

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki peranan sentral untuk mengarahkan anggota menuju cita-cita bersama (Suherman, 2019). Tanpa adanya seorang pemimpin maka organisasi hanya menjadi sekelompok orang tanpa tujuan yang jelas. Oleh sebab itu, pemimpin diperlukan untuk mengelola dan mengatur organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin dipilih dalam sebuah kelompok karena memiliki keutamaan, kompetensi, keahlian, kebijaksanaan, kepercayaan diri dan hal positif lainnya (Lean & Ganster, 2017). Segala ketrampilan ini menjadikan seorang pemimpin sebagai orang yang dihormati dan dihargai oleh anggotanya.

Dari berbagai macam teori kepemimpinan, lahir kepemimpinan spiritual sebagai salah satu gaya kepemimpinan etis. Kepemimpinan spiritual didefinisikan sebagai nilai dan perilaku yang menjamin terpeliharanya keberadaan moral serta mempersiapkan individu untuk motivasi spiritual dan keutuhan diri sebagai manusia (Karadağ et al., 2020)(Fry, 2003). Seorang pemimpin perlu memahami nilai-nilai inti kehidupan dan melaksanakan dalam kehidupan sehari-hari. Setelah nilai-nilai itu terinternalisasi, kemudian pemimpin dapat menyampaikan kepada anggota melalui teladan dan arahan mereka. Dengan demikian tanggung jawab terbesar dari kepemimpinan spiritual adalah penanaman nilai kepada anggota. Penanaman nilai inti kehidupan itu harapannya akan memunculkan motivasi intrinsik. Dari motivasi intrinsik inilah maka setiap pribadi berupaya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan spiritual memiliki daya pengaruh positif antara pemimpin terhadap perilaku anggota organisasi (Djaelani et al., 2020). Segala tindak tanduk pemimpin memiliki daya pengaruh terhadap anggota. Pemimpin selalu diamati oleh anggota karena kepribadiannya membangun kepercayaan dalam diri anggota. Selain itu kedekatan antara pemimpin dan anggota menumbuhkan nilai-nilai dalam organisasi, yang disebut budaya organisasi. Budaya organisasi inilah yang akan mengubah perilaku para anggota secara berkelanjutan.

Selain itu kepemimpinan spiritual membantu perbaikan perilaku dalam sebuah organisasi (Hutahayan, 2019). Dalam setiap organisasi ada perbedaan tingkat para

anggotanya. Hal tersebut memunculkan tindakan kekerasan, *bullying* dan intoleransi, yang pada akhirnya berakibat pada kinerja anggota yang buruk. Hutahayan (2019) melihat bahwa kepemimpinan spiritual memperbaiki hal-hal negatif tersebut dan menciptakan budaya organisasi yang sehat. Bahkan muncul dalam diri mereka semangat untuk berbuat kebaikan bagi sesama dan menciptakan budaya organisasi yang lebih positif (Della Corte et al., 2017).

Dalam organisasi yang menerapkan kepemimpinan spiritual, setiap pribadi didorong untuk mengalami kepuasan dalam bekerja (Yang et al., 2020). Kepuasan yang diharapkan bersifat spiritual, yang mengatasi kebutuhan materi. Kepuasan lahir-batin membuat setiap anggota termotivasi untuk bekerja sesuai standar yang ditentukan dan menumbuhkan komitmen terhadap organisasi (Della Corte et al., 2017) (Hunsaker & Jeong, 2020). Hal ini muncul karena teladan pemimpin dan budaya organisasi yang diciptakan oleh kepemimpinan spiritual.

Dalam beberapa pemahaman nilai yang dikembangkan oleh kepemimpinan spiritual terdapat kesamaan dengan nilai-nilai agama (Egel & Fry, 2017). Pada umumnya, setiap nilai yang diajarkan oleh agama memiliki muatan etika. Bahkan nilai agama memiliki daya ikat lebih besar mempengaruhi setiap individu. Dalam kaitannya dengan bekerja, setiap pribadi yang memegang nilai-nilai agama (spiritual) tidak hanya bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup, tetapi lebih dari itu sebagai perwujudan anugerah dari Tuhan. Dengan demikian mereka bekerja untuk kepuasan diri dan menjadi berkat bagi orang lain. Oleh sebab itu ada baiknya setiap organisasi mengupayakan pengalaman religius dalam bekerja, sehingga anggota memiliki waktu untuk pengembangan spiritual diri (Krishnakumar et al., 2015). Dengan kata lain, organisasi seperti ini mengangkat peristiwa kehidupan insani masuk dalam ranah Ilahi.

Abad ke-21 merupakan masa di mana kepemimpinan tidak lagi bersifat individual dan terpusat. Organisasi saat ini berkembang dalam bentuk yang cair, di mana setiap pribadi memiliki jaringan dan relasi. Maka gaya kepemimpinan lama yang mempertahankan piramida kurang dapat berkembang sesuai jaman. Kepemimpinan spiritual menawarkan alternatif baru dengan melibatkan setiap anggota dalam organisasi (Barentsen, 2019). Dengan pelibatan ini, setiap anggota akan merasakan bahwa dirinya bagian dari organisasi. Maka mereka berjuang untuk mempertahankan dan

melestarikannya. Untuk mengupayakan hal tersebut, pemimpin perlu menciptakan budaya organisasi yang sehat dan terbuka (Hutahayan, 2019) (Samul, 2020), sehingga tercipta juga inovasi dari setiap anggota (Usman et al., 2021) (Zhang & Yang, 2021) (Hunsaker, 2020).

Organisasi senantiasa mendapat tantangan dalam pergantian kepemimpinan (Cregard, 2017). Untuk mengatasi hal ini, pemimpin perlu membuat perencanaan untuk melahirkan pemimpin berikutnya. Perencanaan tersebut dapat berupa pengkaderan, sehingga pengganti dapat melanjutkan budaya organisasi dan membantu mengatasi tantangan yang akan muncul. Keberlanjutan menjadi hal penting dalam sebuah organisasi, namun bukan berarti tidak bisa berubah. Ada waktunya dalam situasi mendesak, perubahan dilakukan untuk membuat efisiensi dan efektifitas organisasi mencapai tujuan.

Keuskupan Agung Jakarta (KAJ) merupakan salah satu organisasi keagamaan yang mengayomi kebutuhan rohani umat Katolik di Jakarta, Bekasi dan Tangerang. Pelayanan utama KAJ, yaitu kebutuhan rohani umat Katolik seperti ibadah dan pengajaran iman. Saat ini KAJ memiliki umat sebesar 525.627 jiwa (data statistik KAJ, 2021), yang tersebar di 68 paroki. Dalam meningkatkan hidup beriman umat, KAJ menetapkan arah dasar (ardas) lima tahunan. Arah dasar 2022-2026, KAJ merumuskan Gereja Katolik sebagai berikut: “Persekutuan dan gerakan umat Allah yang berlandaskan spiritualitas Ekaristis berjuang untuk semakin mengasihi, semakin peduli dan semakin bersaksi demi cinta pada Tanah Air dengan melaksanakan nilai-nilai Ajaran Sosial Gereja dalam setiap sendi kehidupan” (Arah Dasar Keuskupan Agung Jakarta, 2021). Dari cita-cita ini, KAJ membina umat untuk semakin mengasihi, semakin peduli terhadap sesama dan lingkungan hidup dan semakin bersaksi dalam persaudaraan inklusif. Pembinaan berlandaskan dari Ajaran Sosial Gereja. Pembinaan umat ini merupakan kelanjutan dari ardas sebelumnya 2015-2019. Dalam ardas sebelumnya, KAJ mengajak umat untuk mengembangkan iman berdasarkan nilai-nilai Pancasila, dengan slogan semakin beriman, semakin bersaudara dan semakin terlibat.

Arah dasar lima tahunan merupakan gerak utama Gereja KAJ, yang menjadi pedoman arah yang secara organisasi disebut visi. Penentuan arah dasar berdasar pada kenyataan perubahan zaman yang mempengaruhi iman umat saat ini dan memprediksi

tantangan ke depan. Ardas menjadi proses pembinaan umat yang didasarkan pada ajaran Gereja dan Bangsa Indonesia. Harapannya iman umat semakin membumi dan kuat. Dengan iman yang membumi dan kuat akan menumbuhkan rasa persaudaraan baik dengan sesama orang beriman. Hal tersebut pun tampak bertumbuh dan berbuah dalam perilaku yang terbuka, mau terlibat sehingga dapat menjadi berkat bagi orang lain.

Perwujudan iman itu tidak berhenti pada sesama manusia, juga terhadap alam ciptaan. Kerusakan alam yang terjadi saat ini karena ulah manusia yang serakah dan ceroboh. Maka beriman berarti juga merawat alam ciptaan yang dipercayakan kepada manusia. Secara sederhana, Gereja mengajak umat untuk mewujudkan kebaikan bersama dan keadilan sosial tidak hanya antar sesama, tetapi juga antar ciptaan.

Untuk dapat mewujudkan cita-cita ini, maka dibutuhkan pemimpin Gereja lokal yang kompeten, inspiratif dan handal, yang tak lain adalah Imam. Para Imam menjadi penggerak pertama dan pembawa semangat utama dalam proses gerakan Gereja. Para Imam KAJ sendiri ikut serta dalam melahirkan arah dasar ini. Langkah pertama, para Imam melihat kenyataan di lapangan bersama-sama dalam sebuah pertemuan bersama. Langkah kedua, mereka merumuskan hal yang perlu untuk dikembangkan umat selama lima tahun ke depan. Langkah terakhir, Uskup bersama dengan Imam meresmikan arah dasar tersebut. Proses ini berjalan dengan melibatkan panitia khusus dan para teolog, sehingga semua program mendapat pendasaran dan dapat di evaluasi. Setelah penetapan itu, Imam menyampaikan dan melakukan ardas di paroki masing-masing. Visi lima tahunan ardas mendapat penekanan dalam tema setiap tahunnya. Tahun 2022, ardas menekankan pada penghormatan martabat manusia. Keterlibatan ini membuat visi yang ditetapkan KAJ menjadi milik personal Imam.

Pemimpin pastoral utama dalam sebuah paroki adalah Imam. Saat ini jumlah Imam yang bertugas di KAJ berjumlah 258 jiwa (data statistik KAJ, 2021) dan 68 di antara mereka diangkat menjadi pemimpin di paroki, atau disebut Pastor kepala. Pastor kepala ditunjuk oleh Uskup dengan kriteria unggul dalam ajaran Gereja, sehat, berperilaku jujur secara moral, memiliki keutamaan dan perhatian kepada umat. Dengan kriteria ini, Mereka menjadi pribadi yang dapat diteladani dan memimpin umat pada hidup sejalan dengan sabda Allah serta menumbuhkan ketahanan dalam diri umat untuk menghadapi tantangan hidup (Usman et al., 2021). Dengan kata lain, Pastor kepala yang memiliki

tanggung jawab utama dalam penggembalaan umat dibantu oleh imam lain yang menjadi rekannya.

Dengan perbandingan jumlah umat dan Imam yang tidak ideal, menjadi sebuah tantangan Gereja ke depan. Dan ada pula Imam yang mendapat tugas sekunder lainnya. Ada imam yang bertugas sebagai pastor paroki merangkap pengurus di komisi atau kelompok kategorial. Hal ini tentu menjadi beban bagi Imam, sehingga berpengaruh terhadap penggembalaan kepada umat.

Dalam sebuah survei yang dilakukan Dewan Karya Paroki (DKP) KAJ tahun 2018, terkait pelayanan para Imam, didapati data bahwa 65 % umat merasa puas dengan pelayanan imam. Namun sisanya kurang puas terhadap pelayanan Imam. Dari sisi keadilan dalam pelayanan Imam, sebanyak 54 % umat merasa diperlakukan adil, sisanya 46 % merasakan sebaliknya. Catatan awal ini menjadi penting dalam pengolahan penelitian yang akan dilakukan nanti. Dengan banyaknya umat yang dilayani, rangkap tugas yang dilakukan beberapa Imam dan ditambah beragam sosiologi umat tentu memiliki pengaruh terhadap kepemimpinan seorang Imam. Beberapa penelitian menunjukkan ada kalanya Imam mengalami kelelahan mental dan stres karena beban pelayanan (Terry & Cunningham, 2020) (Ruffing et al., 2021)(Sielaff et al., 2020).

Dengan beberapa kenyataan ini maka perlu dilakukan pelibatan umat dalam reksa kepemimpinan Imam. Pelibatan umat ini dilakukan di bidang yang dikuasai oleh umat, baik dalam peribadatan maupun manajemen paroki. Pelibatan umat merupakan semangat Konsili Vatikan II (KV II). Partisipasi umat menjadi upaya melanjutkan karya Allah dalam dunia (Barentsen, 2019)(Vranješ, 2018). Mereka dipilih dari antara umat yang memiliki keutamaan dan terpondasi dalam hidup bermasyarakat.

Pelibatan umat dilakukan dalam beberapa lingkaran. Lingkaran pertama adalah dewan paroki harian (DPH). Mereka menjadi pendamping Imam untuk melaksanakan kepemimpinan di paroki. Mereka bertugas memberikan ide, pertimbangan dan nasehat kepada Imam. Lingkaran kedua adalah umat yang melayani di seksi dan wilayah yang disebut lingkungan. Seksi adalah tim, kecil yang dibentuk untuk pelayanan bidang lebih khusus, seperti pendidikan, kesehatan, liturgi, perencanaan dan evaluasi, panggilan, katekese, keluarga, panggilan, dan perdamaian-keadilan. Sedangkan lingkungan adalah kelompok umat Katolik yang tinggal berdekatan di sebuah wilayah, biasanya lingkungan

terdiri dari 25-30 kepala keluarga. Lingkungan sendiri memiliki kepengurusan yang terdiri dari ketua, wakil, bendahara dan sekretaris untuk mengkoordinasi umat di lingkungan.

Lingkungan dibentuk untuk membantu Imam melayani jumlah umat yang besar dan wilayah yang luas. Pembagian wilayah paroki dalam lingkungan merupakan kekhasan di dalam Gereja Indonesia, terutama di daerah Jawa. Pembagian ini dilakukan dengan maksud agar umat yang memiliki kedekatan tempat tinggal dalam saling mengenal dan membantu.

Dengan keterlibatan umat di dalam pelayanan pastoral, Imam perlu senantiasa membina para pengurus dan umat, sehingga terjadi pertumbuhan. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang harus dibangun bukanlah kepemimpinan kharismatis namun lebih menumbuhkan semangat pelayanan di antara umat (Low & Ayoko, 2020). Umat berpartisipasi dalam pelayanan Imam secara sukarela sebagai bentuk ungkapan Iman Kristiani. Iman Kristiani berdimensi pada dua hal, mencintai Tuhan Allah dengan segenap hati, jiwa dan raga; dan mencintai sesama seperti diri sendiri (Injil Markus 12:28b-34). Oleh sebab itu Imam perlu mengelola dan membina umat agar dapat bertumbuh motivasi intrinsiknya, sehingga dapat membantu melayani Imam dan mengatasi tantangan hidup mereka.

## 1.2 Fokus dan Sub-Fokus

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti mengambil fokus penelitian pada kepemimpinan Spiritual Imam di Keuskupan Agung Jakarta. Kepemimpinan spiritual bersifat lebih luas tidak sekadar pemimpin agama. Kepemimpinan imam pada masa ini pun berkembang. Para Imam menggembalakan umat tidak hanya untuk urusan rohani tetapi juga urusan jasmani dan duniawi. Dengan demikian gaya kepemimpinan Imam terarah pada mengupayakan peningkatan hidup beriman dan penguatan manajemen pastoral Gereja.

Imam yang diteliti adalah mereka yang menjadi Pastor Kepala di 68 paroki di Keuskupan Agung Jakarta. Mereka menjadi pemegang fungsi utama pengembalaan umat, menentukan kebijakan lokal, membina iman umat dan menentukan perkembangan

sebuah paroki. Dari fokus kepemimpinan spiritual Imam peneliti mengambil sub-fokus penelitian pada:

1. Proses komunikasi yang dibuat para Imam untuk semakin mengenal umat yang digembalakan.
2. Proses pelibatan umat dalam kepemimpinan spiritual Imam di paroki, terutama berkaitan dalam pengambilan keputusan.
3. Proses pembinaan yang dibuat para Imam untuk pengurus DPH, Seksi dan Lingkungan

### 1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana Imam sebagai pemimpin Gereja lokal membangun komunikasi dengan umat?
2. Bagaimana proses pelibatan umat setempat dalam kepemimpinan Imam di Paroki?
3. Bagaimana Imam melakukan pembinaan kepada pengurus DPH, seksi dan lingkungan?

### 1.4 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui dan menganalisa komunikasi Imam dan umat, dalam proses kepemimpinan spiritual.
2. Mengetahui dan menganalisa pelibatan umat dalam kepemimpinan Imam di Paroki.
3. Mengetahui dan menganalisa pembinaan yang dilakukan Imam di Paroki terhadap pengurus DPH, seksi dan lingkungan.

### 1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai inspirasi kebijakan di organisasi yang menjalankan kepemimpinan spiritual. Secara khusus memberikan pemahaman bagi Keuskupan untuk mempersiapkan perutusan Imam di tengah umat.

## 2. Bagi Praktisi

- a. Sebagai acuan untuk meningkatkan kepemimpinan spiritual para pemimpin Gereja.
- b. Sebagai bahan evaluasi untuk menyusun program pendidikan calon Imam
- c. Sebagai bahan evaluasi untuk pembinaan umat di KAJ.

### 1.6 Kebaruan Dalam Penelitian

Penelitian terkait kepemimpinan Imam senantiasa berkaitan dengan gaya kepemimpinan melayani. Hal ini terjadi karena kepemimpinan melayani meneladani gaya kepemimpinan Yesus sendiri. Dalam perkembangan yang lebih lanjut, kepemimpinan melayani dilengkapi oleh kepemimpinan spiritual. Beberapa penelitian terkait kepemimpinan spiritual dalam lembaga keagamaan melihat bahwa gaya kepemimpinan spiritual membantu para pemimpin agama untuk mengalami panggilan Tuhan dalam pekerjaan, membawa suasana positif terhadap umat yang dilayani dan menentukan perilaku yang tepat dalam kepemimpinan.

Dari penelitian yang sudah ada, proses penelitian terpusat pada pemimpin secara umum. Dalam penelitian ini mengambil arah untuk menganalisa proses penggembalaan Imam dalam relasi dengan umat, sehingga umat terpanggil untuk berpartisipasi dalam Gereja. Selain itu penelitian akan mengambil sumber informan dari umat Gereja Katolik, terutama mereka yang terlibat aktif dalam Dewan Paroki Harian (DPH).

Partisipasi merupakan arah baru dari gerak Gereja sejak Konsili Vatikan II (1965). Perubahan paradigma pastor-sentris ke arah pelibatan seluruh umat Allah, yang merupakan cita-cita besar KV II. Cita-cita ini sudah berjalan selama 56 tahun, harapannya sudah ada perubahan paradigma di dalam persepsi umat. Dalam penelitian sebelumnya, hal ini belum tergal. Oleh sebab itu, peneliti ingin memahami persepsi umat terhadap kepemimpinan spiritual Imam terutama dalam menggerakkan ArDas dan pembinaan yang berkelanjutan.