

# Jurnal Teropong Pendidikan

Program Studi Magister Teknologi Pendidikan Universitas Pelita Harapan

<https://doi.org/10.19166/jtp.v4i2.5707>

## Pentingnya Mentor Sebagai Pemimpin Penggembala Pada Kelompok Guru

*Elisabet Dewi Rumanti*

Universitas Pelita Harapan, Indonesia

\*Corresponding author e-mail: 01668190003@student.uph.edu

### ARTICLE INFO

---

DOI: 10.19166/jtp.v4i2.5707

---

Article history:

Received:

04 July 2022

Accepted:

05 February 2025

Available online:

10 February 2025

---

Keywords:

*Mentoring; Professional Development; Shepherd Leader; Small Group; Life Formation*

### ABSTRACT

---

*XYZ School is a Christian school in Manado that has implemented teacher mentoring program since the school was established. Changes in the implementation of mentoring programs that were designed in structured way created anxiety for leaders who had to become mentors about their leadership ability to focus not only on professional development, but also on shepherding role. This research aims to determine how deep the role of mentor as shepherd leader is in professional development, identify challenges faced by mentor and how to overcome it, and identify the impact of mentor's role as shepherd leader on the process of forming mentee's life formation. This study uses qualitative approach with an exploratory case study design. Determination of informants is done by purposive and snowball sampling as many as fourteen informants. The research showed that mentors are a shepherding leader in professional development through various intentional activities in mentoring meetings. Mentor struggles with challenges from within. In facing challenges, mentor experiences life changes and growth, then processed in response to God's calling. The small group context builds deep relationships that helps mentor to know, feed, lead, and to be a role model. Mentor's life changes and deep relationships have influenced mentee and inspired process of forming their life formation.*

---

## PENDAHULUAN

Para pendidik terus berusaha untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya untuk dapat memberikan pendidikan yang berkualitas bagi murid-murid di sekolah. *Mentoring* menjadi salah satu cara yang dikembangkan dalam upaya untuk mendukung guru-guru dalam mengembangkan kemampuan profesionalnya (Sowell, 2017). *Mentoring* didefinisikan sebagai dukungan personal bagi praktisi pendidikan yang belum berpengalaman (*mentee*) oleh praktisi pendidikan yang lebih berpengalaman (mentor) dengan rancangan untuk membantu proses adaptasi dan pengembangan keahlian dalam budaya mengajar dan konteks sekolah (Hobson *et al.*, 2009). *Mentoring* merupakan sebuah hubungan yang dinamis dimana orang yang lebih berpengalaman membantu orang lain dengan mengajukan pertanyaan dan pilihan (Brewer, 2016). *Mentoring* bagi guru-guru merupakan salah satu cara untuk dapat saling berbagi tentang inovasi pengajaran, tantangan, sukacita, dan strategi-strategi pembelajaran dalam menghadapi perkembangan pendidikan, serta menjadi momen untuk bertumbuh bersama sebagai pendidik Kristen.

Melihat pentingnya implementasi *mentoring* bagi perkembangan dan pertumbuhan guru-guru sebagai pendidik, XYZ Manado memutuskan untuk mengimplementasikan program *mentoring* bagi guru-guru sejak awal sekolah menyelenggarakan pendidikan. Apalagi pada tahun pertama sekolah berdiri, komposisi guru-guru hampir sembilan puluh persen merupakan guru baru yang terdiri dari alumni CT Jakarta ditambah guru dari daerah lokal, sedangkan sepuluh persen lainnya merupakan guru lama pindahan dari Sekolah X Manado. Perbedaan konteks budaya kerja yang dimiliki guru-guru baru inilah mendorong sekolah XYZ berkomitmen memberikan dukungan kepada guru-guru melalui program *mentoring*. Implementasi program *mentoring* ini juga dipilih untuk terus dilakukan karena pemimpin dan guru-guru pionir di sekolah XYZ Manado sendiri telah merasakan manfaat atau dampak terlebih dahulu dari adanya pembimbingan dan penggembalaan dalam komunitas kelompok *mentoring* dari pengalaman di sekolah sebelumnya.

Pada awalnya, implementasi program *mentoring* di sekolah XYZ Manado memilih mentor secara khusus untuk melayani beberapa orang *mentee*. Pemilihan mentor dilakukan secara berhati-hati dan khusus dengan pertimbangan spiritual, gaya pendekatan yang cocok, dan performa pekerjaan. Hakikat *mentoring* dapat dirasakan secara intensional oleh guru-guru. Meskipun program *mentoring* bukanlah program wajib dari *Head Office*, namun sekolah XYZ berinisiasi untuk tetap menerapkan program *mentoring* dengan tujuan diharapkan dapat terjadinya proses *transfer of knowledge* terutama hal-hal esensi mulai dari visi dan misi hingga tercermin ke dalam kegiatan pembelajaran. Mulai tahun ajaran dua ribu delapan belas sampai dua ribu sembilan belas hingga saat ini, bentuk program *mentoring* di sekolah XYZ mengalami perubahan desain yang dibentuk secara struktural demi alasan efektivitas dan efisiensi. Seorang yang memiliki jabatan struktural akan sekaligus berperan sebagai mentor bagi anggota timnya.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti, mentor menyampaikan keresahannya mengenai hakikat dari *mentoring* intensional dikhawatirkan akan terasa berbeda dengan adanya jabatan struktural. Selain itu, menjadi mentor yang diharapkan dalam konteks ini bukan sekedar fokus kepada pengembangan profesional guru tetapi juga merupakan upaya untuk mewujudkan komunitas sekolah yang memiliki budaya bimbingan pastoral yang kuat. Pemimpin sekolah juga menyampaikan bahwa program *mentoring* difokuskan kepada *formation*, bukan hanya secara spiritual namun juga lebih kepada pribadi secara utuh. Dalam hal ini, mentor merasa khawatir jika perannya kurang menyentuh aspek spiritualitas karena merasa belum memiliki spiritualitas dan pengetahuan teologis yang cukup. Keresahan juga dirasakan oleh beberapa *team leader* yang berasal dari konteks daerah lokal mengenai ketidakpercayaan mereka untuk membimbing *mentee-mentee* yang merupakan alumni CT Jakarta dan dirasa memiliki pemahaman spiritual yang lebih baik dari mentornya. Keresahan-

keresahan yang disampaikan mentor ini membawa kepada pertanyaan dan kekhawatiran apakah program *mentoring* akan tetap berdampak seperti yang pernah dirasakan guru-guru pionir di sekolah XYZ dan apakah konteks struktural berpengaruh terhadap relasi yang terbangun.

Keunikan implementasi *mentoring* di sekolah XYZ adalah melibatkan semua guru dengan tujuan bukan hanya pada pengembangan profesional namun hingga pembentukan *life formation* dalam konteks desain struktural. Keunikan ini menjadi ketertarikan untuk meneliti kasus di sekolah XYZ ini dengan batasan rumusan masalah sebagai berikut: 1) Bagaimana peran mentor sebagai pemimpin yang menggembalakan dalam mentoring kelompok kecil guru dapat mendukung pengembangan profesional guru?; 2) Apa tantangan yang dihadapi mentor dalam menjalankan peran pemimpin yang menggembalakan?; 3) Bagaimana cara mentor menghadapi berbagai tantangan yang ditemui dalam menjalankan peran pemimpin yang menggembalakan?; 4) Bagaimana peran mentor sebagai pemimpin yang menggembalakan dapat berdampak bagi guru dalam hal pembentukan *life formation*?. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran mentor sebagai pemimpin yang menggembalakan dalam mentoring kelompok kecil guru yang dapat mendukung pengembangan profesional guru dan dampak pemimpin yang menggembalakan bagi guru dalam hal pembentukan *life formation*, serta untuk mengetahui tantangan yang dihadapi mentor dalam menjalankan peran pemimpin yang menggembalakan dan bagaimana cara mentor dalam mengatasi tantangan tersebut.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Kepemimpinan yang Menggembalakan*

Manusia diciptakan menurut gambar dan rupa Allah (Kejadian 1:27) dan menjadi rekan sekerja Allah untuk mengaktualisasikan kasih, kebenaran, kebaikan, tanggung jawab, dan rasionalitas sebagai cerminan dari karakteristik Allah. Allah mempercayakan manusia dengan tanggung jawab untuk memimpin dan menguasai bumi (Knight, 2009). Manusia tidak cukup memahami bagaimana meresponinya dengan tepat. Manusia memiliki kecenderungan bersembunyi dari Allah, mementingkan diri sendiri, cemburu dengan orang lain, dan merasa dirinya benar (Graham, 2009). Dalam proses penggembalaan, titik awal harus dimulai dari pembaruan hidup pemimpin atau gembala itu sendiri. Roh Kudus memanggil dan mengubah umatNya serupa dengan Kristus, maka pembaruan hidup adalah kasih karunia Allah melalui Roh Kudus (Efesus 2:10).

Pemimpin yang menggembalakan memiliki empat peran yang saling berhubungan, yaitu mengenal dalam artian berinisiatif mengidentifikasi lebih dalam setiap individu yang menjadi tanggung jawabnya (Witmer, 2010), memberi makanan spiritual dengan memastikan pengajaran yang dibagikan bersumber dari Firman Allah (Witmer, 2010), memimpin dengan memberi pembimbingan dalam memilih arah tujuan, mengembangkan potensi, serta bertanggung jawab untuk memberi peringatan ketika tersesat sebagai bentuk ketaatan akan Allah (Witmer, 2010). Selain itu, pemimpin yang menggembalakan harus menjadi teladan dalam menjalani hidup yang bertumbuh semakin serupa dengan Kristus.

### *Kelompok Kecil*

Donahue & Bowman (2006) menyampaikan salah satu cara untuk menghubungkan komunitas adalah melalui kelompok kecil. Kondisi ideal dari anggota kelompok kecil terdiri dari lima sampai tujuh orang. Dalam keadaan ini, anggota kelompok didorong untuk berbicara tanpa adanya paksaan dari sejumlah besar individu yang menjadi penonton (Fujishin, 2013). Kelompok kecil merupakan sarana bagi komunitas orang percaya untuk saling berinteraksi dan berbagi pengalaman interaksi kasih Allah bagi pembangunan tubuh Kristus, serta mengarah kepada pemulihan hubungan (Lo, 2018). Penting bagi setiap orang untuk dapat merasakan

keterlibatan dalam kelompok kecil untuk mengaplikasikan Firman Allah dengan tujuan menguatkan, menenangkan, dan memulihkan (Witmer, 2010). Kelompok kecil dinilai sebagai alat untuk mencapai tujuan, bukan sebagai tujuan itu sendiri. Komunitas kelompok kecil ini akan menjadi sarana bagi pertumbuhan iman, kasih, dan pengharapan dari umat Allah.

### ***Program Mentoring***

*Mentoring* dalam konteks lingkungan akademik bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pengajaran dan produktivitas ilmiah. *Mentoring* dalam hal ini membantu orang untuk penyesuaian pekerjaan, memperoleh keterampilan, dan pengalaman untuk pengembangan maupun kontribusi pada pekerjaannya (Mathews, 2003). Mentor membantu seseorang sebagai pelatih kehidupan yang membantu seseorang tetap berada di jalan yang tepat. *Mentoring* sangatlah penting bagi sebuah proses perubahan yang dalam (Ferriss, 2017). Dalam sekolah, guru yang dapat saling berbagi sangatlah penting untuk mendukung dalam tanggung jawab mengajar dan berkolaborasi untuk membangun komunitas belajar yang profesional. Seorang pemimpin perlu memberikan waktu bagi guru-guru untuk melakukan perencanaan bersama, mempertimbangkan, dan mendiskusikan strategi belajar mengajar yang efektif (Brummelen, 2009).

Karakteristik seorang pemimpin yang menggembalakan haruslah dimulai dengan memaknai konsep diri tentang siapa dirinya sebagai ciptaan, seorang yang berdosa, dan telah ditebus. Sehingga, sebagai pemimpin dimampukan untuk berinteraksi dengan orang-orang dengan berbagai pendekatan dan dimampukan berpikir dengan cara pandang Allah untuk melakukan kehendak-Nya dalam proses pembimbingan (Graham, 2009).

Jenis *mentoring* yang diimplementasikan oleh sekolah XZY merupakan jenis *mentoring* intensif yang berfokus kepada fungsi mentor sebagai orang yang memuridkan untuk mengikut Kristus, pembimbing rohani yang bertanggung jawab, memberi petunjuk, wawasan dalam berbagai persoalan, komitmen, dan keputusan yang memengaruhi kerohanian, serta sebagai pelatih yang memotivasi dalam pengembangan keterampilan (Stanley & Clinton, 2004). Tipe *mentoring* ini menggunakan pendekatan pribadi dan kelompok kecil yang berkomitmen untuk bersama-sama bertumbuh dalam pengenalan akan Kristus dan berjuang mengerjakan pekerjaan Allah melalui bidang pekerjaan dan pelayanannya.

### ***Pengembangan Profesional***

Pengembangan profesional sebagai seorang guru berkaitan dengan perbaikan terus menerus. Hal ini dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan mendasar murid sebagai kebutuhan terbesar, maka area yang dibutuhkan untuk pembelajaran guru juga akan teridentifikasi (Stewart, 2014). *Professional development* yang efektif didefinisikan sebagai pembelajaran profesional terstruktur yang menghasilkan suatu perubahan pengetahuan guru dan praktik-praktik pengajaran, serta peningkatan hasil belajar murid (Hammond *et al.*, 2017).

Manusia pada dasarnya adalah seorang pembelajar yang berusaha mencari tahu akan keberadaan dirinya dan penciptanya. Melalui pendidikan, manusia dapat belajar mengenal penciptanya dan mengembangkan kemampuan kognitif, psikomotor, serta afektif untuk keterampilan profesionalnya. Lo (2018) menyampaikan pengembangan yang berfokus pada cara menghidupi firman Tuhan melalui pekerjaan dan pelayanan akan mencakup beberapa hal. Pertama, terkait dengan pengetahuan teologis (*knowing*) untuk memiliki wawasan Kristen yang berfokus kepada kedaulatan Kristus atas seluruh aspek kehidupan (Kolose 3:17). Wawasan Kristen akan mengubah cara pandang seseorang dalam melihat dunia ini. Kedua, pelatihan yang berfokus pada pembaruan karakter. Kehadiran Allah dalam hidup seseorang akan memperbarui budi dan tingkah laku. Namun melalui interaksi manusia dengan sesamanya, Allah juga membentuk perubahan karakter manusia dengan pergumulan dan kemenangan yang dialaminya. Ketiga, pelatihan yang menitikberatkan pada penerapan Firman Tuhan dalam

kehidupan sehari-hari. Hidup yang dikuasai oleh Firman Tuhan menghasilkan hidup yang penuh dengan ucapan syukur dan melakukan segala pekerjaan dengan otoritas Yesus Kristus. Melalui semua pengalaman dan pengajaran itu, murid-murid mengembangkan keterampilan mereka dalam pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa Kristus telah mencontohkan sasaran yang harus dicapai oleh pemimpin Kristen, yaitu mempersiapkan para pemimpin di masa mendatang.

### ***Pembentukan Life Formation***

Pembentukan formasi kehidupan tidak cukup jika hanya berasal dari kepribadian yang merupakan hasil pengalaman hidup, karena hal tersebut tidak mampu memberi makna bagi kehidupan manusia. Seringkali manusia merasa dirinya baik dan hal ini dirasa dapat memberi andil dalam keselamatan (Roma 7:18), namun sesungguhnya apa yang menjadi kebenaran Allah tidak pernah muncul dalam diri manusia (1 Korintus 2:9). Manusia haruslah mematikan natur manusia lama secara mutlak (2 Korintus 5:17) dan menyerahkan anggota tubuh kita menjadi alat kebenaran (Roma 6:12-14).

Tujuan dari pelayanan penggembalaan adalah menolong setiap orang untuk mencapai kepenuhan (*wholeness*) sebagai gambar Allah. Kepenuhan inilah yang menjadi pembentukan formasi kehidupan bagi murid-murid Kristus. Susabda (2020) menyampaikan ada beberapa hal perlu diperhatikan berkaitan dengan konteks penggembalaan, yaitu melihat tujuan hidup dalam relasi dan tanggung jawabnya kepada Tuhan, melihat Alkitab sebagai standar kebenaran yang mutlak untuk menilai tingkah laku dan kebutuhan, memaknai sarana jalan yang sesuai dengan iman Kristen dalam mencapai tujuan termasuk dalam hal pengembangan talenta, melihat tujuan hidup secara realistis, dan mencapai tujuan hidup yang dicita-citakan dengan takaran dan kekuatan orang yang dibimbing.

Menjalankan peran mentor bukan berarti mengambil alih tanggung jawab dan tugas yang seharusnya *mentee* kerjakan dalam mencapai tujuan hidup. Namun, mentor perlu menstimulus *mentee* untuk mengadopsir ide-ide tentang kebutuhan hidup yang primer dari dirinya. *Mentee* bertanggung jawab dalam mencapai tujuan hidupnya dengan kekuatannya sendiri, mentor berperan untuk mendukung dan membantu sebagai alat untuk mengembalikan *mentee* pada posisi memikul tanggung jawab lagi. Meskipun *mentoring* secara formal dapat berakhir karena periode tertentu, namun hubungan mentor dan *mentee* dalam konteks penggembalaan tidak pernah berakhir.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus eksploratif dengan tujuan untuk memiliki pemahaman dan analisis yang mendalam mengenai pemimpin struktural yang harus berperan sebagai mentor untuk membantu guru-guru bukan hanya dalam konteks pengembangan profesional, namun secara keseluruhan hingga berdampak kepada pembentukan formasi kehidupan guru serta kaitannya dengan kepemimpinan yang menggembalakan. Sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Creswell (2015), peneliti berusaha untuk mengeksplorasi peristiwa, aktivitas, program, proses, maupun sekelompok individu dengan cermat melalui pengumpulan berbagai data dan informasi yang lengkap.

Penelitian ini dilakukan di Sekolah XYZ yang terletak di kota Manado, Sulawesi Utara. Penelitian berlangsung dari bulan Februari sampai Mei 2019. Adapun total narasumber dalam penelitian ini adalah empat belas orang, yang terdiri dari enam orang mentor, tujuh orang *mentee*, dan satu orang pemimpin sekolah. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah wawancara bagi mentor dan pemimpin sekolah, kemudian kuesioner digunakan untuk *mentee* karena keterbatasan waktu penelitian.

Dalam penelitian ini, teknik analisis data dilakukan sesuai model interaktif dengan

tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Anggito & Setiawan, 2018). Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi sumber untuk menggali kebenaran informasi tertentu melalui pengumpulan data yang dilakukan terhadap sumber-sumber yang berbeda agar menyakinkan kasus yang diteliti (Mamik, 2015). Validasi hasil penelitian juga dilakukan dengan menunjukkannya kepada narasumber (mentor) dan meminta tanggapannya seperti yang disampaikan dalam Creswell (2015) untuk mendata pandangan dari narasumber tentang kredibilitas temuan dan penafsirannya dengan tujuan agar narasumber dapat menilai akurasi dan kredibilitas dari laporan tersebut.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

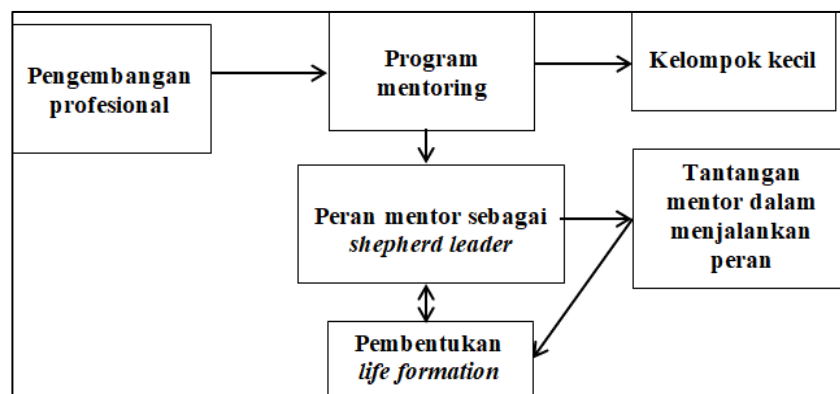
Pengumpulan data yang didapatkan dari hasil wawancara mentor dan pemimpin sekolah serta kuesioner *mentee*, tahapan berikutnya adalah proses menyusun, mengkategorikan data, mencari pola atau tema, dengan maksud untuk memahami maknanya (Suwendra, 2018). Tahap reduksi data ini dilakukan dengan pengkodean terbuka, pengkodean aksial, dan pengkodean selektif.

**Tabel 1.** Pengkodean Terbuka, Aksial, dan Selektif Dalam Reduksi Data

Kode Terbuka	Kode Aksial	Kode Selektif
Pengetahuan dan Kompetensi Guru	Pembelajar Reflektif	Pengembangan Profesional
Pembelajar		
Pertumbuhan Karakter		
Mempersiapkan Pemimpin Berikutnya	Pertumbuhan Profesional	Program <i>Mentoring</i>
Pertemuan Intensional	Desain Pertemuan	
Komunitas Belajar		
Pemulihan Relasi	Proses Pembimbingan	
Karakteristik Mentor		
Rasa Nyaman	Kedekatan	Kelompok Kecil
Keterbukaan		
Relasi Yang Dalam	Relasi Yang Dalam	Peran <i>Shepherd Leader</i>
Mengenal	Penggembalaan	
Memberi Makan		
Memimpin	Keteladanan	
Menjadi Teladan Hidup		
Respon Terhadap Panggilan	Motivasi Diri	Tantangan Mentor
Identitas Diri		
Perubahan Hidup	Dukungan Dari Luar	
Dukungan Pemimpin		
Kebutuhan Mentor	<i>Imago Dei</i>	Pembentukan <i>Life Formatuon</i>
<i>Wholeness</i> Sebagai Gambar Allah		
Tujuan Hidup		
Alkitab Sebagai Kebenaran		
Pengembangan Talenta	Pengembangan Diri	

Tabel 1 menunjukkan hasil pengkodean terbuka dari pengumpulan data wawancara dan kuesioner yang diperoleh dipetakan dalam dua puluh empat tema, kemudian pada pengkodean aksial memfokuskan tema yang telah diberi kode dan membuatnya menjadi kode baru sebanyak dua belas tema. Pada pengkodean selektif ditentukan enam tema, yaitu

pengembangan profesional, program mentoring, kelompok kecil, peran shepherd leader, tantangan mentor, dan pembentukan *life formation*.



Gambar 1. Bagan Penyajian Hasil Penelitian

Gambar 1 merupakan bagan penyajian hasil penelitian berdasarkan temuan-temuan yang didapat dari hasil wawancara dan kuesioner. Pengembangan profesional guru-guru di sekolah XYZ Manado difasilitasi secara intensional melalui program *mentoring* yang diimplementasikan sekolah. Dalam program *mentoring* ini terdapat pertemuan yang dilakukan formal maupun informal yang dilakukan secara intensional. Pada kesempatan tersebut mentor merancang strategi untuk membantu *mentee* mengembangkan kemampuannya secara profesional, seperti membuat kegiatan mempelajari kompetensi tertentu secara bersama, melakukan observasi terhadap pengajaran dan pembelajaran yang *mentee* berikan, serta memberikan masukan-masukan mengenai bagian-bagian yang perlu dikembangkan. Hal ini membantu *mentee* untuk dapat mengalami pertumbuhan karakter. Interaksi dengan sesamanya membentuk perubahan karakter manusia melalui setiap pergumulan dan kemenangan yang dialami (Lo, 2018). *Professional growth plan* yang dirancang pada awal tahun ajaran membantu mentor untuk memonitor pertumbuhan *mentee* dan memotivasi untuk terus menjadi seorang pembelajar yang reflektif. Dalam hal ini mentor juga mempersiapkan *mentee-mentee* sejak awal untuk menjadi pemimpin berikutnya dengan melibatkan dalam berbagai tugas dan tanggung jawab.

Program *mentoring* di sekolah XYZ Manado sengaja dirancang dalam konteks kelompok kecil agar memberikan rasa nyaman sehingga muncul keterbukaan dari setiap anggota yang membawa kepada relasi yang mendalam. Ketika dipercayakan kelompok yang kecil hal ini menjadi kesempatan berharga bagi mentor untuk dapat menjangkau lebih dalam. Hal ini tidak akan terlepas dari karakteristik yang perlu dimiliki oleh seorang mentor. Seorang mentor harus lahir dari hubungannya dengan Kristus untuk membentuk jati diri (*being*) dan motivasi dari hikmat Allah memampukan mentor mengidentifikasi atau mengenal setiap *mentee* (*knowing*), sehingga memampukan mentor (*doing*) memfasilitasi pengembangan talenta dan potensi *mentee*, dan memiliki karunia rohani dalam pembimbingan yang menasihati, berbagi, berkata-kata dengan hikmat, serta membangkitkan semangat *mentee*.

Dalam program *mentoring* ini, mentor yang berperan merupakan seorang pemimpin dalam struktur organisasi sekolah. Lebih dari pada itu mentor menjalankan peran pemimpin yang menggembalakan untuk mengenal *mentee* sebagai dombanya, memberi makanan dan minuman yang berkualitas untuk pertumbuhan *mentee*, memimpin terutama menegur dan mengembalikan ke jalan yang benar, serta menjadi teladan hidup bagi domba-dombanya. Program *mentoring* dirancang bukan hanya berfokus kepada pengembangan profesional, mentor secara intensional menggali lebih dalam pengenalan mereka akan *mentee* untuk menemukan tujuan Allah dalam kehidupan setiap *mentee*. Dalam perjalanannya mentor

mengalami berbagai tantangan baik terutama yang berasal dari dalam diri. Tantangan-tantangan ini justru membuat mentor menyadari panggilan Tuhan dalam hidupnya, membawa kepada perubahan dan pertumbuhan hidup. Menjalankan peran ini tidaklah mudah bagi mentor, mentor membutuhkan dukungan dan penerimaan dari pemimpinnya, komunitas berbagai, dan perlu berjuang untuk meneladani Gembala yang sejati.

Untuk menolong *mentee* mencapai keutuhan sebagai gambar Allah, mentor sebagai pemimpin yang menggembalakan perlu membimbing *mentee* untuk menyadari tujuan hidupnya di dalam Tuhan, menegur berdasarkan kebenaran yang sejati, dan memfasilitasi pengembangan talenta *mentee*. Meskipun seringkali akibat kejatuhan manusia dalam dosa memengaruhi mentor dalam memandang dirinya dan cenderung menjadi khawatir dengan keterbatasan yang dimilikinya. Kehidupan mentor haruslah melekat pada Tuhan untuk mengalami perubahan dan pertumbuhan hidup sehari-hari (*daily reconciliation*). Perubahan dan pertumbuhan hidup mentor dalam menghadapi tantangan yang disaksikan oleh *mentee* dalam kehidupan nyata dapat memengaruhi dan menginspirasi *mentee* dalam pembentukan *life formation*. Selain itu, keterbukaan dan relasi yang mendalam pada konteks kelompok kecil memungkinkan mentor untuk berperan menggembalakan karena *mentee* dapat terbuka mendiskusikan mengenai kebahagiaan dan pergumulannya, harapan dan impiannya, dan saling mendukung dalam proses pembentukan *life formation*. Proses itu bukan hanya memengaruhi pembentukan formasi hidup *mentee*, namun formasi hidup mentor juga mengalami pertumbuhan.

**Tabel 2.** Hubungan Karakteristik Mentor dan Peran *Shepherd Leader*

	Peran Mentor Sebagai Pemimpin yang Menggembalakan			
	Mengenal	Memberi makan	Memimpin	Menjadi teladan hidup
Peran <i>Shepherd Leader</i>	Mengenal, rela berkorban mencari tahu, mengasihi, menyentuh hidup	Mengajar, memberi makanan yang berkualitas, memberi masukan, memotivasi, memberi semangat	Membimbing, mengarahkan, memimpin, menegur, mengembalikan ke jalan yang benar	Mencontohkan, menunjukkan perubahan, mengakui kelemahan, mempersiapkan
Karakteristik mentor	Mengidentifikasi potensi yang dimiliki setiap orang	Mengajar, berbagi, berkata dengan hikmat, membangkitkan semangat	Menentukan langkah dan arah	Keluwasan menghadapi orang dan keadaan

Tabel 2 menjelaskan bahwa panggilan menjadi mentor yang menjalankan peran pemimpin yang menggembalakan perlu disadari oleh mentor untuk dapat memaksimalkan perannya. Untuk dapat menyadari hal ini beberapa mentor dapat langsung menggumulkannya dan meresponinya, namun beberapa baru menyadari dalam proses yang progresif melalui menjalankan tanggung jawabnya sehingga dapat menyadari adanya kebutuhan hal tersebut. Mengenal menjadi suatu pengetahuan dasar bagi mentor untuk dapat mengidentifikasi potensi dan kebutuhan terdapat *mentee*. Pengenalan ini berlangsung secara dua arah antara mentor dan *mentee*. Pengenalan secara personal juga membawa kepada relasi yang dalam. Memberi makan, merupakan konteks peran mentor untuk menyediakan apa yang dibutuhkan *mentee* untuk membantunya bertumbuh menurut tujuan hidup dari Allah. Mentor perlu memastikan makanan yang diberikan berkualitas dan menawarkan bantuan yang dibutuhkan *mentee* untuk berkembang. Memimpin, menjadi salah satu faktor kunci dalam pelayanan kepemimpinan. Memimpin dalam hal ini bukan hanya sekedar menunjukkan arah, melainkan membimbing,

menegur, dan mengembalikan kepada jalan yang benar apabila tersesat. Menjadi teladan hidup, hal ini merupakan faktor krusial yang begitu sulit untuk dilakukan. Namun dampak dari keteladan ini sungguh luar biasa dalam memengaruhi dan menginspirasi *mentee* dalam tindakan, cara hidup, cara kerja, sudut pandang, dan pembentukan *life formation*.

Dalam memaknai peran mentor yang berubah dalam desain program *mentoring* yang berdampak kepada pembentukan *life formation*, belum semua mentor dapat menyadari tentang peran dan pengaruhnya. Beberapa mentor sudah menggumulkan hal ini dan memikirkan bagaimana cara agar memengaruhi pembentukan *life formation mentee*. Beberapa mentor lainnya masih berfokus kepada tugas atau *job description* sebagai *team leader* dan hanya sebatas mengerjakan yang bisa mereka kerjakan. Hal ini ternyata sesuai dengan keresahan yang disampaikan mentor mengenai perubahan desain *mentoring* ke dalam bentuk struktural pada observasi awal penelitian. Pada waktu itu mentor menyampaikan kekhawatirannya apabila dirinya kurang dapat menyentuh ranah spiritual dan kehidupan karena kemampuan spiritual yang tidak cukup. Hasil penelitian menunjukkan, hal ini terutama dialami oleh beberapa mentor yang berasal dari konteks daerah. Mereka mengalami tantangan dan kesulitan dalam mempersiapkan diri mereka secara spiritual dan mengalami kekhawatiran tentang kemampuannya dalam memberikan bimbingan rohani.

Meskipun beberapa mentor merasa demikian, hal ini patut untuk terus diusahakan. Mengimplementasikan perubahan memanglah sulit, apalagi menuntut pribadi tersebut untuk berubah juga. Seperti yang disarankan oleh Graham (2009) sekolah perlu secara intensional mendiskusikan mengenai isu, nilai, ide, dan makna yang berharga bagi orang Kristen secara berkala (tiap tahun atau semester). Dalam pelatihan, *retreat*, seminar, dan rapat-rapat yang diadakan sekolah perlu mengarah untuk merefleksikan secara penuh bahwa penebusan dari Kristus adalah sebuah perjalanan panjang. Tujuan dari refleksi tersebut mengingatkan bahwa mereka melakukan semua tanggung jawab ini bukan hanya karena tugas dari sekolah, melainkan karena mereka menyadari kerinduan terdalamnya untuk bertumbuh di dalam Kristus.

Keresahan mentor yang disampaikan pada awal penelitian mengenai perubahan sistem *mentoring* disebabkan oleh keraguan dirinya tentang kemampuan menjalankan peran sebagai pemimpin sekaligus mentor. Berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner, peran mentor dalam sistem *mentoring* yang dibentuk secara struktural ini tetap berdampak kepada *mentee* secara profesional dan personal. Ketika mentor menolong *mentee* untuk dapat melihat kepenuhan dirinya sebagai gambar Allah melalui setiap proses pembimbingan yang diberikan, pada saat itu juga mentor diproses hidupnya oleh Allah untuk terus bertumbuh dan memperbaiki diri untuk menjadi alat kebenaran (Roma 6:13-18). Perubahan hidup yang dialami mentor juga disaksikan langsung oleh *mentee* dalam hidup keseharian dan menjadi inspirasi bagaimana Tuhan menuntun dan menolong mentornya untuk terus bertumbuh. Pertumbuhan dalam hidup *mentee* dapat terjadi bukan semata-mata karena jerih lelah mentornya, namun peran dan karya Roh Kudus yang sangat memengaruhi pembentukan *life formation mentee*. Roh Kudus juga memproses pertumbuhan *life formation* mentor di dalam pertobatannya setiap hari (*daily reconciliation*) karena mentor memberi diri untuk dipimpin dan dibentuk oleh Allah. Pertumbuhan ini tidak terjadi instan dan berakhir begitu saja, namun hal ini berlangsung terus menerus. Maka mentor dan *mentee* perlu berkomitmen untuk memberi hidupnya dipimpin oleh Roh Kudus dan mengalami perubahan hidup terus menerus serta menjadi rekan sekerja Allah dalam dunia pendidikan.

## KESIMPULAN

Pengembangan profesional guru-guru sebagai pendidik di sekolah didukung dengan adanya program *mentoring* yang menuntut peran mentor sebagai pemimpin yang

menggembalakan dalam konteks kelompok kecil. Dalam program *mentoring*, mentor secara intensional menyusun pertemuan formal setiap minggu yang membahas berbagi pengetahuan, melatih kompetensi guru, saling memberi masukan, bertumbuh melalui masukan dan evaluasi yang diberikan, serta menjadi seorang pembelajar yang reflektif. Dalam setiap proses yang dilakukan pada program *mentoring*, mentor juga mempersiapkan *mentee-mentee* untuk menjadi seorang pemimpin. Kelompok *mentoring* dalam konteks kelompok kecil ini menjadi komunitas belajar yang efektif karena adanya rasa nyaman, keterbukaan, dan relasi yang mendalam. Hal ini membawa kepada pemulihan relasi dari setiap anggotanya, namun membutuhkan juga komitmen dan kerelaan mentor dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin yang menggembalakan untuk mengenal, memberi makan, memimpin, dan menjadi teladan hidup.

Tantangan yang dihadapi mentor dalam menjalankan peran sebagai pemimpin yang menggembalakan sebagian besar berasal dari dalam dirinya. Mentor-mentor cenderung bersikap rendah diri, takut, dan kurang percaya diri terhadap kemampuannya karena adanya keberagaman konteks budaya, latar belakang suku, kepribadian, dan pendidikan yang membuat mentor merasa kurang percaya diri dan khawatir tentang identitas dirinya. Kekhawatiran ini sangat mungkin terjadi karena mentor juga merupakan manusia yang sudah jatuh dalam dosa sehingga membuatnya terbatas dalam memaknai potensi yang Allah berikan.

Mentor perlu menyadari identitas dirinya yang sejati di dalam Tuhan untuk dapat menghadapi tantangan-tantangan yang dialaminya. Sebagai manusia baru yang telah ditebus oleh Kristus, mentor dimampukan untuk menjalani peran sebagai pemimpin yang menggembalakan untuk menolong *mentee-mentee* bertumbuh dan berjuang menjalani hidup untuk semakin serupa dengan Kristus. Dalam prosesnya, mentor membutuhkan dukungan dan penerimaan dari pemimpin di atasnya serta komunitas sesama para pemimpin untuk berbagi dan saling menguatkan dalam pergumulannya.

Bukanlah suatu hal yang mudah dan belum semua mentor memikirkan perannya sebagai pemimpin yang menggembalakan untuk dapat berdampak hingga kepada pembentukan *life formation* seperti keresahan yang disampaikan mentor tentang perubahan desain mentoring yang struktural. Beberapa masih berfokus kepada *job description* sebagai seorang *team leader*. Beberapa mentor yang berasal dari konteks daerah lokal masih merasa kesulitan dan mengalami kekhawatiran dalam hal memberikan pembimbingan rohani. Peran mentor dapat berdampak dan memengaruhi hidup *mentee*. Dalam menjalani peran mentor sebagai pemimpin yang menggembalakan, mentor perlu mengalami suatu pertobatan hidup yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari dan bergumul dalam hubungannya dengan Allah untuk mengetahui cara dan pendekatan yang tepat dalam menolong *mentee* menyadari tujuan hidupnya, mendampingi *mentee* dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, memfasilitasi *mentee* dalam pengembangan talenta, serta menuntun *mentee* dalam konteks kebenaran Firman Tuhan. Semua hal ini tidak mungkin terjadi tanpa campur tangan dan karya Roh Kudus. Merasakan kepenuhan dan keutuhan sebagai gambar dan rupa Allah merupakan proses yang progresif dan menuntut pertumbuhan dari pribadi *mentee* dan mentor itu sendiri dalam kesungguhannya memberi diri dan mengalami perubahan hidup dalam Tuhan.

Saran untuk penelitian selanjutnya dapat memfokuskan kepada keberagaman konteks latar belakang mentor dan *mentee* yang berbeda agar diperoleh keterkaitan dan makna yang lebih luas. Penggunaan instrumen bagi *mentee* sebaiknya menggunakan wawancara mendalam agar mendapatkan data yang lebih dalam dan bermakna. Metode kuantitatif dapat digunakan untuk mengukur efektivitas dan keterkaitan antar faktor dalam implementasi program *mentoring* di sekolah.

## REFERENSI

- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. Sukabumi, Indonesia: Jejak Publisher.
- Brewer, A. M. (2016). *Mentoring from a positive psychology perspective*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Brummelen, H. V. (2009). *Walking with God in the Classroom: Christian approach to teaching and learning* (3<sup>rd</sup> Ed.). Colorado Springs, CO: Purposeful Design Publication.
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian kualitatif & desain riset*. Yogyakarta, Indonesia: Pustaka Belajar.
- Donahue, B., & Bowman, G. (2006). *Coaching life-changing small group leaders*. Grand Rapids, MI: Zondervan.
- Ferriss, T. (2017). *Tribe of mentors: Short life advice from the best in the world*. New York, NY: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Fujishin, R. (2013). *Creating effective groups: The art of small group communication* (3<sup>rd</sup> Ed.). London, England: Rowman & Littlefield Publisher.
- Graham, D. L. (2009). *Teaching redemptively* (2<sup>nd</sup> Ed.). Colorado Springs, CO: Purposeful Design Publication.
- Hammond, L. D., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.
- Hobson, A. J., Ashby, P., Malderez, A., & Tomlinson, P. D. (2009). Mentoring beginning teachers: What we know and what we don't. *Teaching and Teacher Education*, 25(1), 207–216. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2008.09.001>.
- Knight, G. R. (2009). *Filsafat dan pendidikan: Sebuah pendahuluan dari perspektif kristen*. Jakarta, Indonesia: Universitas Pelita Harapan.
- Lo, J. W. (2018). *Pemuridan intensional dalam gereja tradisional*. Karawaci, Indonesia: UPH Press.
- Mamik, M. (2015). *Metode kualitatif*. Sidoarjo, Indonesia: Zifatama Publisher.
- Mathews, P. (2003). Academic mentoring: Enhancing the use of scarce resources. *Educational Management & Administration*, 31(3), 313–334. <https://doi.org/10.1177/0263211X03031003007>
- Sowell, M. (2017). Effective practices for mentoring beginning middle school teachers: Mentor's perspectives. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies*, 90(4), 129–134. <https://doi.org/10.1080/00098655.2017.1321905>
- Stanley, P. D., & Clinton, J. R. (2004). *Mentor: Anda perlu mentor dan bersedia menjadi mentor*. Jawa Timur, Indonesia: Gandum Mas.
- Stewart, C. (2014). Transforming professional development to professional learning. *Journal of Adult Education*, 43(1), 28–33. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1047338>.

Susabda, Y. B. (2020). *Pastoral konseling II*. Malang, Indonesia: Gandum Mas.

Suwendra, I. W. (2018). Metode penelitian kualitatif dalam ilmu sosial, pendidikan, kebudayaan, dan keagamaan. In B. A. L. Manuaba (Eds.), *Metode penelitian kualitatif* (pp. 1–28). Bandung, Indonesia: Nilacakra.

Witmer, T. Z. (2010). *The shepherd leader: Achieving effective spherding in your church*. New Jersey, NY: P&R Publishing Company.