

Jurnal Pendidikan Agama Kristen

REGULA FIDEI

Volume 11 | Nomor 1 | Maret 2026

Integrasi Perspektif Pendidikan Agama Kristen Mengenai *Toxic leadership* di Gereja

Vicia Manuela Tanjung^{1*}, Juliana Hindradjat²
Sekolah Tinggi Teologi Kharisma, Bandung, Indonesia^{1*,2}
E-mail Korespondensi: vicia.manuela8@gmail.com

Abstract: *Toxic leadership is a form of destructive leadership that negatively affects individual well-being and organizational sustainability, including within church contexts. Leadership marked by manipulation, authoritarianism, and lack of empathy not only disrupts organizational relationships but also harms the spiritual life of congregations and weakens the church's witness. Previous studies on toxic leadership in churches have largely focused on managerial and psychological perspectives, while the perspective of Christian Religious Education has received limited attention. This study aims to integrate the perspective of CRE in understanding toxic leadership in the church. Using a qualitative literature review approach, this study analyzes leadership literature, academic journals, and theological sources. The findings indicate that CRE should not be understood as a direct technical solution, but as a framework for character formation and ethical reflection that functions preventively and correctively. This perspective emphasizes servant leadership, humility, justice, and accountability as values opposing toxic leadership.*

Keywords: *Toxic leadership, Christian Religious Education, Church Leadership*

Abstrak: Fenomena *toxic leadership* merupakan bentuk kepemimpinan destruktif yang berdampak serius terhadap kesejahteraan individu dan keberlangsungan organisasi, termasuk dalam konteks gereja. Kepemimpinan yang bersifat manipulatif, otoriter, dan minim empati tidak hanya merusak relasi organisasi, tetapi juga melukai kehidupan rohani jemaat serta melemahkan kesaksian gereja. Kajian mengenai *toxic leadership* di lingkungan gereja selama ini lebih banyak menggunakan pendekatan manajerial dan psikologis, sementara perspektif Pendidikan Agama Kristen (PAK) masih relatif kurang mendapat perhatian. Penelitian ini bertujuan untuk mengintegrasikan perspektif Pendidikan Agama Kristen dalam memahami fenomena *toxic leadership* di gereja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui kajian pustaka terhadap literatur kepemimpinan, jurnal ilmiah, serta sumber teologi dan PAK. Hasil kajian menunjukkan bahwa PAK tidak berfungsi sebagai solusi teknis langsung, melainkan sebagai kerangka formasi karakter, refleksi teologis, dan pembentukan etika kepemimpinan Kristen yang bersifat preventif dan korektif. Perspektif ini menegaskan nilai kepemimpinan pelayan, kerendahan hati, keadilan, dan akuntabilitas sebagai antitesis terhadap kepemimpinan toksik.

Kata Kunci: *Toxic leadership, Pendidikan Agama Kristen, Kepemimpinan Gereja*

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan elemen sentral dalam kehidupan organisasi karena berperan dalam mengarahkan visi, membentuk budaya, serta memengaruhi relasi antaranggota di dalamnya. Dalam berbagai konteks, kepemimpinan sering dipahami sebagai faktor penentu keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, baik dalam ranah sosial, pendidikan, ekonomi, maupun keagamaan. Gereja sebagai komunitas iman juga tidak terlepas dari dinamika kepemimpinan, mengingat peran pemimpin gerejawi tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan organisasi, tetapi juga dengan pembinaan rohani, relasi pastoral, serta pembentukan iman jemaat. Oleh karena itu, isu kepemimpinan dalam gereja menjadi bidang kajian yang terus berkembang dan relevan untuk ditelaah secara akademik.

Seiring dengan berkembangnya studi kepemimpinan, perhatian para peneliti tidak lagi terbatas pada model kepemimpinan yang efektif atau ideal, tetapi juga pada bentuk-bentuk kepemimpinan yang bersifat destruktif. Dalam dua dekade terakhir, istilah *toxic leadership* muncul dan digunakan secara luas dalam literatur kepemimpinan untuk menggambarkan pola kepemimpinan yang berdampak negatif terhadap individu maupun organisasi. Kepemimpinan jenis ini umumnya dikaitkan dengan perilaku manipulatif, dominatif, minim empati, serta kecenderungan menyalahgunakan kekuasaan.¹ Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan semacam ini dapat muncul dalam beragam konteks organisasi, tanpa terkecuali institusi keagamaan.

Jean Lipman-Blumen menggunakan istilah *toxic leaders* untuk merujuk pada pemimpin yang secara sistematis menciptakan lingkungan yang merugikan pengikutnya, baik secara emosional, psikologis, maupun sosial.² Pemimpin dengan karakteristik tersebut sering kali mempertahankan otoritasnya melalui mekanisme kontrol, tekanan emosional, dan penciptaan rasa takut. Dalam konteks organisasi yang memiliki struktur hierarkis kuat, praktik kepemimpinan semacam ini cenderung sulit dikenali atau dikritisi, terutama ketika perilaku pemimpin dibenarkan oleh budaya organisasi atau nilai-nilai yang dianut secara kolektif.

Fenomena *toxic leadership* tidak hanya menjadi perhatian dalam dunia korporasi atau sektor publik, tetapi juga mulai diidentifikasi dalam konteks gereja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa gereja sebagai organisasi berbasis iman memiliki kerentanan tersendiri terhadap munculnya kepemimpinan toksik, khususnya ketika otoritas kepemimpinan dikaitkan dengan legitimasi spiritual.³ Dalam situasi seperti ini, relasi antara pemimpin dan jemaat tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga spiritual, sehingga dinamika kekuasaan menjadi lebih

¹ Marcia Lynn Whicker, "Toxic Leaders: When Organizations Go Bad," 1996, 11–15.

² Jean Lipman-Blumen, "The Allure of Toxic Leaders," 2005, 18–35.

³ Houston Michael and Paul D. Jensen, "Spiritual Authority and Leadership Abuse in Churches," *Journal of Psychology and Theology* 39, no. 3 (2011): 195–207.

kompleks. Kritik terhadap pemimpin gereja dalam konteks tertentu dapat dipersepsikan sebagai pelanggaran terhadap otoritas rohani, bukan sebagai bagian dari evaluasi kepemimpinan yang sehat.

Sejumlah studi empiris mencatat bahwa kepemimpinan yang bersifat abusif atau destruktif berkontribusi terhadap berbagai dampak negatif, seperti kelelahan emosional, penurunan kepuasan kerja, meningkatnya konflik internal, serta melemahnya komitmen anggota terhadap organisasi.⁴ Dalam konteks gereja, dampak-dampak tersebut sering kali berkaitan dengan relasi pelayanan, dinamika komunitas, dan pengalaman spiritual jemaat. Namun, sebagian besar kajian yang membahas dampak *toxic leadership* masih menggunakan pendekatan psikologi organisasi dan manajemen, dengan fokus utama pada kesejahteraan individu dan efektivitas organisasi.

Keterbatasan tersebut menunjukkan adanya ruang penelitian yang perlu dikembangkan, khususnya dalam mengaitkan fenomena *toxic leadership* dengan dimensi teologis dan edukatif dalam kehidupan gereja. Pendidikan Agama Kristen (PAK) sebagai bidang kajian yang berfokus pada pembentukan iman, karakter, dan etika Kristen memiliki relevansi yang signifikan dalam konteks ini. PAK tidak hanya berkaitan dengan proses pengajaran doktrin, tetapi juga dengan pembentukan sikap, nilai, dan cara pandang individu terhadap otoritas, relasi, serta tanggung jawab dalam komunitas iman.⁵ Meskipun demikian, kajian yang secara eksplisit menempatkan Pendidikan Agama Kristen sebagai perspektif dalam memahami fenomena *toxic leadership* di gereja masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks Indonesia.

Selain itu, diskursus tentang kepemimpinan gereja sering kali berfokus pada ideal normatif kepemimpinan Kristen tanpa memberikan perhatian yang memadai pada realitas kepemimpinan yang bermasalah. Akibatnya, fenomena *toxic leadership* dalam gereja kerap dipahami secara parsial atau disederhanakan sebagai kegagalan moral individu semata, tanpa mempertimbangkan faktor edukatif, struktural, dan teologis yang melingkupinya. Dalam konteks ini, diperlukan kajian yang mampu membaca fenomena *toxic leadership* secara lebih komprehensif dengan melibatkan perspektif Pendidikan Agama Kristen sebagai salah satu lensa analisis.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji fenomena *toxic leadership* di gereja melalui pendekatan kualitatif berbasis kajian pustaka dengan fokus pada integrasi perspektif Pendidikan Agama Kristen. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menawarkan solusi praktis secara langsung, melainkan untuk membangun kerangka pemahaman

⁴ Bennett Tepper, "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda," *Journal of Management* 33, no. 3 (2007): 261–289, <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>.

⁵ Thomas H. Groome, "Christian Religious Education: Sharing Our Story and Vision," 1980, 135–150.

konseptual yang dapat membantu membaca akar permasalahan *toxic leadership* dalam konteks gerejawi. Dengan demikian, kajian ini diharapkan dapat memperkaya diskursus akademik mengenai kepemimpinan gereja dan Pendidikan Agama Kristen, serta membuka ruang refleksi lebih lanjut dalam pengembangan studi kepemimpinan Kristen.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian pustaka (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman dan analisis konseptual mengenai *toxic leadership* dalam konteks gereja melalui perspektif Pendidikan Agama Kristen, bukan pada pengukuran variabel secara kuantitatif. Kajian pustaka memungkinkan peneliti menelaah secara kritis pemikiran, konsep, dan temuan akademik yang relevan dengan topik penelitian.

Sumber data terdiri dari artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional yang membahas *toxic leadership*, kepemimpinan gerejawi, kepemimpinan Kristen, serta literatur Pendidikan Agama Kristen dan pastoral. Literatur dipilih berdasarkan relevansi topik, kredibilitas sumber, dan kontribusinya terhadap pengembangan kajian kepemimpinan dan pendidikan Kristen. Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur secara sistematis dengan menggunakan kata kunci yang sesuai dengan fokus penelitian.

Analisis data dilakukan dengan teknik analisis isi (*content analysis*) secara kualitatif, yaitu dengan mengidentifikasi tema dan konsep utama terkait karakteristik dan dinamika *toxic leadership* dalam konteks gereja. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan sumber-sumber yang telah melalui proses penelaahan sejawat (*peer-reviewed*) serta membandingkan berbagai pandangan dari disiplin yang berbeda. Metode ini dipandang sesuai untuk membangun kerangka pemahaman konseptual yang menjadi dasar pembahasan selanjutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kajian pustaka yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa fenomena *toxic leadership* merupakan isu yang kompleks dan multidimensional, mencakup aspek personal pemimpin, relasi kuasa, budaya organisasi, serta konteks sosial dan spiritual di mana kepemimpinan tersebut dijalankan. Dalam literatur kepemimpinan, *toxic leadership* tidak dipahami sebagai perilaku tunggal atau insidental, melainkan sebagai pola kepemimpinan yang berlangsung secara sistematis dan berulang, serta menghasilkan dampak negatif yang berkelanjutan bagi individu dan organisasi.⁶ Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan

⁶ Kellerman, "Bad Leadership," 2004, 34–56.

toksik tidak dapat direduksi hanya pada kelemahan moral individu pemimpin, tetapi harus dibaca sebagai fenomena relasional dan struktural.

Dalam konteks gereja, hasil kajian menunjukkan bahwa *toxic leadership* sering kali beroperasi secara terselubung dan sulit dikenali. Hal ini disebabkan oleh adanya dimensi spiritual dan simbolik yang melekat pada kepemimpinan gerejawi. Pemimpin gereja tidak hanya dipandang sebagai pengelola organisasi, tetapi juga sebagai figur rohani yang dianggap memiliki otoritas spiritual. Kondisi ini menciptakan relasi kuasa yang tidak seimbang, di mana jemaat atau pelayan gereja berada dalam posisi yang rentan terhadap penyalahgunaan otoritas.⁷ Dalam beberapa studi, legitimasi spiritual bahkan berfungsi sebagai mekanisme perlindungan bagi pemimpin toksik, karena kritik terhadap kepemimpinan dapat dengan mudah disamakan dengan sikap tidak taat atau kurang iman.

***Toxic leadership* dalam Perspektif Kepemimpinan**

Literatur kepemimpinan kontemporer mengidentifikasi sejumlah karakteristik utama yang melekat pada *toxic leadership*. Whicker menjelaskan bahwa pemimpin toksik cenderung menunjukkan perilaku narsistik, kebutuhan akan kontrol yang tinggi, serta kecenderungan memanipulasi pengikut demi mempertahankan kekuasaan.⁸ Karakteristik ini sering kali diperkuat oleh rendahnya kesadaran diri (*self-awareness*) dan ketidakmampuan mengelola emosi secara sehat. Dalam situasi tertentu, pemimpin toksik dapat tampil sangat karismatik dan visioner di permukaan, sehingga sulit dibedakan dari pemimpin yang efektif pada tahap awal kepemimpinan.

Padilla, Hogan, dan Kaiser mengembangkan konsep *toxic triangle* untuk menjelaskan kemunculan kepemimpinan toksik, yang mencakup tiga elemen utama: karakter destruktif pemimpin, pengikut yang rentan, dan lingkungan yang kondusif.⁹ Model ini menunjukkan bahwa *toxic leadership* tidak hanya bergantung pada pribadi pemimpin, tetapi juga pada dinamika pengikut yang pasif, takut, atau bergantung secara psikologis, serta sistem organisasi yang gagal menyediakan akuntabilitas. Dalam konteks gereja, ketiga elemen ini sering kali hadir secara bersamaan, sehingga menciptakan kondisi yang memungkinkan kepemimpinan toksik bertahan dalam jangka panjang.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa *toxic leadership* memiliki korelasi yang kuat dengan berbagai dampak psikologis dan relasional. Tepper mencatat bahwa kepemimpinan abusif berkontribusi terhadap meningkatnya stres kerja, kelelahan emosional, dan penurunan kepuasan

⁷ Houston Michael and Jensen, “Spiritual Authority and Leadership Abuse in Churches,.”

⁸ Whicker, “Toxic Leaders,” 1996, 21–29.

⁹ Padilla, Hogan, and Kaiser, “The Toxic Triangle,” *The Leadership Quarterly* 18, no. 3 (2007): 176–194.

kerja.¹⁰ Dampak-dampak ini tidak hanya dialami oleh individu secara personal, tetapi juga memengaruhi dinamika kelompok dan budaya organisasi. Dalam konteks gereja, dampak tersebut sering kali termanifestasi dalam bentuk konflik pelayanan, polarisasi jemaat, serta menurunnya partisipasi dalam kehidupan bergereja.

***Toxic leadership* dalam Konteks Gereja**

Dalam kajian gerejawi, *toxic leadership* memiliki implikasi yang lebih luas dibandingkan konteks organisasi sekuler. Gereja bukan sekadar organisasi sosial, melainkan komunitas iman yang dibangun di atas relasi spiritual dan nilai-nilai teologis. Oleh karena itu, kepemimpinan gereja memiliki dimensi simbolik dan normatif yang kuat. Ketika kepemimpinan bersifat toksik, dampaknya tidak hanya merusak struktur organisasi, tetapi juga memengaruhi pemahaman jemaat tentang Allah, otoritas, dan relasi iman.¹¹

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan gereja yang bersifat otoriter dan manipulatif dapat menciptakan apa yang disebut sebagai spiritual abuse. Fenomena ini terjadi ketika bahasa teologis dan praktik rohani digunakan untuk mengontrol, menekan, atau membungkam jemaat.¹² Dalam situasi seperti ini, jemaat sering mengalami konflik batin antara kesetiaan iman dan kebutuhan untuk melindungi diri dari relasi yang merusak. Kondisi tersebut dapat mengarah pada luka rohani yang mendalam, yang dampaknya sering kali berlangsung lama dan sulit dipulihkan.

Kajian pustaka juga menunjukkan bahwa *toxic leadership* dalam gereja sering kali tidak segera terlihat karena dibungkus oleh aktivitas pelayanan yang tampak berhasil secara eksternal. Pertumbuhan jumlah jemaat, peningkatan aktivitas gerejawi, atau keberhasilan program pelayanan kerap dijadikan indikator legitimasi kepemimpinan. Namun, indikator-indikator tersebut tidak selalu mencerminkan kesehatan relasi dan kesejahteraan jemaat.¹³ Hal ini menunjukkan adanya ketegangan antara keberhasilan struktural dan kesehatan spiritual dalam menilai kepemimpinan gereja.

Pendidikan Agama Kristen sebagai Perspektif Analitis

Dalam konteks tersebut, Pendidikan Agama Kristen (PAK) muncul sebagai perspektif yang relevan untuk membaca fenomena *toxic leadership* di gereja. Hasil kajian menunjukkan bahwa PAK memiliki fokus utama pada pembentukan iman, karakter, dan etika Kristen, yang

¹⁰ Tepper, "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda."

¹¹ Oakley and Humphreys, "Escaping the Maze of Spiritual Abuse," n.d., 41–60.

¹² Oakley and Humphreys.

¹³ Banks and Ledbetter, "Reviewing Leadership," 2004, 112–130.

secara tidak langsung berkaitan dengan cara individu memahami dan menjalankan kepemimpinan. Groome menekankan bahwa PAK merupakan proses reflektif dan dialogis yang menghubungkan pengalaman manusia dengan kisah dan visi Kristiani.¹⁴ Dengan demikian, PAK menyediakan kerangka konseptual untuk menilai praktik kepemimpinan berdasarkan nilai-nilai Injil.

Dalam literatur PAK, kepemimpinan Kristen sering dipahami dalam kerangka servant leadership, yang menekankan pelayanan, kerendahan hati, dan relasi yang setara. Namun, kajian ini tidak dimaksudkan untuk menempatkan nilai-nilai tersebut sebagai solusi normatif pada tahap pembahasan awal, melainkan sebagai kerangka analitis untuk membaca ketegangan antara ideal kepemimpinan Kristen dan realitas kepemimpinan toksik di gereja. Dengan menggunakan perspektif PAK, fenomena *toxic leadership* dapat dipahami sebagai kegagalan formasi iman dan karakter, bukan semata-mata kegagalan teknis kepemimpinan.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa absennya proses pendidikan dan formasi yang berkelanjutan berkontribusi terhadap munculnya kepemimpinan yang tidak sehat. Dalam beberapa konteks gereja, fokus PAK lebih diarahkan pada jemaat umum, sementara pembinaan pemimpin sering kali terbatas pada aspek teologis atau keterampilan pelayanan.¹⁵ Kondisi ini menciptakan kesenjangan antara kompetensi teologis dan kematangan karakter, yang pada akhirnya dapat membuka ruang bagi praktik kepemimpinan yang bermasalah.

Akar *Toxic leadership* dalam Konteks Gereja

Hasil kajian pustaka menunjukkan bahwa *toxic leadership* dalam gereja tidak dapat dipahami secara terpisah dari dinamika internal komunitas iman dan struktur kepemimpinan gerejawi. Berbeda dengan organisasi sekuler, gereja memiliki karakteristik khas berupa legitimasi spiritual, relasi pastoral, serta struktur otoritas yang sering kali bersifat hierarkis. Karakteristik ini membentuk konteks tersendiri yang dapat memengaruhi bagaimana kepemimpinan dijalankan dan dipersepsikan oleh jemaat. Dalam beberapa literatur, kondisi tersebut disebut sebagai *contextual vulnerability*, yaitu kerentanan struktural yang memungkinkan penyalahgunaan otoritas terjadi tanpa mudah terdeteksi.¹⁶

Salah satu akar utama *toxic leadership* dalam gereja adalah kaburnya batas antara otoritas struktural dan otoritas spiritual. Pemimpin gereja sering kali diposisikan sebagai figur yang tidak hanya memimpin secara administratif, tetapi juga mewakili kehendak Allah bagi jemaat. Ketika otoritas spiritual ini tidak diimbangi dengan mekanisme refleksi dan akuntabilitas, relasi kuasa

¹⁴ Groome, "Christian Religious Education: Sharing Our Story and Vision."

¹⁵ Pazmiño, *Foundational Issues in Christian Education* (Grand Rapids: Baker Academic, 2008).

¹⁶ Oakley and Humphreys, "Escaping the Maze of Spiritual Abuse," 1999, 55–72.

dapat berkembang secara tidak sehat.¹⁷ Dalam situasi tertentu, kritik terhadap kepemimpinan dipahami sebagai perlawanan terhadap Tuhan, bukan sebagai bagian dari dinamika komunitas yang sehat. Kondisi ini menciptakan ruang aman bagi praktik kepemimpinan yang bersifat manipulatif dan otoriter.

Selain itu, hasil kajian menunjukkan bahwa *toxic leadership* sering kali berakar pada pemahaman kepemimpinan yang menekankan hasil dan keberhasilan eksternal tanpa mempertimbangkan proses relasional yang terjadi di dalam komunitas. Dalam beberapa konteks gereja, keberhasilan pelayanan diukur melalui indikator kuantitatif seperti pertumbuhan jemaat, ekspansi pelayanan, atau pencapaian program strategis.¹⁸ Ketika indikator-indikator tersebut menjadi tolok ukur utama legitimasi kepemimpinan, maka praktik kepemimpinan yang merugikan relasi dan kesejahteraan jemaat dapat diabaikan atau ditoleransi. Hal ini menunjukkan adanya ketegangan antara orientasi performatif dan kesehatan relasional dalam kepemimpinan gereja.

Literatur kepemimpinan juga menunjukkan bahwa *toxic leadership* sering kali diperkuat oleh dinamika pengikut yang bersifat pasif atau bergantung secara emosional. Dalam model toxic triangle, pengikut yang merasa takut kehilangan penerimaan, posisi, atau identitas rohani cenderung menghindari konfrontasi terhadap pemimpin.¹⁹ Dalam konteks gereja, ketergantungan ini sering kali dibingkai sebagai kesetiaan rohani atau komitmen pelayanan. Akibatnya, pengikut dapat terlibat secara tidak sadar dalam mempertahankan struktur kepemimpinan yang merugikan mereka sendiri.

Relasi Kuasa, Spiritualitas, dan Bahasa Teologis

Kajian pustaka juga menyoroti peran bahasa teologis dalam membentuk dan mempertahankan *toxic leadership* di gereja. Bahasa teologis memiliki kekuatan simbolik yang besar, karena berfungsi tidak hanya sebagai alat komunikasi iman, tetapi juga sebagai sarana legitimasi otoritas. Ketika bahasa ini digunakan secara tidak reflektif, ia dapat menjadi alat kontrol yang efektif. Johnson dan VanVonderen mencatat bahwa praktik spiritual abuse sering kali melibatkan penggunaan ayat Alkitab, doktrin ketaatan, dan konsep panggilan ilahi untuk membungkam kritik dan mempertahankan dominasi pemimpin.²⁰

¹⁷ Houston and Jensen, “Spiritual Authority and Leadership Abuse,” *Journal of Psychology and Theology* 39, no. 3 (2011): 198–203.

¹⁸ Banks and Ledbetter, “Reviewing Leadership,” 2004, 120–34.

¹⁹ Padilla, Hogan, and Kaiser, “The Toxic Triangle,” *The Leadership Quarterly* 18, no. 3 (2007): 181–187.

²⁰ Johnson and VanVonderen, “The Subtle Power of Spiritual Abuse,” 1991, 45–63.

Dalam konteks tersebut, relasi kuasa tidak lagi bersifat transparan, melainkan dibungkus dalam narasi spiritual yang sulit dipertanyakan. Jemaat yang mengalami kepemimpinan toksik sering kali mengalami konflik batin antara pengalaman relasional yang menyakitkan dan ajaran iman yang mereka terima.²¹ Kondisi ini dapat menimbulkan disonansi kognitif dan spiritual, di mana individu merasa bersalah ketika mempertanyakan pemimpin, meskipun mengalami ketidakadilan atau perlakuan yang merugikan.

Hasil kajian menunjukkan bahwa dinamika semacam ini tidak dapat dilepaskan dari proses pendidikan iman yang berlangsung dalam gereja. Ketika Pendidikan Agama Kristen lebih menekankan ketaatan tanpa diimbangi dengan pembelajaran kritis dan reflektif, jemaat cenderung menerima struktur otoritas secara pasif.²² Dalam situasi seperti ini, PAK secara tidak langsung dapat berfungsi sebagai mekanisme reproduksi relasi kuasa yang tidak sehat, meskipun bukan merupakan penyebab langsung *toxic leadership*. Hal ini menunjukkan pentingnya memahami PAK tidak hanya sebagai konten ajaran, tetapi juga sebagai praktik pedagogis yang membentuk cara berpikir dan bersikap terhadap otoritas.

Pendidikan Agama Kristen dan Formasi Kepemimpinan

Dalam literatur Pendidikan Agama Kristen, formasi iman dipahami sebagai proses yang melibatkan dimensi kognitif, afektif, dan praksis. Groome menegaskan bahwa pendidikan iman Kristen bersifat dialogis dan reflektif, menghubungkan pengalaman hidup dengan kisah dan visi Kristiani.²³ Dalam konteks kepemimpinan gereja, proses formasi ini memiliki implikasi penting terhadap cara individu memahami peran, kuasa, dan tanggung jawab kepemimpinan. Namun, hasil kajian menunjukkan bahwa proses formasi ini tidak selalu berjalan secara konsisten dalam pembinaan pemimpin gereja.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pembinaan pemimpin gereja sering kali lebih menekankan aspek doktrinal dan keterampilan pelayanan, sementara aspek pembentukan karakter dan kesadaran diri kurang mendapat perhatian yang memadai.²⁴ Ketimpangan ini dapat menghasilkan pemimpin yang kompeten secara teologis dan organisatoris, tetapi belum tentu matang secara emosional dan relasional. Dalam konteks seperti ini, potensi munculnya praktik kepemimpinan yang bermasalah menjadi lebih besar, terutama ketika pemimpin menghadapi tekanan pelayanan yang tinggi.

Kajian pustaka juga menunjukkan bahwa kurangnya ruang refleksi kritis dalam Pendidikan Agama Kristen dapat menghambat kemampuan jemaat dan pemimpin untuk

²¹ Blue, "Healing Spiritual Abuse," 1993, 77–89.

²² Pazmiño, "Foundational Issues in Christian Education," 2008, 210–224.

²³ Thomas H. Groome, "Christian Religious Education," 1980, 141–55.

²⁴ Clinton, "The Making of a Leader," 1988, 87–101.

mengenali pola-pola kepemimpinan yang merugikan. Ketika pendidikan iman tidak mendorong dialog, pertanyaan, dan evaluasi etis, praktik kepemimpinan yang tidak sehat dapat berlangsung tanpa mendapat koreksi.²⁵ Hal ini menunjukkan bahwa relasi antara PAK dan *toxic leadership* bersifat tidak langsung, tetapi signifikan dalam membentuk konteks di mana kepemimpinan dijalankan dan diterima.

Implikasi dan Refleksi Alkitabiah terhadap *Toxic leadership* dalam Gereja

Kajian pustaka menunjukkan bahwa *toxic leadership* dalam konteks gereja tidak dapat dipandang sebagai fenomena individual semata, melainkan sebagai interaksi kompleks antara karakter pemimpin, kerentanan pengikut, dan struktur organisasi yang mendukung perilaku toksik. Pemimpin yang cenderung memanipulasi, otoriter, atau narsistik tidak hanya menimbulkan luka psikologis bagi jemaat, tetapi juga mengganggu keseimbangan spiritual komunitas. Hal ini sejalan dengan pengamatan Lim bahwa *toxic leadership* menimbulkan efek multidimensional, dari stres kerja hingga fragmentasi komunitas, dan dapat berlangsung lama karena legitimasi spiritual sering dijadikan pelindung bagi pemimpin yang merugikan.²⁶

Dalam konteks gereja, fenomena ini memiliki kekhasan tersendiri karena otoritas pemimpin tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga spiritual. Alkitab memperlihatkan peringatan terhadap penyalahgunaan kuasa melalui berbagai narasi. Misalnya, Nabi Samuel memperingatkan Israel tentang risiko seorang raja yang akan memerintah mereka dengan keras dan menindas rakyatnya (1 Samuel 8:10–18). Kisah ini relevan dalam membahas *toxic leadership*, karena menunjukkan bahwa ketika kuasa tidak diimbangi dengan tanggung jawab moral dan spiritual, struktur kepemimpinan dapat menimbulkan penderitaan bagi pengikutnya. Pemimpin yang toksik memanfaatkan otoritas bukan untuk pelayanan, melainkan untuk mempertahankan kontrol dan dominasi, mirip dengan peringatan Samuel tentang raja yang akan menuntut dan mengambil dari rakyatnya demi kepentingannya sendiri.²⁷

Literatur spiritual abuse menekankan bahwa pemimpin toksik sering menggunakan bahasa teologis atau ayat Kitab Suci untuk membenarkan dominasi mereka dan membungkam kritik. Johnson dan VanVonderen menyebut praktik ini sebagai bentuk spiritual abuse, di mana kekuasaan rohani disalahgunakan untuk mengontrol pengikut, seringkali dengan dalih ketaatan atau panggilan ilahi.²⁸ Fenomena ini paralel dengan peringatan Alkitab dalam Markus 10:42–45,

²⁵ Knight, "Philosophy and Education," 2006, 109–23.

²⁶ Lim Siew Pik, "Toxicity in Clergy Leadership: An Emerging Phenomenon of Leaders' Personal Power in the Pentecostal Charismatic Church," *Journal of Religious Leadership* 15, no. 1 (2016): 34–36.

²⁷ 1 Samuel 8:10–18, "Bible New International Version," n.d.

²⁸ Jeff VanVonderen, "The Subtle Power of Spiritual Abuse," 1991, <https://jenniferleclaire.org/exposing-spiritual-abuse-and-toxic-church-leadership/>.

di mana Yesus menekankan bahwa kepemimpinan di antara murid-murid-Nya bukanlah untuk memerintah secara dominan, tetapi untuk melayani. Ayat ini menjadi landasan normatif bagi konsep servant leadership, yang menekankan kerendahan hati, pelayanan, dan perhatian terhadap kesejahteraan orang lain. Pemimpin yang menyimpang dari prinsip ini dapat dianggap toksik karena menggunakan otoritasnya untuk kepentingan pribadi dan bukan untuk pelayanan, sehingga merusak komunitas iman.

Dampak *toxic leadership* dalam gereja terlihat pada penurunan moral jemaat, meningkatnya konflik internal, serta polarisasi antara kelompok pengikut. Fenomena ini mirip dengan situasi dalam kisah Korintus, di mana jemaat mengalami perpecahan karena adanya tokoh-tokoh yang mendominasi dan menekankan kepentingan pribadi di atas kepentingan komunitas (1 Korintus 3:3–4). Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang tidak sehat tidak hanya berdampak pada individu, tetapi dapat merusak keseimbangan komunitas dan menyulitkan pertumbuhan iman kolektif.²⁹

Strategi mitigasi *toxic leadership* dalam gereja memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan dimensi teologis, pedagogis, dan organisasi. Pendidikan Agama Kristen dapat berperan penting dalam membentuk karakter pemimpin yang matang secara emosional dan spiritual, bukan sekadar kompeten secara teologis atau organisatoris. Groome menekankan pentingnya pendidikan iman yang dialogis dan reflektif, yang menghubungkan pengalaman hidup dengan kisah Kristiani, sehingga individu mampu menilai relasi kuasa secara etis.³⁰ Pendidikan semacam ini dapat membantu pemimpin dan jemaat mengenali pola kepemimpinan toksik, serta mendorong pembentukan komunitas yang berbasis kasih dan pelayanan, sesuai dengan teladan Kristus.

Dalam praktiknya, mitigasi juga memerlukan pembentukan budaya akuntabilitas dan evaluasi berkelanjutan. Alkitab menunjukkan prinsip akuntabilitas melalui penegakan disiplin rohani dan saling menasihati dalam jemaat (Galatia 6:1–2). Mekanisme ini penting agar pemimpin tetap berada dalam batas pelayanan yang sehat, dan pengikut memiliki ruang untuk menyuarakan ketidakadilan tanpa takut dianggap menentang kehendak Allah. Keseimbangan antara otoritas dan akuntabilitas ini membantu mencegah dominasi yang merugikan dan memperkuat komunitas sebagai tubuh Kristus yang harmonis.

Selanjutnya, evaluasi kepemimpinan harus memperhatikan kesejahteraan rohani dan kualitas relasi, bukan semata-mata keberhasilan kuantitatif seperti pertumbuhan jemaat atau ekspansi program pelayanan. Kajian pustaka menegaskan bahwa fokus pada indikator kuantitatif semata dapat menutupi praktik kepemimpinan yang merugikan, sama seperti Alkitab menekankan

²⁹ 1 Korintus 3:3–4, “Bible New International Version,” n.d.

³⁰ Daniel Timothy Thames, “An Explanatory Study of Toxic Leadership,” 2024, 110–112.

pentingnya buah Roh dan perilaku kasih sebagai ukuran kesehatan iman (Galatia 5:22–23). Dengan pendekatan ini, pemimpin diajak untuk menilai keberhasilan berdasarkan kesejahteraan spiritual komunitas, bukan dominasi atau pencapaian pribadi.³¹

Secara keseluruhan, fenomena *toxic leadership* dalam gereja dapat dipahami sebagai hasil dari interaksi kompleks antara karakter pemimpin yang belum matang, kerentanan pengikut, struktur organisasi yang memungkinkan dominasi, dan minimnya refleksi kritis dalam Pendidikan Agama Kristen. Pencegahan dan mitigasi memerlukan strategi terpadu: pembentukan akuntabilitas, pendidikan iman yang reflektif, penguatan servant leadership, serta evaluasi kepemimpinan berbasis kesejahteraan rohani. Pendekatan ini tidak hanya menurunkan risiko munculnya perilaku toksik, tetapi juga memperkuat kapasitas gereja sebagai komunitas iman yang sehat, suportif, dan resilien dalam menghadapi tantangan internal dan eksternal.

Dinamika Pengikut dan Peran Jemaat dalam Memitigasi *Toxic leadership*

Selain faktor pemimpin dan struktur organisasi, kajian pustaka menekankan bahwa perilaku pengikut memiliki peran penting dalam kemunculan maupun mitigasi *toxic leadership*. Padilla, Hogan, dan Kaiser dalam model toxic triangle menegaskan bahwa pemimpin toksik tidak berdiri sendiri; mereka memerlukan pengikut yang rentan secara emosional, bergantung pada penerimaan sosial, atau takut menentang otoritas.³² Dalam konteks gereja, kerentanan pengikut sering kali dikaitkan dengan persepsi tentang panggilan rohani, kesetiaan iman, atau ketakutan akan sanksi spiritual, sehingga kritik atau protes terhadap pemimpin dapat diinternalisasi sebagai perlawanan terhadap Tuhan.

Fenomena ini mirip dengan peringatan Alkitab di Matius 23, di mana Yesus menegur para ahli Taurat dan orang Farisi yang memimpin umat dengan cara yang menekan dan menuntut kepatuhan tanpa belas kasih. Jemaat yang pasif atau takut menghadapi dominasi mereka secara tidak langsung berperan mempertahankan pola kepemimpinan yang merugikan. Situasi ini menunjukkan bahwa *toxic leadership* adalah hasil interaksi dinamis antara pemimpin, pengikut, dan konteks struktural, bukan sekadar masalah karakter pemimpin.³³

Dalam praktiknya, pendidikan iman yang menekankan refleksi kritis dan pembentukan karakter dapat membantu pengikut mengenali pola kepemimpinan toksik dan meresponsnya secara sehat. Groome menekankan pentingnya proses dialogis dan reflektif dalam Pendidikan Agama Kristen, di mana jemaat belajar menilai pengalaman pelayanan berdasarkan prinsip kasih,

³¹ Galatia 5:22–23, “Bible New International Version,” n.d.

³² Padilla, Hogan, and Kaiser, “The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments,” *The Leadership Quarterly* 18, no. 3 (2007): 176–179.

³³ Matius 23:1–12, “Bible New International Version,” n.d.

keadilan, dan integritas. Dengan demikian, pengikut tidak hanya menjadi objek kepemimpinan, tetapi juga peserta aktif dalam memelihara kesehatan komunitas iman.³⁴

Selain itu, penguatan budaya komunitas yang suportif dan partisipatif dapat mengurangi ketergantungan emosional terhadap pemimpin tunggal. Dalam perspektif Alkitab, jemaat dipanggil untuk saling menegur dan menguatkan (Galatia 6:1–2), serta untuk berperan aktif dalam kehidupan tubuh Kristus (1 Korintus 12:12–27). Dengan keterlibatan yang sehat, pengikut dapat menjadi agen mitigasi, membantu mengoreksi perilaku yang tidak sesuai prinsip iman, dan membangun lingkungan pelayanan yang aman serta suportif.³⁵

Kajian pustaka juga menunjukkan bahwa dinamika pengikut mencakup kapasitas mereka untuk menilai efektivitas kepemimpinan berdasarkan kualitas relasi dan kesejahteraan spiritual, bukan hanya indikator kuantitatif seperti pertumbuhan jemaat. Hal ini selaras dengan prinsip Alkitab bahwa buah Roh—kasih, sukacita, damai sejahtera, kesabaran, kemurahan, kebaikan, kesetiaan, kelemahlembutan, dan penguasaan diri (Galatia 5:22–23)—menjadi ukuran utama kesehatan komunitas, bukan pencapaian program pelayanan semata. Oleh karena itu, pendidikan iman dan formasi karakter pengikut memiliki peran strategis dalam menurunkan risiko munculnya *toxic leadership* dan memperkuat komunitas sebagai tubuh Kristus yang harmonis.³⁶

Dengan demikian, pengikut bukan sekadar penerima pasif dari kepemimpinan, melainkan elemen aktif yang dapat memengaruhi kualitas kepemimpinan. Peran ini menegaskan bahwa mitigasi *toxic leadership* memerlukan partisipasi jemaat, pendidikan iman yang kritis, dan pengembangan budaya pelayanan yang suportif, di mana akuntabilitas dan kasih berjalan seimbang.

KESIMPULAN

Fenomena *toxic leadership* dalam gereja menunjukkan bahwa kepemimpinan yang merusak bukan hanya persoalan individu, melainkan hasil interaksi kompleks antara karakter pemimpin, kondisi pengikut, struktur organisasi, dan konteks spiritual. Kepemimpinan yang manipulatif dan dominan dapat menimbulkan dampak serius bagi jemaat, terutama ketika pengikut bersikap pasif atau bergantung secara berlebihan. Dalam hal ini, Pendidikan Agama Kristen (PAK) tidak berfungsi sebagai solusi teknis instan, melainkan sebagai kerangka pembentukan karakter, refleksi teologis, dan etika kepemimpinan yang bersifat preventif dan korektif, dengan menekankan nilai kepemimpinan pelayan, kerendahan hati, keadilan, dan akuntabilitas. Landasan Alkitab menegaskan bahwa kepemimpinan sejati adalah melayani,

³⁴ Daniel Timothy Thames, “An Explanatory Study of Toxic Leadership and Servant Leadership Related to Organizational Culture and Behavioral Trust,” 2024, 102–5.

³⁵ Galatia 6:1–2, “Bible New International Version,” n.d.

³⁶ Galatia 5:22–23, “Bible New International Version.”

sehingga evaluasi kepemimpinan perlu berfokus pada kualitas relasi dan kesejahteraan rohani jemaat, bukan sekadar pencapaian program. Selain itu, keterlibatan aktif jemaat yang reflektif menjadi kunci dalam membangun budaya akuntabilitas dan mencegah dominasi yang merugikan. Dengan dukungan budaya komunitas yang transparan, partisipatif, dan suportif, serta pembinaan melalui PAK, gereja dapat mengembangkan kepemimpinan yang sehat, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pelayanan, sehingga mampu meminimalkan toxic leadership sekaligus memperkuat komunitas iman yang harmonis dan resilien.

DAFTAR PUSTAKA

- Banks, and Ledbetter. "Reviewing Leadership," 2004, 112–130.
 ———. "Reviewing Leadership," 2004, 120–34.
 Blue. "Healing Spiritual Abuse," 1993, 77–89.
 Clinton. "The Making of a Leader," 1988, 87–101.
 Daniel Timothy Thames. "An Explanatory Study of Toxic Leadership and Servant Leadership Related to Organizational Culture and Behavioral Trust," 2024, 102–5.
 Galatia 5:22–23. "Bible New International Version," n.d.
 Galatia 6:1–2. "Bible New International Version,," n.d.
 Groome. "Educating for Life: A Spiritual Vision for Every Teacher and Parent," 1991, 56–59.
 Groome, Thomas H. "Christian Religious Education: Sharing Our Story and Vision," 1980, 135–150.
 ———. "Christian Religious Education," 1980, 141–55.
 Houston, and Jensen. "Spiritual Authority and Leadership Abuse,." *Journal of Psychology and Theology* 39, no. 3 (2011): 198–203.
 Houston Michael, and Paul D. Jensen. "Spiritual Authority and Leadership Abuse in Churches,." *Journal of Psychology and Theology* 39, no. 3 (2011): 195–207.
 Jean Lipman-Blumen. "The Allure of Toxic Leaders," 2005, 18–35.
 Jeff VanVonderen. "The Subtle Power of Spiritual Abuse," 1991.
<https://jenniferleclair.org/exposing-spiritual-abuse-and-toxic-church-leadership/>.
 Johnson, and VanVonderen. "The Subtle Power of Spiritual Abuse," 1991, 45–63.
 Kellerman. "Bad Leadership," 2004, 34–56.
 Knight. "Philosophy and Education," 2006, 109–23.
 Lim Siew Pik. "Toxicity in Clergy Leadership: An Emerging Phenomenon of Leaders' Personal Power in the Pentecostal Charismatic Church,." *Journal of Religious Leadership* 15, no. 1 (2016): 34–36.
 Marcia Lynn Whicker. "Toxic Leaders: When Organizations Go Bad," 1996, 11–15.
 Markus 10:42–45. "Bible New International Version," n.d.
 Matius 23:1–12. "Bible New International Version," n.d.
 Oakley, and Humphreys. "Escaping the Maze of Spiritual Abuse," n.d., 41–60.
 ———. "Escaping the Maze of Spiritual Abuse," 1999, 55–72.
 Padilla, Hogan, and Kaiser. "The Toxic Triangle,." *The Leadership Quarterly* 18, no. 3 (2007): 176–194.
 ———. "The Toxic Triangle,." *The Leadership Quarterly* 18, no. 3 (2007): 181–187.
 ———. "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments." *The Leadership Quarterly* 18, no. 3 (2007): 176–179.
 Pazmiño. *Foundational Issues in Christian Education*. Grand Rapids: Baker Academic, 2008.
 ———. "Foundational Issues in Christian Education," 2008, 210–224.
 Tepper, Bennett. "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda." *Journal of Management* 33, no. 3 (2007): 261–89.
<https://doi.org/10.1177/0149206307300812>.

Thames, Daniel Timothy. "An Explanatory Study of Toxic Leadership," 2024, 110–12.
Whicker. "Toxic Leaders," 1996, 21–29.