10	274	95	109	55	15	274	169	105	274

Tabel 21 Pemimpin gereja laki-laki lebih diterima oleh jemaat daripada pemimpin perempuan

	Denominasi					Total	Usia				Total	Kota		Total
	Pentakosta/Karismatik	Lutheran	Calvinis	Katolik	Lain-lain		Gen Z	Milenial	Gen X	Baby Boomer		Kota Besar	Kota Kecil	
<b>Tidak Tahu</b>	8	2	5	1	0	16	5	10	1	0	16	11	5	16
<b>Sangat Tidak Setuju</b>	65	4	18	3	2	92	31	39	18	4	92	58	34	92
<b>Kurang Setuju</b>	73	5	30	1	6	115	42	45	20	8	115	67	48	115

<b>Sangat Tidak Setuju</b>	23	2	6	1	1	33	10	9	14	0	33	20	13	33
<b>Sangat Setuju</b>	12	3	1	1	1	18	7	6	2	3	18	13	5	18
	181	16	60	7	10	274	95	109	55	15	274	169	105	274

Tabel 22 Jemaat dan pemimpin gereja memiliki relasi kekeluargaan yang tinggi

	Denominasi					Total	Usia				Total	Kota		Total
	Pentakosta/Karismatik	Lutheran	Calvinis	Katolik	Lain-lain		Gen Z	Milenial	Gen X	Baby Boomer		Kota Besar	Kota Kecil	
<b>Tidak Tahu</b>	7	0	0	0	0	7	1	5	1	0	7	7	0	7
<b>Sangat Tidak Setuju</b>	3	0	1	0	0	4	0	3	1	0	4	1	3	4
<b>Kurang Setuju</b>	26	6	9	0	2	43	14	20	6	3	43	25	18	43
<b>Sangat Tidak Setuju</b>	71	4	34	3	1	113	37	43	27	6	113	76	37	113
<b>Sangat Setuju</b>	74	6	16	4	7	107	43	38	20	6	107	60	47	107
	181	16	60	7	10	274	95	109	55	15	274	169	105	274

## KESIMPULAN

Kultur digital dan Society 5.0 dapat menjadi tantangan bagi seluruh unsur masyarakat, tidak terkecuali kepemimpinan dalam gereja. Upaya untuk mencari gambaran kepemimpinan yang efektif di mulai dengan menggambarkan dimensi budaya dan kepemimpinan didapati gambaran hasil survei terkait delapan dimensi budaya kepemimpinan dalam gereja: *performance orientation*, *future orientation*, *gender egalitarianism*, *assertiveness*, *individualism* dan kolektivisme, *power distance*, *human orientation*, dan *uncertainty avoidance*. Delapan dimensi budaya kepemimpinan tersebut ditemukan dalam hasil survei yang sudah diterangkan di atas. Jika dikaitkan dengan Society 5.0 budaya kepemimpinan yang perlu menjadi perhatian utama adalah terkait *future orientation*, *assertiveness*, *human orientation*, dan *uncertainty avoidance*. Berdasarkan pemetaan itu, peneliti memiliki hipotesis yang perlu dibuktikan dalam penelitian selanjutnya bahwa pemimpin gereja yang memiliki budaya *future orientation*, ketegasan, orientasi kepada manusia yang tinggi, serta memiliki budaya *uncertainty avoidance* yang rendah akan efektif dalam era Society 5.0.

## KONTRIBUSI PENELITIAN

Kontribusi penelitian yang diberikan dalam artikel ini adalah data kuantitatif yang menunjukkan fakta lapangan melalui survei yang memetakan budaya kepemimpinan di gereja-gereja di Indonesia. Meskipun tidak mewakili tempat dan waktu secara spesifik, penelitian awal ini dapat menjadi patokan untuk penelitian lanjutan baik studi kepustakaan atau survei lanjutan untuk menyimpulkan kepemimpinan yang efektif di era Society 5.0

## DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2005.03.001>
- Bauman, D. C. (2013). Leadership and the three faces of integrity. *Leadership Quarterly*, 24(3), 414–426. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2013.01.005>
- Bekker, C. J. (2009). Towards a Theoretical Model of Christian Leadership. *Journal of Biblical Perspectives in Leadership*, 2(2).
- Carl, D., Gupta, V., & Javidan, M. (2004). Power Distance. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (p. 813).
- Deguchi, A., Akashi, Y., Hato, E., Ohkata, J., Nakano, T., & Warisawa, S. (2020). Solving Social Issues Through Industry–Academia Collaboration. In H.-Ut. Lab. (Ed.), *Society 5.0: A People Centric Super Smart Society*.
- Deguchi, A., Hirai, C., Matsuoka, H., Nakano, T., Oshima, K., Tai, M., & Tani, S. (2020). What Is Society 5.0? In H.-Ut. Lab. (Ed.), *Society 5.0: A People Centric Super Smart Society*. Springer.

- Digitalisasi di Indonesia Dinilai Makin Merata / Republika Online*. (n.d.). Retrieved June 22, 2021, from <https://www.republika.co.id/berita/qq0gb2456/digitalisasi-di-indonesia-dinilai-makin-merata>
- Doreen Bryant. (2017). Luka's Disruptive Jesus: Harnessing the Power of Disruptive Leadership. *Journal of Biblical Perspectives in Leadership*, 7(1).
- Emrich, C. G., Denmark, F. L., & Hartog, D. N. Den. (2004). Cross-Cultural Differences in Gender Egalitarianism: Implications for Societies, Organizations, and Leaders. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (p. 813).
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *Leadership Quarterly*, 16(5), 835–862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.012>
- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P. S., Nishii, L. H., & Bechtold, D. J. (2004). Individualism and Collectivism. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (p. 803).
- Green, M., Kodat, S., Salter, C., Duncan, P., Garza-Ortiz, D., & Chavez, E. (2009). Assessing the Leadership Style of Paul and Cultural Congruence of the Christian Community at Corinth Using Project Globe Constructs. *Journal of Biblical Perspectives in Leadership*, 2(2).
- Hartog, D. N. Den. (2004). Assertiveness. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (p. 813).
- Hatch, M. J., KOSTERA, M., & KOŹMIŃSKI, A. K. (2006). The Three Faces of Leadership: In *Organizational Dynamics* (Vol. 35, Issue 1). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.003>
- Hicks, D. A. (2002). Spiritual and religious diversity in the workplace. Implications for leadership. *Leadership Quarterly*, 13(4), 379–396. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00124-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00124-8)
- House, R. J., & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (p. 813).
- Isaac, M. L. (2019). Situational Leadership in the Book of Samuel. *Journal of Biblical Perspectives in Leadership*, 9(1).
- J. Robert Clinton. (1993). *The Bible and Leadership Values: A Book By Book Analysis*. Milton Keynes.
- Javidan, M. (2004). Performance Orientation. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W.

- Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (p. 813).
- K. H. Blanchard. (1985). *SLII: A situational approach to managing people*. Blanchard Training and Development.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2004). Humane Orientation in Societies, Organizations, and Leader Attributes. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (p. 813).
- Keehn, D. (2019). The Old Testament Roots of Jesus' Leadership Development Methodology. *Journal of Biblical Perspectives in Leadership*, 9(1).
- Luque, M. S. de, & Javidan, M. (2004). Uncertainty Avoidance. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (p. 813).
- Matsuoka, H., & Hirai, C. (2020). Habitat Innovation. In H.-Ut. Lab. (Ed.), *Society 5.0: A People Centric Super Smart Society*.
- Michael. (2021). Online training: The application of the Society 5.0 concept. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 729(1), 1–7. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/729/1/012105>
- Neal Ashkanasy, Gupta, V., Mayfield, M. S., & Trevor-Roberts, E. (2004). Future Orientation. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (p. 813).
- Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and practice. In *SAGE Publications*. [https://doi.org/10.1016/s0099-1333\(98\)90189-6](https://doi.org/10.1016/s0099-1333(98)90189-6)
- Peter W. Dorfman, & House, R. J. (2004). Cultural Influences on Organizational Leadership: Literature Review, Theoretical Rationale, and GLOBE Project Goals. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (p. 813).
- Rost, J. (1991). *Leadership an the twenty first centiry*. Praeger.
- Ruth, D. (2014). Leader as priest: Plucking the fruit of a flawed metaphor. *Leadership*, 10(2), 174–190. <https://doi.org/10.1177/1742715012467488>
- Sajidan, Atmojo, I. R. W., Febriansari, D., & Suranto. (2021). A Framework of Science Based Entrepreneurship through Innovative Learning Model Toward Indonesia in Society 5.0. *Journal of Physics: Conference Series*, 1842(1), 1–7. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1842/1/012039>
- Serrano, C. A. (2018). The Temple, The Body, and The People: Ancient Metaphores for the Modern Church. *Journal of Biblical Perspectives in Leadership*, 8(1).

- Smith, M. (2019). Joseph: Authentic Leadership Forged in the Crucible. *Journal of Biblical Perspectives in Leadership*, 9(1).
- Sugiharto, B. (2019). *Kebudayaan dan Kondisi Post-Tradisi: Kajian Filosofis atas Permasalahan Budaya Abad Ke-21*. Kanisius.
- Sukamto, A., & Panca Parulian, S. (2020). Religious Community Responses to the Public Policy of the Indonesian Government Related to the covid-19 Pandemic. *Journal of Law, Religion and State*, 8(2–3), 273–283. <https://doi.org/10.1163/22124810-2020006>