MANAGEMENT DALAM GEREJA KATOLIK: YA ATAU TIDAK?

St. Gitowiratmo

Abstract:

Managerial issues are rencently emerging as a new topic of pastoral discusions. The main question is: if there is possibility to combine some or many managerial principles and pastoral services in Catholic Church. The background of the question is a new understanding about being and becoming a Chruch in the modern world. The management sciences on leaderships and its strategic planning critically asked to the Catholic leaders: "how do the pastoral activities be arranged? How do the financial resources for pastoral purposes be managed? How do the pastoral human resources be planned? Etc. Questioning them the managerial sciences are opening a new perspective in the Church regarding to the role of management and its posibility to serve pastoral activities in the Church. But the Church, in the same time, is completely aware of her identity as firstly a spiritual body. She is a living community of Christians by faith. She is, however, a visible community as a sosial body which is able to be understood as an organizational entity. With her hyrarchical and leadershipsystems, her Cannon Law and its implementations, and her pastoral activities, the Church, no doubtly, is doing a series of managerial actions. This article puts in light the close relationship between the managerial principles and pastoral practices of Church.

Kata-kata Kunci:

Rencana, Organaisasi, Mengawasi, Memimpin, Sumber, program, management, pastoral, komunitas, Gereja.

PENDAHULUAN

Pertanyaan pada judul artikel ini terasa tajam karena menyangkut dua tema besar yang mewakili dua dunia yang berbeda. Pertanyaan tersebut bisa dijawab dari dua sudut pula. Sudut *pertama*, berpangkal dari pandangan teologis mengenai Gereja yang sangat kental dengan dimensi mistik-spiritual-rohani. Gereja adalah persekutuan rohani orang beriman yang berpusat pada Kristus dan di dalam Dia membentuk kesatuan Tubuh Mistik (bdk LG no. 7). Gereja dipanggil untuk mewartakan Kerajaan Allah yang sudah dirintis Kristus (LG no.5) dengan hadir di dunia sebagai sakramen yakni tanda kesatuan mesra dengan Allah dan kesatuan umat

manusia (bdk LG 1). Ciri sakramental itu mengungkapkan secara kelihatan hakikat Gereja sendiri yang dalam dirinya hadir misteri Kristus sebagai utusan Bapa dalam Roh Kudus. Dengan demikian Gereja tidak boleh diredusir pada masalah-masalah managerial melulu yang bisa mengerdilkan jati diri Gereja. Konsekwensi pandangan itu pemimpin status pemimpin umat ialah bahwa pemimpin umat adalah "sosok religius – rohaniwan". *Best practises* yang dijalankan para pemimpin dalam perjalanan sejarah Gereja masa lampau menunjukkan hal itu: para pemimpin umat yang selalu akrab dengan askese, doa dan pengolahan hidup rohani. Buah-buah rohani yang tampak dalam perilaku para pemimpin umat yang jujur, peduli dan dekat pada hidup umat, pendoa yang saleh adalah teladan dan inspirator bagi umat. Hingga era 80an, umat beriman amat paham bahwa seorang pemimpin religius bukanlah seorang "*manajer*" atau *businessman*" dan tidak dituntut kemampuan itu.

Sudut *kedua,* pertanyaan di atas dapat dijawab dengan menekankan hakikat Gereja yang sama tetapi dengan aspeknya yang kontekstual. Konsili Vatikan II menyebut mengenai Gereja sebagai realitas spiritual tetapi sekaligus juga insani (bdk LG no.8) yang tidak boleh dipertentangkan satu sama lain. Disebutnya Gereja "terwujudkan sebagai perpaduan manusiawi dan ilahi". Prinsip pemahaman eklesiologi ini membuka perspektif segar untuk dinamika pembawaan diri Gereja di tengah masyarakat. Gereja tidak dipahami sebagai "*societas perfecta*"yang terpisah dari jagad manusiawi. Gereja itu ingin hadir di tengah dunia dan mengabdi umat manusia tanpa "tergerak oleh keinginan-keinginan dan ambisi duniawi (Bdk GS no.3). Hakikat dan penampilan pemimpin yang muncul dari prinsip eklesiologi ini menjadi berubah pula. Sekurang-kurangnya para pemimpin Gereja terutama para imam, harus disiapkan dengan berbagai perangkat ilmu baik teologi maupun ilmu2 lain (bdk OT no.18 dan no.20). Konsep "pastoral" juga berubah menjadi "seluas dunia" ketika Gereja berkomitmen untuk memasuki seluk beluk kehidupan manusia (bdk GS no.2) dan "*dengan bimbingan Roh Kudus melangsungkan karya Kristus sendiri"*(bdk GS no.3). Jadi, ada indikasi kuat bahwa Gereja Konsili Vatikan II tidak alergi terhadap ilmu-ilmu lain seperti halnya ilmu ekonomi dan managemen.Asumsi dasarnya ialah: pemanfaatan cara berfikir managerial di bidang pastoral dapat membantu perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi program-program pastoral yang diselenggarakan Gereja. Secara kasat mata, pelayanan Gereja amat terkait dengan masalah-masalah adminsitratif misalnya: keuangan dan harta benda, masalah *human resources* yang dimiliki Gereja, program-program pelayanan bagi jemaat yang dengan susah payah dikembangkan oleh Gereja sebagai sebuah institusi pelayanan iman. Secara kelembagaan Gereja butuh perencanaan ke depan dengan mempertimbangkan aspek *sustainability* (keberlangsungan) hidup dan

karya Gereja di tengah dunia sambil tetap meyakini bahwa Roh Kudus tetap berkarya dalam Gereja. Dari aspek empirik, tampak jelas pelayanan Gereja harus bisa dipertanggungjawabkan dan bisa dimonitor baik proses mau pun hasilnya. Dan di situlah fungsi-fungsi dasar managerial dapat diadopsi.

Pertanyaan dasaranya ialah: apakah adopsi pemikiran managerial pada bidang pelayanan pastoral tidak menimbulkan salah paham mengenai hakikat pelayanan Gereja yang berorientasi pewartaan Injil demi penyelamatan jiwa-jiwa (*cura animarum) (Bdk LG 18 alinea 1)*. Atau mungkin lebih tepat bisa dipertanyakan: hal-hal teologis prinsipial manakah yang perlu diingat manakala Gereja mengadopsi cara berfikir konseptual yang ditawarkan oleh ilmu-ilmu manusia –dalam hal ini ilmu ekonomi dan manajemen? Pergerakan lintas ilmu masa kini nampaknya tidak terhindarkan lagi sehingga hampir tidak mungkin tindakan-tindakan pastoral Gereja tidak memperhitungkannya. Kalau membaca buku *The John Adair Handbook of Management and Leadership*[1] misalnya, orang bisa mendapat kesan jelas bahwa ada "wilayah berhimpitan" antara Lembaga Gereja dan Management, terutama dalam hal kepemiminan dan sukses organisasi. Bahkan *mutatis mutandis*apa yang dimuat dalam buku tersebut berlaku bagi pemberdayaan para pemimpin Gereja dalam menjalankan tugas kepemimpinan institusional. Buku tersebut memuat dua bagian: pertama, me-*manage* diri sendiri dan bagian ke dua: me-*manage* orang lain. Bila membaca lebih rinci bagian pertama mau pun bagian kedua dari buku tersebut terbaca dengan jelas bahwa ada sebuah panduan/latihan untuk penataan disiplin diri (misalnya management waktu), komitmen dan perilaku seseorang yang ingin mencapai sukses (*goals*) kelembagaan. Apa yang diajarkan Gereja mengenai kepemimpinan menurut prinsip-prinsip penalaran dogmatik-kanonik-eklesial, pada level praksis ditemukan bentuk dan pelaksanaan konkritnya dalam buku tersebut. Meski pun demikian, ada hal yang tidak bisa dimasukkan dalam penalaran managerial yakni: masalah spiritualitas pemimpin yang berkaitan dengan dimensi rohani yang sebenarnya juga mempunyai pengaruh besar pada kinerja seorang pemimpin.

Secara praktis, pemikiran-pemikiran baru di bidang management seperti tersebut di atas, merangsang pemikiran-pemikiran baru dalam hal memberdayakan pada pelayanan pastoral bahkan membuka orientasi pendidikan bagi calon-calon pelayan pastoral di seminari. Pengalaman ikut menjalan tugas supervisi pastoral di Keuskupan Agung Semarang memperlihatkan betapa masih banyaknya tatakelola pastoral parokial yang terus menerus harus disempurnakan dari sudut tata kelola managerial ini.

SEKELUMIT TENTANG FUNGSI DAN TINDAKAN MANAGERIAL

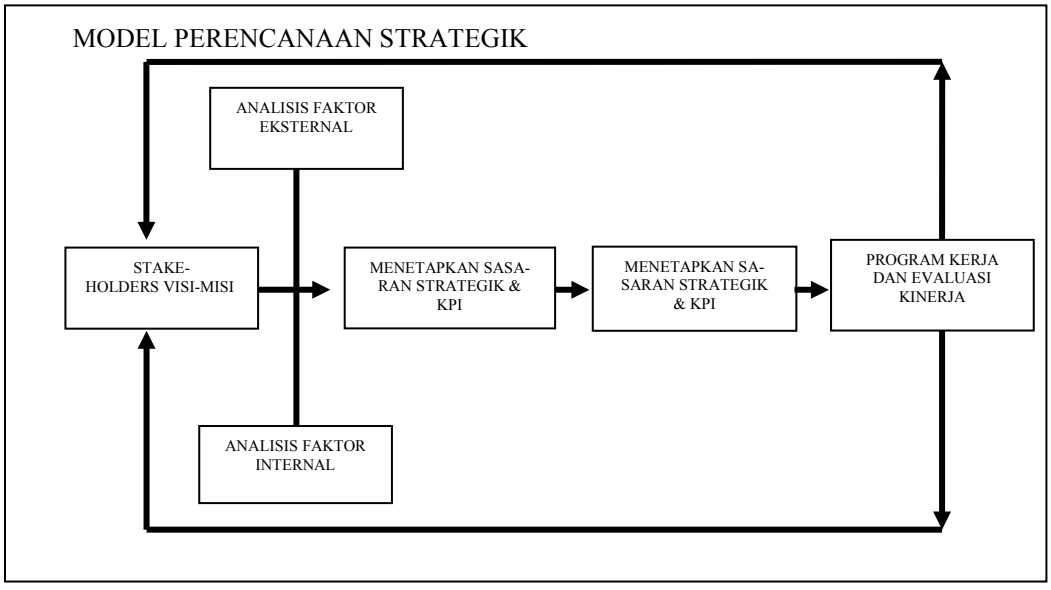
Salah satu definisi yang ditawarkan oleh *Business Dictionary* terkait dengan pengertian "management" secara dasariah berarti "*organisasi dan koordinasi sejumlah aktivitas bisnis untuk mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditentukan*". Fungsi managerial yang disebut oleh Brenda Massetti ada 4 yakni: merencanakan, mengorganisasikan, mempengaruhi dan mengontrol[2]. Fungsi-fungsi dasariah managerial ini sebenarnya secara alamiah dijalankan oleh setiap orang yang bercita-cita untuk mencapai tujuan tertentu dan tidak selalu harus dikaitkan dengan urusan bisnis dalam arti ketat.

Buku *Rules Of Management* tulisan Richard Templar menyebut sejumlah nasehat supaya seseorang bisa bertindak secara managerial[3]. Penulis tersebut membagi dua blok besar dalam tindakan maganerial yakni: mengelola tim dan mengelola diri sendiri. Tentang pengelolaan tim, dia menulis bahwa banyak orang kurang sadar bahwa mereka bekerja sama dengan orang; dan banyak manager salah mengira bahwa orang-orang itu merupakan sebuah alat atau semacam "persediaan" sumber daya. Penulis memberi nasihat agar "*Make the people successfull and you have the successful manager...":* Buatlah orang-orang mencapai sukses dan anda akan memiliki manager yang sukses.."[4]. Untuk itu dia memberi nasihat –nasihat praktis yang ia sebut sebagai *"rule*" (pedoman/aturan/pegangan) bagaimana memperlakukan tim dengan 37 butir mulai dari keterlibatan emosional sampai dengan pelatihan pemecahan masalah.Bagian ke dua dari buku itu berisi nasihat-nasihat (*rule)*untuk pengelolaan diri sendiri yang berkaitan dengan soal perilaku individual seseorang. Bagian ini lebih panjang (berisi 69 butir) dibanding bagian pertama.

Berbicara mengenai proses tindakan menagerial, para pakar dan praktisi management tidak pernah melupakan Henri Fayol (1841-1925) yang merinci proses itu dalam 4 hal: *Planning, Organizing, Commanding, Coordinating dan Controlling*. Tindakan managerial Henri Fayol ini bisa dijalankan oleh macam-macam organisasi termasuk organisasi berbasis agama[5]. Tindakan managerial ini terkait dengan sebuah kesadaran akan pentingnya keberadaan sebuah organisasi (institusi atau lembaga), keberlangsungannya dan kemampuannya untuk mencapai tujuan bersama. Dalam kesadaran organisasional tersebut, kekuatan, potensi dan kharisma tiap individu ditempat dalam gerak bersama sehingga tercipta sebuah gabungan dan jaringan kekuatan (sinergi) untuk mencapai tujuan tertentu. Apa yang secara dasariah dipopulerkan oleh Fayol ini diiringi berkembangnya pemikiran-pemikiran tentang hakikat, fungsi dan pelaksanaan kepemimpinan dalam sebuah institusi, pemikiran-pemikiran baru tentang

penerapan prinsip-prinsip dasar tindakan menagerial di berbagai kalangan, dan bermunculan pula lembaga-lembaga pendidikan management yang berupa sekolah-sekolah formal, kursus-kursus management dan lembaga-lembaga pelatihan di bidang management dan kepemimpinan. Untuk sekedar tahu tentang hal ini, orang cukup *googling* di internet dan mengetik dengan kata kunci yang dirangkai dengan kata "management", maka di sana akan mudah ditemukan informasi yang berlimpah-limpah terkait dengan topik tersebut.

Salah satu hal managerial yang banyak dibicarakan orang adalah *strategic management* yang biasanya terkait dengan masalah kemajuan organisasi ke depan dan perencanaan yang perlu untuk mencapai tujuan[6]. Butir-butir dalam *strategic management* pernah dipakai sebagai awal dari penataan program-program pelayanan pastoral di Dewan Karya Pastoral (DKP) Keuskupan Agung Semarang dengan menggunakan alur pemikiran seperti dalamdiagram ini:



Keterangan diagram:

- KPI: *Key Performance Indicator*: indikator kunci keberhasilan
- Kotak-kotak: adalah unsur/faktor yang perlu
- Tanda ➔ adalah alur proses

Terkait dengan hal ini, di mana-mana banyak lembaga mulai terbuka – termasuk Gereja – sehingga orang berbicara mengenai "budaya korporasi" atau "*corporate culture*" yakni sebuah cara berfikir dan berperilaku yang meninggalkan egoisme dan individualisme (keterpusatan pada diri sendiri) dan mengedapan kesadaran organisasional. Di sana orang diajak berfikir

untuk bisa maju dan berkembang bersama-sama berdasar sebuah visi yang mempersatukan arah dan sebuah misi yang mengikat kebersamaan gerak.

Sebuah lembaga, termasuk di dalamnya Gereja, selalu ada untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk menjalankan misi tertentu. Pertanyaan "untuk apa Gereja ada di dunia?" adalah contoh pertanyaan hakiki yang menyangkut misi keberadaan Gereja.Pentingnya tindakan managerial terkait dengan tujuan yang sudah ditentukan. Dalam contoh pertanyaan di atas, Gereja ada di dunia dengan sebuah "mandat" yang sudah dirumuskan oleh Konsili Vatikan II dalam *Lumen Gentium* : Gereja dipanggil untuk mewartakan Kabar Gembira Tuhan (bdk LG no. 17). Misi inilah yang membuat semua orang yang terlibat dalam lembaga tersebut menjadi "terikat" dan dipersatukan menjadi satu korps. Untuk misi yang sudah ditentukan seperti inilah, tindakan managerial dijalankan. Maka perumusan misi yang jelas merupakan hal yang sangat penting untuk mengarahkan lembaga agar berjalan dan berkembang secara terfokus.

Tindakan managerial dalam arti dasariah menyangkut masalah tatakelola *resources* (sumber daya) yang menjadi penopang berjalannya sebuah organisasi. Sukses organisasi akan didukung oleh faktor sumberdaya tersebut. *Best practices* dalam tatakelola sumber daya tersebut juga tampak tersirat dalam sebuah pemumpaan yang ditulis dalam Injil Lukas 14,28dst) mengenai orang yang akan mendirikan sebuah menara yang harus menyusun Rencana Anggaran Belanja (RAB) untuk pekerjaan itu. Bahwa salah satu sumberdaya yang penting adalah keuangan adalah hal yang tidak sulit untuk dimengerti karena merupakan salah satu faktor kunci untuk mencapai sukses. Dan dalam organisasi mana pun di dunia, keuangan merupakan adalah faktor yang ikut menghidupkan dan menjaga keberlangsungan oerganisasi atau lembaga yang bersangkutan. Wajar bila faktor ini merupakan bagian yang harus dikelola secara managerial sedemikian rupa sehingga tidak menghambat berjalannya organisasi. Selain keuangan, faktor lain adalah ialah manusia yang ikut serta berperan menjalankan organisasi tersebut. Di banyak institusi, faktor ini diberi perhatian khusus karena lewat sebuah *management personalia*. Apa yang dituntut oleh banyak institusi terkait dengan masalah pengetahuan (*konwledge)*yang diperlukan, ketrampilan (*skill)* yang dituntut serta perilaku (*attitude)* yang disesuai dengan institusi, merupakan hal-hal yang terkait langsung dengan masalah manusia yang merupakan penopang penting dalam institusi. Untuk lembaga-lemaga yang nir-laba, seperti lembaga-lembaga kemanusiaan, unsur personalia ini bahkan menjadi paling menentukan bagi keberhasilan pelayanan lembaga yang bersangkutan. Dan faktor ke tiga yang harus dikelola adalah macam fasilitas yang memudahkan kehiduan institusi (kantor, alat2 kerja, dll). Para ekonom

menyebut semuanya itu sebagai *aset* yang – tanpa itu – lembaga akan berkurang daya untuk mencapai tujuan.

BEST PRACTISES MANAGERIAL DALAM GEREJA

Dalam dekade terakhir ini penerapan prinsip prinsip managerial sedang menjadi *trend* dalam lembaga-lembaga katolik. Barangkali Lembaga-lembaga yang bernaung dalam sayap Gereja pun sedang ikut arus jaman yang dipengaruhi oleh gerakan pemberdayaan lembaga menurut azas-azas management yang lazim. Banyak pimpinan Keuskupan di Indonesia yang memandang perlu untuk mengembangkan pola tatakelola keuskupan mendasarkan pada pokok-pokok managerial sebagai berikut:

1. Menempatkan *visi-misi* sebagai pemandu kinerja organisasi/ kelembagaan. Hampir setiap lembaga, entah lembaga bisnis, pendidikan, sosial-politik, institusi pemerintahan bahkan lembaga-lembaga keagamaan harus mempunyai visi dan misi yang jelas. Lembaga-lembaga gerejawi termasuk di dalamnya: lembaga-lembaga pelayanan/kerasulan dan lembaga hidup bakti. Tidak ketinggalan, seperti banyak paroki di Keuskupan Agung Semarang harus memiliki visi-misi sendiri atau sekurang-kurang se-visi dan misi dengan lembaga induknya (Keuskupan). Memiliki visi-misi adalah ukuran standar untuk menjamin kualitas dan kredibilitas lembaga yang bersangkutan. Visi-misi kelembagaan ini kemudian diikuti dengan serangkaian tindakan manageial mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi. Visi-Misi itulah yang menjadi acuan penyusunan program kerja pastoral yang dikembangkan oleh berbagai pihak yang terkait dengan pelayanan Gereja. Bahkan Yesus sendiri dalam Kitab Suci menetapkan Visi-misiNya: Injil Lukas 4,18-19: "*Roh Tuhan ada padaKu, oleh sebab itu Ia telah mengurapi Aku, untuk menyampaikan kabar baik kepada orang-orang miskin; dan Ia telah mengutus Aku untuk memberitkan pembebasan kepada orang-orang tawanan, dan penglihatan bagi orang-orang buta, untuk membebaskan orang-orang yang tertindas, untuk memberitakan tahun rahmat Tuhan telah datang.*"
2 Azas *transparansi dan akuntabilitas*. Azas transparansi menampilkan suatu pola tata kelola yang terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga menjamin kesatuan kuat sebagai lembaga dan menarik untuk ikut serta dalam gerak lembaga yang bersangkutan. Prinsip ini terutama dikaitkan dengan masalah kebijakan dan masalah keuangan yang rawan untuk dicederai sehingga merugikan lembaga. Dengan prinsip transparan dan akuntabel dikurangi banyak kecurigaan, salah paham dan penyelewengan serta praktek egoistik yang berpotensi merusak

lembaga. Gereja sebagai lembaga pelayanan yang mengambil spiritualitas dan religiositas Injili sebagai dasar hidupnya bertanggungjawab untuk mewujudkan nilai-nilai kejujuran dan keadilan yang melatar belakangi konsep transparansi dan akuntabilitas di atas. Konsep itu di Keuskupan Agung Semarang melahirkan sebuah pilihan cara tata kelola keuangan paroki dengan menggunakan model standar akuntansi tertentu untuk kepentingan lembaga nir-laba. Penggunaan standar akuntansi itu diikuti dengan serangkaian pedoman tata kelola keuangan umat/paroki yang muaranya adalah iklim transparan dan akuntabel.

3 Dalam Gereja juga sudah mulai berkembang tata kelola *harta benda gerejawi* yang menurut Hukum Kanon harus diperhatikan (KHK Buku V, Kanon 1254-1310). Ketentuan kanonik ini untuk tiap keuskupan diturunkan (dijabarkan) dalam berbagai pedoman atau peraturan setempat. Di banyak Keuskupan di Indonesia mulai diperjelas status kepemilikan aset Gereja dengan bukti-bukti yang sah untuk menghindarkan komplikasi hukum apa bila ternyata ada masalah. Dalam hal pencatatan peristiwa keuangan, kini mulai dikembangkan sistem pencatatan keuangan menurut prinsip akuntansi yang dapat dipertanggungjawabkan dan diciptakan sistem pelaporan keuangan yang standar untuk menjamin kejujuran dan transparansi. Ada pun pemanfaatan harta benda gerejawi harus menenuhi tuntutan kanon 1254 ayat 2: "*mengatur ibadat ilahi, memberi penghidupan yang layak bagi para klerus dan pelayan-pelayan lainnya, melaksanakan karya kerasulan suci serta karya amal kasih, terutama terhadap mereka yang berkekurangan*". Untuk tujuan semacam itu, jelas diperlukan pengaturan yang baik dan bijaksana.

   Di beberapa (atau banyak?)Keuskupan di Indonesia dilakukan praktek supervisi atas pelaksanaan pelayanan pastoral di paroki-paroki, untuk memastikan bahwa pelayanan bagi umat dijalankan dengan semestinya. Secara kanonis, pelaksanaan supervisi ini menjadi tanggung jawab Uskup diosesan dan dibantu oleh orang-orang yang dipilih oleh Uskup (bdk KHK Kanon 392 dan Kanon 511). Bukankah itu juga dapat dikategorikan sebagai sebuah tindakan atau praktek managerial untuk melakukan *monitoring* dan *controlling* atas pelayanan yang dilakukan oleh mereka yang diserahi tugas tersebut oleh pemegang otoritas keuskupan?

4 Tidak kalah penting adalah tindakan managerial untuk *human resources* yang menyangkut soal banyaknya orang yang terlibat dan bertanggung jawab untuk kelancaran pelayanan Gereja dan keberlangsungannya. Pandangan eklesiologi Konsili Vatikan II yang terinspirasi dari sumber alkitabiah mengenai Gereja sebagai Tubuh

Mistik Kristus (LG no.7) membuka gagasan-gagasan kreatif mengenai partisipasi dalam Gereja. Gereja sebagai Tubuh Mistik Kristus buah dari refleksi St Paulus yang ditulis dalam 1Kor 12,12-31 menekankan segi kesatuan dan sinergi antar berbagai orang/individu sehingga terbentuk sebuah "tubuh" yang kuat. Keikut-sertaan semua orang dalam Gereja dengan berbagai potensi yang ada, bukan melulu dipandang sebagai "*resources"* melainkan sebagai subyek utuh menghayati diri sebagai bagian dari Gereja itu sendiri. Bagaimana mereka ini dibina, diorganisir dan dimotivasi itulah bagian dari praktek manajerial yang sudah dijalankan oleh para penggungjawab pelayanan pastoral.

5 Praktek managerial paling sering dijalankan oleh Tarekat-tarekat Hidup Bakti (entah Tarekat pria maupun wanita) aktif yang memiliki pilihan-pilihan karya kerasulan (seperti misalnya kerasulan pendidikan dan kesehatan). Melalui karya-karya itu, tarekat-tarekat berusaha untuk menterjemahkan spiritualitas tarekat dan kharisma pendiri mereka dalam bentuk yang konkrit. Spiritualitas dan kharisma pendiri yang dipandang sebagai sebuah Visi/misi keberadaan tarekat yang bersangkutan, dialirkan melalui penataan pengelolaan tertentu yang senafas dengan spiritualitas dan kharisma tersebut.Pemimpin tarekat juga menunjuk para pemangku jabatan untuk menjalankan tugas memimpin karya-karya milik kongregasi. Inilah salah indikator bahwa praktek managerial tengah dilaksanakan oleh Tarekat. Dalam kenyataannya, tata kelola menurut spiritualitas dan kharisma ini harus didialogkan dengan prinsip-prinsip managemen umum dan regulasi di masing-masing bidang pelayanan (dalam hal ini kesehatan dan pendidikan).

6 Hal pokok dalam tata kelola managerial ialah keberadaan tim kerja. Terkait dengan hal ini, barang kali penting untuk memperhatikan salah satu nasihat yang ditulis oleh Richard Templar dalam *Rules of Management*dalam hal mengelola Tim Kerja. Di atas disebut mengenai 37 butir pedoman yang ia susun untuk bekerja dalam tim. Dia mengutip dan menyetujui salah definisi "manager' oleh Harvard Bussines School yang mendefiniskan manager sebagai seseorang yang "*memperoleh hasil-hasil melalui orang lain*". Tetapi lebih lanjut dia menulis bahwa kesalahan banyak manager ialah pandangan bahwa mereka "memanage orang" dan berfikir bahwa orang adalah alat untuk mencapai tujuan. Di pihak lain ada juga sebuah mitos bahwa seorang manager adalah dia yang lebih mengelola prosesnya dari pada orangnya karena orang bisa memanage diri bila diberi kesempatan. Dia memilih jalan tengah dengan mengatakan bahwa seorang manager pasti akan bekerja sama dengan orang yang perlu dimotivasi, peru dipahami apa yang mereka fikir dan rasakan, apa yang diimpikan atau apa yang ditakutkan. Untuk

itu kita perlu meneguhkannya, menolongnya, memotivasi, dan mendampingi dan mendukungnya supaya mampu menjalankan tugas dan perannya. Tetapi kita bisa memanage mereka, melainkan membiarkan mengelola dirinya sendiri.

Meredith Belbin[7] memberi insirasi kepada banyak penulis seperti Richard Templar terutama mengenai peran sebuah tim dan bagaimana mengembangkannya. Belbin berpendapat bahwa tim bukanlah sekedar ikatan beberapa orang dengan pekerjaan tertentu, tetapi sebuah persekutuan individu yang didalamnya masing-masing individu memiliki peran yang harus dimengerti oleh anggota tim lainnya. Anggota-anggota tim itu mencari peran tertentu sehingga berkat peran itu mereka secara efektif dapat melakukan sesuatuyang sesuai. Secara singkat Belbin merinci peran tim dalam 9 butir menurut pola perilaku orang: a. Sebagai pemrakarsa/penumbuh (*plant)* yang berciri kreatif dan imaginatif serta penyumbang gagasan; b. Penyelidik (*investigator)* yang berciri eksploratif dengan melihat kemungkinan-kemungkinan baru dan dengan mengembangkan kontak-kontak dengan pihak lain; c. Koordinator *(coordinator*), yang berciri dewsa percaya diri dan mampu memperjelas tujuan yang ingin dicapai dan mampu membua delegasi yang efektif; d. Pembentuk (*shaper)* yang berciri dinamis, tahan terhadap tekanan dan memiliki keberanian untuk mengatasi aneka macam tantangan; e. Pemantau/penilai (*monitor –evaluator),* yang memiliki sifat tenang, strategis dan berwawasan jerih sehingga mampu melihat bermacam-mcam opsi dan memberi penilaian yang akurat; f. Pekerjasama (*teamworker)* yang berciri kooperatif , cepat memahami sehingga mampu mendengarkan dan mencegah adanya gesekan-gesekan; g. Pelaksana (*implimenter)* yang berciri praktis, dapat dipercaya dan efisien sehingga bisa menterjemahkan ide ke dalam praktek dan mampu menata pekerjaan; h. Penyempurna (*completer-finisher)* yang berciri berhati-hati dan teliti sehingga mampu melihat kesalahan dan sekaligus membetulkan dan menyempurnakan; i. Spesialis (*specialist)* dengan ciri berfikir mandiri, tekun dan menyediakan pengertian dan ketrampilan dalam keadaan langka.

Sealur dengan pemikiran di atas, Richard Templar menulis mengenai pengertian tim. Tim bukan sebuah kumpulan orang, melainkan sebuah organisasi dengan dinamikanya, kualitasnya dan kebiasaannya sendiri.Tim tersebut diwarnai oleh karakter dan perilaku anggota-anggota tim tersebut. Maka mengelola sebuah tim haruslah dimulai dengan pendekatan dan sentuhan personal sebagai pribadi pada setiap anggota tim sehingga setiap orang mau terlibat dengan "kegembiraan hati" dan dengan semangat serta tanggungjawab. Berangkat dari sini, Richard Templar menuliskan pedoman-

pedoman praktisnya yang pokoknya terfokus pad pemberdayaan pribadi-pribadi yang ada dalam tim kerja.

LEADER DAN *MANAGER* DALAM PASTORAL

Dalam pelayanan pastoral, kehadiran seorang pemimpin menjadi sangat penting. Sejak Gereja Perdana, pelayanan pastoral untuk kepentingan jemaat dikelola oleh Tim pemimpin yakni para rasul (bdk Kis 5,32-36 dan 6,1-7) dan dibantu oleh rekan-rekan mereka yang disebut "diakon". DI kalangan jemaat-jemaat yang dibentuk St Paulus, konsep dan keberadaan kepemimpinan dalam jemaat dengan fungsi dan otoritasnya dicoba disistematisir secara teologis oleh Lawrence O. Richards dan Clyde Hoeldtke dalam bukunya: *Theology of Chruch Leadership*[8]. Tulisan ini memang mengambil perspektif teologis dalam arti: menjelaskan bagaimana komunitas orang yang beriman kepada Kristus memahami diri dan kebutuhan konkrit akan pelayanan dalam konteks kemajuan dan hidup berkomunitas. Dalam rangka itulah ditempatkan status pemimpin pastoral yang unik sebagai salah satu wujud pengejawantahan kehadiran Kristus di tengah jemaatNya.

Keberadaan kemimpinan pastoral dalam komunitas orang beriman bukan saja merupakan fenomena sosial yakni: setiap komunitas secara alamiah akan menelorkan fungsi leader di mana salah seorang dari mereka mendapat legitimasi komunitas untuk memimpin mereka. Kepemimpinan pastoral terkait dengan unsur spiritualitas: sebagai sebuah nilai yang bersama-sama dihayati dan dijunjung tinggi oleh komunitas orang beriman. Dalam perspektif itu, kepemimpinan bukan menekankan otoritas atas kelompok melainkan pelayanan yang mengalir dari sumber spiritualitas untuk kepentingan komunitas yang bersangkutan. Fungsi kepemimpinan di sini adalah membentuk komunitas semakin kuat dengan menjamin relasi antar inividu yang semakin transformatif. Dalam alur pemikiran semacam ini Robert K. Greenleaf mengemukakan gagasan mengenai *The Servant Leader Within* [9] yang di-edit oleh Hamilton Beazley cs.

Menurut Hukum Kanon, fungsi pelayanan sebagai jabatan ministerial diserahkan kepada kaum klerus melalui tahbisan (bdk Kanon 1008). Fungsi tersebut dirinci dalam tugas menguduskan, mengajar dan menggembalakan sebagaimana ditegaskan bagi para klerus oleh Konsili Vatikan II (bdk LG 25-27; PO 4-6). Atas dasar itu, istilah "pelayan" dan "pemimpin" yang melekat pada klerus, berkat tahbisan menjadi dua kata yang searti. Secara tradisional, Gereja Katolik menempatkan tahbisan sebagai legitimasi sakramental untuk menempatkan seseorang dalam posisi memimpin. Dan kepada orang tertahbis diserahkan yurisdiksi untuk menjalankan tugas-tugas kepemimpinan di tengah jemaat tertentu. Rekruitmen pemimpin itu

dijalankan lewat jalur pendidikan khusus sedemikian rupa sampai seorang kandidat dinyatakan layak untuk memangku jabatan pemimpin.

Sementara, *manager* adalah sebuah kompetensi untuk menjalankan sebuah fungsi dengan kuasa tertentu dan kewenangan tertentu. Fungsi yang harus dijalankan dan orang yang menjalankan fungsi tersebut (manager) adalah dua hal yang "satu". Kedua hal tersebut amat erat terkait dengan tema besar mengenai kepemimpinan. Fungsi dan orang yang menjalankan fungsi tersebut menyimpul dalam figur seorang tokoh yang disebut "pemimpin". Margaret John Kelly menyebut bahwa *management dan leadership* adalah dua fungsi yang berbeda tetapi keduanya erat berhubungan dan saling mempengaruhi[10]. Mengenai keterkaitan antara kedua fungsi ini, kita akan mendiskusikan lebih lanjut. Perbedaan fungsi "leader" dibandingkan "manager" antara lain terdapat dalam esensi kepemimpinan yang bukan hanya sekedar "jabatan dan tugas" melainkan keterlibatan seluruh diri pada jaringan relasi dengan para pengikutnya. Di sinilah letak keunggulan seseorang dengan "status pemimpin". Sementara seseorang dengan jabatan manager akan membatasi diri pada lingkup hubungan kerja dengan anak buah (karyawan) yang membantu dia untuk mencapai tujuan institusinya. Letak keunggulan seorang manager ialah kemampuan untuk mengelola pekerjaannya dan sumber daya yang dimilikinya demi tujuan yang sudah ditentukan. Kalau pemahaman ini diaplikasikan pada figur seorang pemimpin pastoral, maka dapat dirumuskan sebuah hipotesis: kiranya, seorang pemimpin pastoral demi jabatan dan tugas pastoralnya membutuhan kemampuan managerial. Semakin rumit dan pelik persoalan manusia (baca: jemaat) yang dihadapi oleh seorang pemimpin samakin dibutuhkan tambahan ketrampilan managerial.

Berbicara mengenai "pastoral" memang membicarakan dua hal sekaligus: yakni berbicara mengenai relasi antar orang sehingga membentuk sebuah komunitas. Ciri khas "pastoral" adalah menyapa "orang" dan berhubungan dengan "orang" dengan segala macam dimensinya sehingga "pastoral berciri personal". Pastoral bertujuan untuk membantu orang untuk hidup dalam penghayatan dan perwujudan iman dan kebersamaan. Pelayanan pastoral membantu orang untuk dapat terhubung selalu dengan Tuhan, Gereja dan sesama secara bertanggung-jawab. Sedang sifat "managerial" menekankan segi profesionalitas dalam melayani. Sifat itu terkait dengan unsur yang diperlukan dan harus dikuasai untuk mencapai suatu tujuan. Hal itu juga terkait dengan pola pikir (wawasan), ketrampilan dan perilaku yang dituntut demi terlaksananya pekerjaan pelayanan. Sifat managerial dalam praksis pelayanan menuntut serangkai disiplin yang

mesti ditaati sehigga pelayanan terarah pada fokusnya dan dapat dipastikan bahwa pelayanan tersebut mencapai sasaran.

DESIGN PASTORAL

Salah satu hal pokok dalam pastoral, terkait dengan apa yang disebut dengan *"pastoral design"* (perancangan pastoral) yang sangat erat terkait dengan prinsip-prinsip management yang lazim. Perancangan pastoral pada pokoknya ialah usaha untuk menyusun rencana pelayanan kepada untuk jemaat sedemikian rupa sehingga bisa diperlihatkan manakah tujuannya, program untuk mencapai tujuan, sumber daya yangdiperlukan dan sarana-prasarana pendukung yang diharapkan. Menurut William L. Pickettt, secara garis besar, *design* pastoral secara garis besar terdiri dari lima hal dasar: yakni merumuskan misi, merumuskan visi, menetapkan tujuan, menetapkan sasaran dan menyusun langkah-langkah tindakan[11]. Kelima hal ini menunjukkan pentingnya tahap-tahap perancangan pastoral yang masing-masing tahapnya membutuhkan suatu pemikiran dan waktu tersendiri sehingga harus dijalani dengan disiplin.

Tahap 1 dan 2 dalam perancangan pastoral adalah menentukan dan merumuskan visi-misi. Tahap ini visi adalah tahap yang paling dasar tetapi sekaligus juga paling sulit karena dalam tahap-tahap ini perancangan pastoralharus menentukan konsep (kerangka fikir) dan arah dasarnya. Dalam konsep dasar inilah dicerminkan identitas dan panggilan gerejawi dari Gereja/paroki/kongregasi dll. Di sinilah juga dirumuskan misi-visi teologis yang merupakan jiwa dari sebuah perancangan pastoral yang khas gerejawi. Hal itu terkait dengan pilihan-pilihan nilai kristiani yang bersumber dari Kitab Suci dan tradisi Gereja yang akan dikembangkan dalam kurun waktu tertentu. Pada tahap ini diperlukan pembicaraan yang mendalam dari para *stakeholders* yang akan ikut bertanggungjawab dan terkena oleh perancangan pastoral yang sedang disusun. Misi-dan visi inilah yang akan mempersatukan semua gerak dan langkah pastoral di komunitas yang bersangkutan. Pada tahap ini, penting diperhatikan: 1). Dinamika Gereja setempat (keuskupan) yang tercermin visi-misi keuskupan, pedoman-pedoman dan pengarahan-pengarahan pastoral yang dikeluarkan oleh pimpinan keuskupan. Dalam keadaan di mana paroki atau lembaga karya dipimpin dan dipercayakan kepada kongregasi tertentu, maka perancangan pastoral akan ikut mempertimbangkan spiritualitas dan kharisma yang dihidupi oleh kongregasi yang bersangkutan. 2). Perancangan juga perlu memperhatikan data-data umat setempat atau berbagai informasi lain yang bisa berpengaruh pada perancangan pastoral setempat, misalnya: data demografis dan data geografis serta data-data sosiologis-kultural yang ada.

Dalam struktur kepemimpinan pastoral di dalam Gereja Katholik, peran pastor paroki sebagai pejabat Gereja yang diberi wewenang Uskup untuk menyelenggarakan pelayanan pastoral di teritori tertentu menjadi sangat penting dan kehadirannya dalam hal ini mutlak perlu (bdk KHK Kanon 515 paragraf 1 dan Kanon 519).Dia bertanggungjawab atas visi-misi paroki yang bersangkutan sesuai dengan kedudukannya sebagai "gembalanya sendiri" bagi paroki yang bersangkutan.

Tahap ke 3 adalah tahap menentukan tujuan. Secara managerial, perancangan yang sedang dibuat ini memiliki tujuan-tujuan tertentu sesuai dengan apa yang sudah dirumuskan dalam visi dan misi. Menurut William L. Pickett, tujuan ini mengenal kurun waktu tertentu dan mencerminkan tingkat perubahan tertentu: misalnya, dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun mendatang paroki "ini" akan berubah dalam "hal ini" atau "hal itu" (sesuai dengan perumusan visi dan misi). Tujuan-tujuan ini akan merupakan "*next best steps"* (langkah-langkah terbaik berikutnya)[12] menuju masa depan sebagaimana terumus dalam visi-misi di atas. William mencatat kesalahan umum terkait dengan hal ini yakni: mengira dan berfikir bahwa tujuan-tujuan ini harus mencakup segala sesuatu yang harus dilakukan oleh paroki hingga melebihi periode perancangan. Artinya bisa terjadi bahwa orang merumuskan tujuan menjadi terlalu luas dan umum. William memberi contoh perumusan tujuan seperti ini: a. *sejak bulan...tahun...., 50% umat paroki akan mengambil bagian dalam kelompok sharing iman;* atau b. *mulai tahun ...tahun...setiap warga jemaat akan terlibat aktif dalam pelayanan*[13].

Tahap ke 4 adalah penetapan sasaran-sasaran. Sasaran yang dimaksud di sini terkait tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Pertanyaan pokoknya ialah: apakah hal ini (sasaran) efektif atau efisien atau tidak untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan di atas. William mengambil contoh: untuk tujuan b. di atas, perlu 5 sasaran: 1. Dalam kurun waktu tahun pertama pemimpin pastoral membentuk tim pelayanan; 2. Dalam kurun waktu tahun pertama, tim pelayanan mengorganisir sebuah proses pelayanan yang komprehensif; 3. Di Tahun ke dua, tim pelayanan melakukan pendidikan bagi komunitas; 4. Di tahun ke 3, tim pelayanan menjalankan "*pilot test"* (contoh percobaan) untuk sebuah proses pelayanan; 5. Di tahun ke 4, tim pelayanan beserta seluruh stafnya memulai sebuah penerapan proses pelayanan bagi seuruh komunitas. Program ini berlangsung selama 3 tahun.

Tahap terakhir ialah pembuatan langkah-langkah tindakan yang akan diambil dalam kurun waktu setahun, dengan penjadualan acara yang jelas dengan mencantumkan "tindakannya apa?" dan "kapan (bulan apa)" tindakan itu akan dilaksanakan.

Kelima tahapan di atas menyajikan sekedar contoh membuat perancangan pastoral. Dan perancangan seperti itu pastilah belum lengkap untuk dapat diimplementasikan dalam tindakan yang konkrit. Sebab dalam tahap pelaksanaannya, dibutuhkan perangkat atau pendukung lain yang memungkinkan perancangan itu dapat direalisasikan misalnya: ketersediaan dan kesiapan para eksekutor (tim atau tenaga pastoral) untuk perancangan tersebut yang akan membuat perancangan ini benar-benar operasional. Hal lain yang tidak kalah penting disebut di sini ialah kemampuan pendanaan, karena sebuah perancangan pastoral, mesti ikut mempertimbangkan konsekwensi finansialnya.

Di sini dapat ditambahkan sedikit catatan: Dapat terjadi bahwa perancangan pastoral menjadi lebih luas dari sekedar untuk diaplikasikan dalam pelayanan jemaat di lingkup yang sempit (internal Gerejawi). Paham Gereja yang terbuka untuk menyapa semua orang dan membawa Kabar Gembira Tuhan menyebabkan Gereja harus melintasi batas dirinya dan menjumpai semua orang dengan permasalahan yang sangat kompleks. Konsekwensinya: pengertian "pastoral" pun menjadi terbuka untuk ikut serta melayani dan menanggapi problematik kemanusiaan yang ada. Dalam konteks Gereja Asia misalnya, pemikiran pastoral Gereja menjadi semakin lebar untuk menghadirkan Gereja di tengah masalah kemiskinan, multikulturalisme dan dialog antar agama. Maka, pelayanan pastoral dalam lingkup masalah-masalah tersebut menjadikan konsep pastoral riilnya harus sebuah konsep berjejaring dengan berbagai pihak. Apalagi ada masalah-masalah baru dan mendesak terkait dengan isu kerusakan lingkungan hidup yang tercermin dalam kegelisahan umum mengenai *global warming*. Kesemuanya itu membuat perancangan pastora menjadi semakin terbuka, diperkaya dan diperluas.

Catatan ke dua: dibanyak tempat di Indonesia, pelayanan pastoral dihadapkan pada kondisi hidup konkrit di luar pulau Jawa. Kondisi medan pelayanan yang sulit akibat jaringan transportasi dan komunikasi yang belum lancar membuat pelayanan pastoral menjadi terkendala dan berbiaya mahal. Sementara, keterbatasan tenaga-tenaga purna waktu untuk pelayanan pastoral menjadi hal yang biasa terjadi. Kondisi ini menyebabkan seakan-akan konsep dan teori management moderen apa pun di bidang pastoral selalu akan terbentur pada realitas tersebut. Di sinilah pertanyaan dasarnya: apakah management pastoral ini hanya relevan dan dapat diaplikasikan untuk daerah-daerah dengan kondisi maju dan kurang/tidak relevan untuk daerah-daerah pedalaman? Inilah sebuah pertanyaan terbuka. Mungkin salah satu jawaban hipotetisnya: semakin sulit medan pelayanan pastoral, semakin butuh perancangan yang baik sehingga pelayanan pastoral dapat mencapai sasarannya.

PENUTUP

Dari beberapa butir pemikiran di atas dan pengamatan atas praktek-praktek pelaksanaan hidup Gereja sendiri kelihatan jelas bahwa tindakan managerial merupakan hal sudah selalu menjadi kebiasaan di dalam Gereja entah disadari maupun tidak. Mungkin pandangan-pandangan tentang management moderen yang disempitkan pada masalah-masalah pragmatis (demi keuntungan material dan menyempitkan management pada perilaku perusahaan dan bisnis) membuat hal tersebut dijauhkan dari Gereja karena eklesiologi Konsili Vatikan II yang memang memberi pemahaman tentang Gereja yang tidak terfokus pada unsur kelembagaan dan organisasional melainkan pada unsur persekutuan spiritual. Namun jelas juga bahwa Gereja memiliki aspek manusiawi juga dengan kelengkapannya sebagai manusia (termasuk upaya managerial); sebaliknyamanagement pun sebagai perlengkapan manusia mesti memiliki keterbukaan terhadap nilai etis dan religiositas (spiritual), sesuatu yang khas dimiliki manusia.

Dalam menghadapi masalah-masalah jemaat beriman yang konkrit di jaman moderen ini, pemikiran managerial ini dapat menjadi alternatif pemikiran bagi cara pastoral tradisional yang mengandalkan kharisma dan dedikasi para pelayan pastoral, yang memang mengabdikan seluruh hidupnya untuk pelayanan pastoral. Ini sekaligus juga membuka peluang baru bagi semakin banyak kaum awam yang memang ahli di bidang management untuk menyumbangkan pemikiran mereka bagi kemajuan Gereja Kristus di dunia ini.

St. Gitowiratmo

Dosen Fakultas Teologi Universitas Sanata Dharma Yogayakarta,
Email : gitowiratmo@gmail.com

CATATAN AKHIR:

1 Neil Thomas (Ed.), *The John Adair Handbook of Management and Leadership*. (London:Thorogood, 2004).
2 Brenda Massetti, "Fundamental of Management" dalam: Kevin E.McKenna (Ed.), *Catholic Church Management*. (Manila: Logos Publications, 2010), 28.
3 Richard Templar, *Rules of Management*, (New Jersey:2011)
4 Richard Templar, *Rules of Management* , 3.
5 Bdk. Amy Hissom, *Introduction to Mamagement Technology,* dari www.amyhissom.com/MyWritings/Management, diunduh tanggal 9Maret 2015,
6 Bdk Linda M Doherty, *Strategic Management for Seniors Leaders: Handbook for Implementation,* dari: www.govinfo.library.unt.edu/npr/initiati/mfr/managebk.pdf, diunduh tanggal 23 April 2015
7 Teory Meredith Belbin dapat dibaca antara lain: Kevin Carson-Max Isaac, *A Guide to Team Role,* (Belbin North America: 2003). Dapat juga diunduh dari: belbin.improvingteam.com

[8] Lawrence O. Richards-Clyde Hoeldtke, *Theology of Church Leadership*, (Grand Rapid Michigan: Zonderman Publishing House, 1980).
[9] Hamilton Beazley, Julie Beggs and Larry C. Spears (ed.): Robert K. Greenleaf, *The Servant Leader Within, A Tranformative Path*, (New Jersey: Paulist Press, 2003).
[10] Margaret John Kelly, "Leadership" dalam: Kevin E. McKenna, *op.cit*, 5.
[11] William L. Pickett, *Pastoral Planning*, (Manila: Logos Publicaions, 2011), 61.
[12] William L. Pickett, *Pastoral Planning :* 71.
[13] William L. Pickett, *Pastoral Planning:* 73.

DAFTAR RUJUKAN

Beazley, Hamilton., Julie Beggs and Larry C. Spears (ed.): Robert K, *Greenleaf, The Servant Leader Within, A Tranformative Path*, New Jersey: Paulist Press, 2003.

Carson, Kevin -Max Isaac, *A Guide to Team Role,* Belbin North America, 2003.

Doherty, Linda M, *Strategic Management for Seniors Leaders: Handbook for Implementation,* diunduh tanggal 23 April 2015 dari: www.govinfo.library.unt.edu/npr/initiati/mfr/managebk.pdf

Hissom, Amy, *Introduction to Mamagement Technology,* diunduh tanggal 9Maret 2015,dari www.amyhissom.com/MyWritings/Management

McKenna, Kevin E. (Ed.), *Catholic Church Management*, Manila: Logos Publications, 2010.

Pickett , William L., *Pastoral Planning*, Manila: Logos Publicaions, 2011.

Richards, Lawrence O. -Clyde Hoeldtke, *Theology of Church Leadership*, Grand Rapid Michigan: Zonderman Publishing House, 1980.

Templar, Richard, *Rules of Management*, New Jersey, 2011.

Thomas, Neil (Ed.), *The John Adair Handbook of Management and Leadership,* London : Thorogood, 2004.