

## POLA KEPEMIMPINAN DEWAN PASTORAL PAROKI HATI KUDUS YESUS MANGKUPALAS

Maria Regina Kaha<sup>1)</sup>, Zakeus Daeng Lio<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Sekolah Tinggi Kateketik Pastoral Katolik Bina Insan Keuskupan Agung Samarinda

E-mail: reginakaha@gmail.com

Naskah diterima tanggal: 06-02-2017, disetujui tanggal: 22-02-2017

---

### Kata kunci: pola

kepemimpinan  
partisipatif-kooperatif,  
kedekatan  
persaudaraan,  
perundingan bersama,  
memperkuat  
kemandirian,  
pencapaian tujuan  
bersama secara  
demokratis.

### Keywords:

*pattern of participative-  
cooperative  
leadership, fraternal  
closeness, shared and  
mutual negotiation,  
encouraging self-  
reliance, common  
purpose attainment.*

### ABSTRAK

Hasil studi ini menunjukkan bahwa kategori-kategori pola kepemimpinan yang teramati adalah sebagai berikut: fungsi kepemimpinan yang terlihat adalah fungsi pelayanan, sifat kepemimpinannya organik, gaya kepemimpinannya kooperatif, orientasi kepemimpinan adalah tujuan bersama, dan kepemimpinan para aktor cenderung positif. Dengan demikian pola umum kepemimpinan yang diterapkan oleh Dewan Pastoral Paroki, di Paroki Hati Kudus Yesus Mangkupalas adalah pola kepemimpinan partisipatif-kooperatif. Pola kepemimpinan ini memang sesuai bagi kepemimpinan di lingkungan komunitas gereja, dengan mengedepankan kedekatan persaudaraan, rundingan bersama, kemandirian, sehingga tujuan bersama bisa dicapai secara demokratis.

### ABSTRACT

*The study used qualitative and phenomenological analyses to find the themes and categories of the informant answers. The results of this study show that the categories of the leadership pattern emerged are as the following: the leadership function is serving function, the leadership traits are organic, the leadership style is cooperative, the leadership orientation is the shared of goal, and the actors' leadership tend to be positive. The general pattern of leadership run by the Pastoral Council at the Parish of Hati Kudus Yesus Mangkupalas is known as the pattern of participative-cooperative leadership. The leadership pattern of participative-cooperative is a suitable pattern offered for the leadership in church community, by putting forward fraternal closeness, shared and mutual negotiation, and encourage self-reliance, so that a common purpose could be reached democratically.*

---

### Alamat Korespondensi:

Jl. WR. Soepratman, No.2, Samarinda, Kalimantan Timur, 75121

Telp. (0541) 739914 | Email: jgvstpkbinainsan@gmail.com

---

## PENDAHULUAN

Dewan Pastoral Paroki (DPP) adalah wadah pastoral yang diketuai Pastor Paroki, dibentuk oleh Uskup dengan Surat Keputusan. Dalam DPP wakil umat partisipasi dalam semangat kebersamaan dan bersama-sama dengan Pastor Paroki memikirkan, memutuskan, merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi apa yang perlu atau bermanfaat untukewartakan Sabda Allah.<sup>1</sup> Kehadiran Dewan Pastoral Paroki sekaligus juga untuk mendukung dan mempermudah terwujudnya persekutuan umat beriman, yang di dalamnya terdapat berbagai bentuk tanggungjawab dan karisma. Maka keberadaan

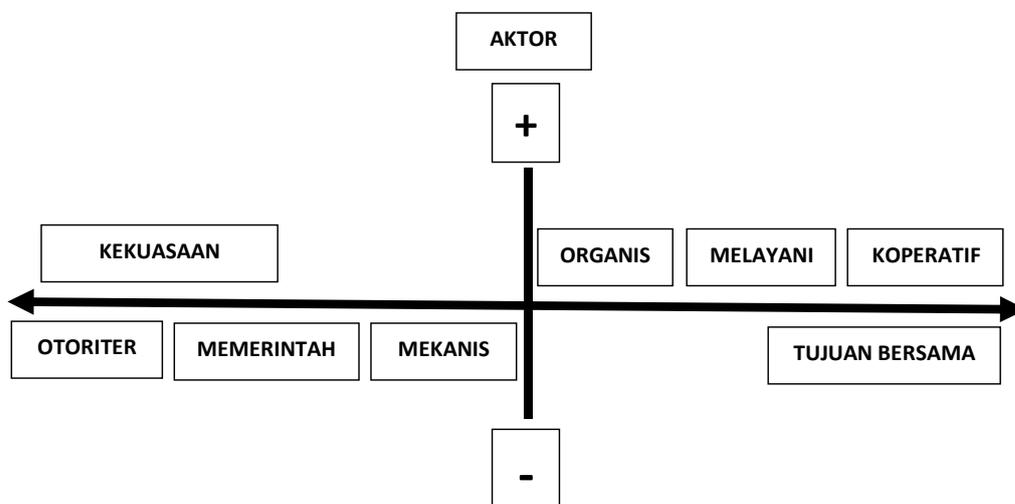
Dewan Pastoral Paroki semestinya mencerminkan fungsi dan dinamika pelayanan Pastoral, serta pengembangan seluruh umat di Paroki dalam semangat persaudaraan.<sup>2</sup>

Setiap paroki memiliki karakteristiknya, baik dalam manajemen, kepemimpinan maupun sistem. Meskipun terdapat pedoman Dewan Pastoral Paroki dari Keuskupan, namun penerapannya bisa berbeda antara satu paroki dengan paroki lainnya, tergantung situasi, kondisi dan karakteristik umat di paroki yang bersangkutan serta karakteristik pemimpin. Karakteristik kepemimpinan pastoral, mencakup gaya, sifat, model, dan orientasi. Faktor kepemimpinan menentukan partisipasi umat dalam berbagai kegiatan pastoral di lingkup paroki.

Tulisan ini memaparkan hasil penelitian yang telah penulis laksanakan di Paroki Hati Kudus Yesus, Mangkupalas, dengan tujuan untuk: (a) Mendapat gambaran tentang Fungsi Kepemimpinan yang dijalankan, Gaya Kepemimpinan yang diterapkan dan Sifat Kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Dewan Pastoral Paroki Hati Kudus Yesus Mangkupalas; dan (b) Menemukan faktor-faktor lain yang turut membentuk pola kepemimpinan DPP Hati Kudus Yesus Mangkupalas.

### KERANGKA ANALITIK / TEORITIK

Pola Kepemimpinan adalah perpaduan dari beberapa unsur kepemimpinan yang membentuk suatu alur (pola) yang dapat dipahami dan dipraktikkan. Pola kepemimpinan secara teoritik terbentuk dari tiga unsur kepemimpinan yakni: fungsi, sifat dan gaya kepemimpinan yang diterapkan, selain itu juga dipengaruhi dan dibentuk oleh dua unsur kepemimpinan lain, yakni faktor aktor dan faktor orientasi. Faktor aktor berpengaruh terhadap pilihan fungsi, sifat, gaya, dan orientasi kepemimpinan. Faktor orientasi kepemimpinan terdiri atas dua kutub, yakni kutub tujuan bersama dan kutub kekuasaan. Faktor orientasi merupakan pilihan arah kepemimpinan, yang berimplikasi terhadap pilihan fungsi, sifat dan gaya kepemimpinan. Pengaruh faktor aktor dan orientasi kepemimpinan terhadap pilihan fungsi, sifat dan gaya kepemimpinan, dapat digambarkan sebagai berikut, yang oleh penulis diberi nama *kutub orientasi-aktor* seperti yang terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kutub Orientasi-Aktor

Semakin positif kepribadian aktor, orientasi kepemimpinannya adalah “tujuan bersama”, pilihan sifat kepemimpinannya “organis”, pilihan fungsi kepemimpinannya “melayani”, pilihan gaya kepemimpinannya “kooperatif”. Sebaliknya, semakin negatif kepribadian aktor, orientasi kepemimpinannya adalah kekuasaan, pilihan sifat kepemimpinannya “mekanis”, pilihan fungsi kepemimpinannya memerintah, pilihan gaya kepemimpinan otoriter.

Gambar 1 menunjukkan bahwa secara linier sikap positif aktor secara konstan (tetap dan pasti) menentukan orientasi kepemimpinan pada tujuan bersama dan pilihan fungsi kepemimpinan melayani, sifat kepemimpinan organis serta gaya kepemimpinan kooperatif. Demikian pula sebaliknya, sikap negatif aktor secara konstan menentukan orientasi kepemimpinan pada kekuasaan, pilihan fungsi kepemimpinan memerintah, sifat kepemimpinan mekanis, dan gaya kepemimpinan otoriter. Tidak ada sikap positif aktor yang orientasi kepemimpinannya kekuasaan, dan tidak ada sikap negatif aktor yang orientasi kepemimpinannya tujuan bersama. Sikap positif yang berorientasi pada tujuan bersama secara konstan diikuti oleh pilihan pada sifat kepemimpinan organis, fungsi kepemimpinan melayani dan gaya kepemimpinan kooperatif. Demikian sebaliknya, sikap negatif yang berorientasi pada kekuasaan secara konstan diikuti oleh pilihan pada sifat kepemimpinan mekanis, fungsi kepemimpinan memerintah dan gaya kepemimpinan otoriter.

Kendati demikian, secara teoritik dan juga dalam kenyataannya ada hal yang unik terjadi pada sifat kepemimpinan. Orientasi kepemimpinan pada tujuan bersama dengan pilihan fungsi kepemimpinan melayani dan gaya kepemimpinan kooperatif, pilihan sifat kepemimpinannya organis, namun juga pada batas tertentu membutuhkan sifat kepemimpinan mekanis. Sifat kepemimpinan mekanis dibutuhkan terutama dalam hal otoritas dan ketegasan pemimpin. Otoritas pemimpin dibutuhkan dalam konteks kepemimpinan seperti yang terjadi pada komunitas gerejani, karena ada hal-hal standar atau prinsip (misal: tata ibadat, ajaran iman, aturan gereja) yang tidak dapat ditawar atau tidak dapat dilanggar, dan harus dijaga. Untuk melaksanakan hal tersebut, ketegasan pemimpin dibutuhkan. Namun sebaliknya tidak berlaku, dalam kepemimpinan yang berorientasi kekuasaan, sifat kepemimpinan organis tidak dibutuhkan. Argumentasi tersebut menempatkan sifat kepemimpinan mekanis pada garis kutub *orientasi-aktor*, sebagian besarnya pada sisi orientasi kepemimpinan kekuasaan dan sifat negatif aktor, namun sebagian kecilnya pada sisi orientasi kepemimpinan tujuan bersama dan sifat positif aktor. Hal itu berarti bahwa beberapa ciri dari sifat kepemimpinan mekanis dibutuhkan dalam mencapai tujuan bersama dan bersifat positif.

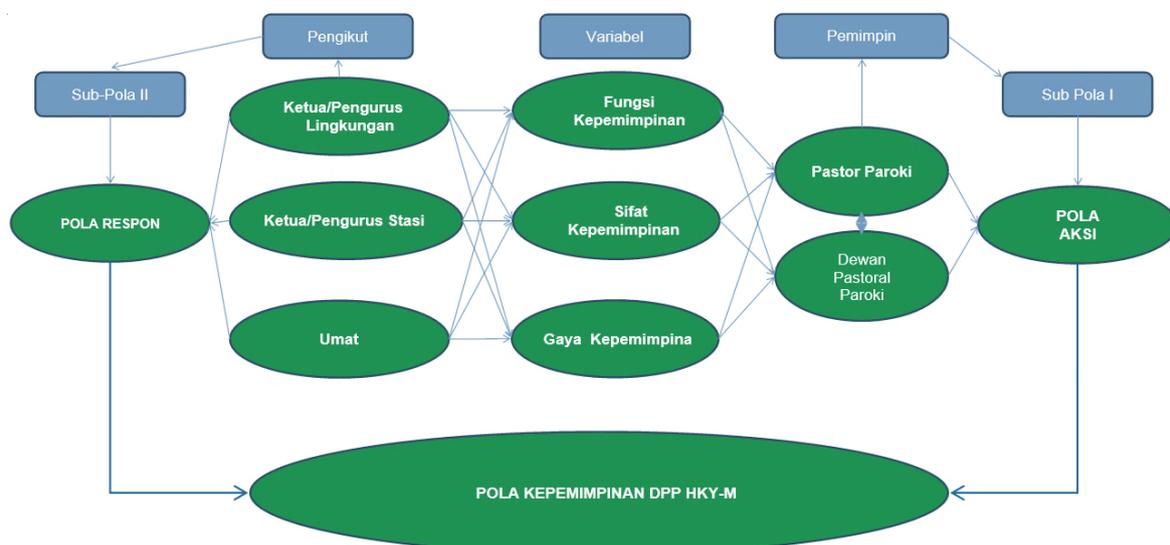
Dalam sifat kepemimpinan organis biasa ditemukan juga pola kepemimpinan partisipatif-kooperatif, dengan orientasi kepemimpinan pada tujuan bersama, sifat kepemimpinan organis, dan gaya kepemimpinan kooperatif. Pola Kepemimpinan partisipatif-kooperatif ditandai dengan pendekatan pengambilan keputusan yang melibatkan anggota dan berorientasi pada kemandirian anggota dalam bekerja dan pengambilan keputusan (partisipatif), dengan mengedepankan rundingan bersama dalam kedekatan hubungan antara pemimpin dan anggota (kooperatif). Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Coulter yang dikutip oleh Denny Bagus dalam Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia,<sup>3</sup> yang mengatakan bahwa kepemimpinan partisipatif mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan

dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif dengan gaya kooperatif, yang dikutip dari pendapat Sukanto, dalam jurnal yang sama, adalah (1) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin. (2) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih. (3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

## METODOLOGI

Metode penelitian lapangan yang digunakan adalah metode kualitatif, dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis data fenomenologis. Metode analisis fenomenologis adalah metode analisis data dengan memperhatikan tema-tema yang muncul berdasarkan fenomena yang muncul di lapangan, baik dari observasi, wawancara mendalam maupun dokumentasi. Tema-tema tersebut dikategorikan. Hubungan antar kategori membentuk pola kepemimpinan yang dicari.



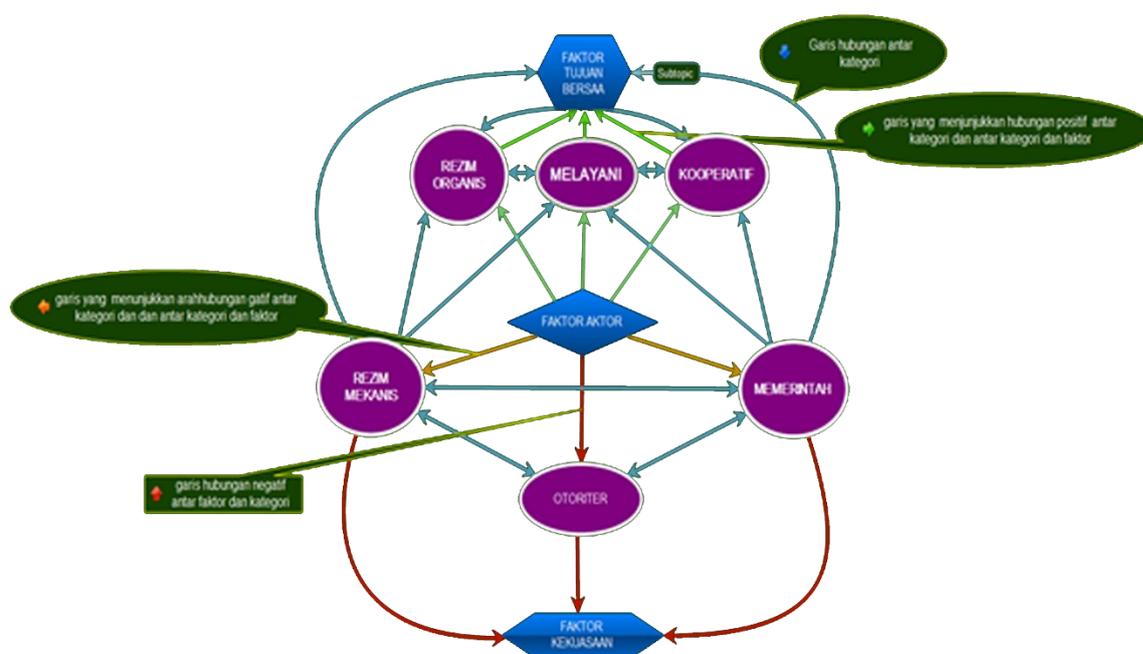
Gambar 2. Kerangka Konsep

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Benang merah (hubungan) tiga indikator kepemimpinan dengan kategori dominan yang menjadi praktek kepemimpinan DPP HKY Mangkupalas, yakni: *Fungsi Kepemimpinan yang dijalankan adalah fungsi kepemimpinan melayani, sifat kepemimpinan yang diterapkan adalah sifat kepemimpinan organis, dan gaya kepemimpinan yang dipraktekkan adalah gaya kepemimpinan kooperatif.*

Kepemimpinan yang diterapkan oleh DPP HKY Mangkupalas juga merupakan perpaduan dari gaya kooperatif, sifat organis dan fungsi melayani, yang ditunjang oleh sifat

mekanis dalam bentuk otoritas dan standard umum, serta diwarnai dengan fungsi memerintah seperti yang terlihat dalam Gambar 3.



**Gambar 3. Hubungan Antara Kategori dan Faktor Sebagai Pola Kepemimpinan**

Hal yang unik terlihat pula terjadi pada sifat kepemimpinan. Sifat kepemimpinan terdiri atas dua, yakni sifat kepemimpinan organis dan sifat kepemimpinan mekanis. Orientasi kepemimpinan pada tujuan bersama dengan pilihan fungsi kepemimpinan melayani dan gaya kepemimpinan kooperatif, pilihan sifat kepemimpinannya organis, namun juga pada batas tertentu membutuhkan sifat kepemimpinan mekanis. Sifat kepemimpinan mekanis dibutuhkan terutama dalam hal otoritas dan ketegasan pemimpin. Otoritas pemimpin dibutuhkan dalam konteks kepemimpinan komunitas gerejani, karena ada hal-hal standar atau prinsip (misal: tata ibadat, ajaran iman, aturan gereja) yang tidak dapat ditawar atau tidak dapat dilanggar, dan harus dijaga. Untuk melaksanakan hal tersebut, ketegasan pemimpin dibutuhkan. Namun sebaliknya tidak berlaku, dalam kepemimpinan yang berorientasi kekuasaan, sifat kepemimpinan organis tidak dibutuhkan. Argumentasi tersebut menempatkan sifat kepemimpinan mekanis pada garis kutub *orientasi-aktor*, sebagian besarnya pada sisi orientasi kepemimpinan kekuasaan dan sifat negatif aktor, namun sebagian kecilnya pada sisi orientasi kepemimpinan tujuan bersama dan sifat positif aktor. Hal itu berarti bahwa beberapa ciri dari sifat kepemimpinan mekanis dibutuhkan dalam mencapai tujuan bersama dan bersifat positif.

Gambar 3 menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang dijalankan oleh DPP Hati Kudus Yesus Mangkupalas diidentifikasi sebagai pola kepemimpinan partisipatif-kooperatif, dengan orientasi kepemimpinan tujuan bersama, sifat kepemimpinan organis, fungsi kepemimpinan melayani dan gaya kepemimpinan kooperatif. Pola Kepemimpinan partisipatif-kooperatif ditandai dengan pendekatan pengambilan keputusan yang melibatkan anggota dan berorientasi pada kemandirian anggota dalam bekerja dan pengambilan keputusan (partisipatif), dengan mengedepankan rundingan bersama dalam kedekatan hubungan antara pemimpin dan anggota (kooperatif). Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Coulter yang dikutip oleh Denny Bagus dalam Jurnal Manajemen

Sumber Daya Mausia (2009),<sup>4</sup> yang mengatakan bahwa kepemimpinan partisipatif mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif dengan gaya kooperatif, yang dikutip dari pendapat Sukanto, dalam jurnal yang sama, adalah (1) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin. (2) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih. (3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

Hasil observasi pada rapat juga menunjukkan hal yang sama, yakni bahwa fungsi kepemimpinan yang muncul dalam rapat adalah fasilitator (melayani), gaya kepemimpinan yang muncul dalam rapat adalah rundingan bersama (kooperatif), dan sifat kepemimpinan yang muncul dalam rapat adalah tugas dilihat dalam rangka tujuan bersama dengan model komunikasi yang berjalan adalah komunikasi ke segala arah<sup>5</sup> (organis) dengan otoritas ditunjukkan pada hal-hal prinsip dan standar (mekanis).

Peneliti menyadari ada beberapa hal yang dapat dilihat sebagai kelemahan dalam penelitian ini, antara lain adalah wawancara dengan Ketua Stasi dilaksanakan ketika peneliti mengikuti Pastor Paroki melaksanakan tourney. Situasi ini dapat saja menimbulkan kecanggungan atau kesungkungan bagi Ketua Stasi dalam memberikan informasi melalui jawaban wawancara. Namun hal ini telah coba diatasi oleh Peneliti dengan beberapa wawancara yang pelaksanaannya tanpa kehadiran Pastor, misalnya wawancara dengan Ketua Lingkungan.

Budaya “menempatkan Pastor sebagai figur yang dihormati”, juga bisa dianggap sebagai faktor lemah dalam perolehan data melalui informasi wawancara dalam penelitian ini. Pastor sebagai figur yang dihormati, baik secara kultural, sosial maupun religius, menyebabkan orang sungkan untuk mengatakan sesuatu yang negatif atau kurang baik tentang Pastor. Secara kultural dalam komunitas Katolik, Pastor dianggap sebagai simbol Bapa dan Pemimpin. Secara sosial, Pastor adalah Pemuka Agama, yang merepresentasi komunitas keagamaan Katolik, dan termasuk dalam golongan Pemimpin Masyarakat. Secara religius, Pastor adalah pemimpin agama, gembala umat dan simbol spiritual (kedekatan dengan Yang Ilahi).

Hal lain yang menjadi kelemahan dalam penelitian ini adalah pelaksanaan wawancara mendalam yang dilakukan terhadap Pastor dan Wakil Ketua I DPP, yang dilaksanakan secara tertulis. Wawancara mendalam yang dijawab secara tertulis disadari sebagai kekurangan, karena jawaban yang diberikan tidak spontan, dipersiapkan dengan baik (ada kesempatan untuk melakukan *check and recheck* baik dari segi formulasi kalimat maupun isi dan inti jawaban), dan lebih bersifat normatif (jawaban lebih cenderung mengikuti standar yang sudah ada dan bahkan standar yang terbaik). Namun, juga tidak *fair* (tidak adil) jika asumsi (anggapan) ini begitu saja seluruhnya digunakan untuk meragukan keaslian jawaban wawancara tertulis.

Menurut peneliti, meskipun terdapat beberapa kelemahan dalam proses pengumpulan data dalam penelitian ini, objektivitas data penelitian tetap terjaga, karena kelompok informan lainnya memberikan data dan informasi yang kurang lebih sama. Selain

itu, jawaban yang diberikan secara tertulis, setelah di-*cross-check* (diperiksa silang) dengan hasil observasi, menunjukkan hasil yang sama dan saling mendukung. Maka, hal-hal yang dapat dilihat sebagai kelemahan dalam penelitian ini merupakan hal-hal yang tidak secara signifikan berpengaruh terhadap objektivitas dan validitas data penelitian. Namun demikian, untuk menyempurnakan hasil penelitian ini, hal-hal yang telah dikemukakan sebagai hal yang dapat dilihat sebagai kelemahan dalam penelitian ini, dapat menjadi rekomendasi penting bagi peneliti berikutnya, jika hendak menguji hasil penelitian ini atau melakukan penelitian serupa.

Pola kepemimpinan partisipatif-kooperatif adalah pola kepemimpinan yang diidentifikasi berdasarkan data dan analisis data penelitian yang dilakukan terhadap Dewan Pastoral Paroki Hati Kudus Yesus Mangkupalas. Peneliti tidak dapat memastikan apakah pola kepemimpinan partisipatif-kooperatif merupakan pola yang umum dan dikenal dalam teori umum tentang kepemimpinan, dan juga belum dapat dipastikan apakah sebutan atau penamaan pola kepemimpinan ini memang sudah pernah ada yang menggunakannya atau hasil penelitian ini sebagai yang pertama menggunakan penamaan atau sebutan pola partisipatif-kooperatif ini. Terlepas dari semua itu, peneliti mencoba menjelaskan aspek-aspek dan unsur-unsur yang menjelaskan dan menjadi dasar analisis munculnya penamaan pola kepemimpinan partisipatif-kooperatif ini. Penjelasan-penjelasan yang akan disampaikan pada bagian ini, diharapkan menjadi basis argumentasi dan pertanggungjawaban dari peneliti dalam memilih dan menentukan sebutan atau penamaan pola kepemimpinan ini sebagai pola kepemimpinan partisipatif-kooperatif.

Pola kepemimpinan ini diharapkan dapat menjadi salah satu pola kepemimpinan di antara begitu banyak nama dan identitas pola kepemimpinan yang sudah ditemukan oleh para ahli dan para peneliti sebelumnya. Pola kepemimpinan partisipatif-kooperatif yang akan dijelaskan berikut ini bukan merupakan pola kepemimpinan terbaik atau yang paling ideal, tetapi sebagai salah satu dari sekian banyak pola kepemimpinan yang nyata ada dan dijalankan dalam satu komunitas, yakni komunitas Paroki Hati Kudus Yesus Mangkupalas. Maka, penjelasan dan argumentasi yang akan disampaikan sebagai pertanggungjawaban keilmuan dari pola ini, tetap memperhatikan prinsip yang dipakai dalam manajemen organisasi yang mengatakan bahwa *there is no one best way to organize*.<sup>6</sup>

Ciri-ciri pola kepemimpinan partisipatif-kooperatif yang akan disampaikan pada bagian ini, bukan merupakan ciri pola kepemimpinan yang hanya ada dalam pola kepemimpinan partisipatif-kooperatif. Ciri yang dijelaskan berikut ini merupakan ciri pola kepemimpinan dan ciri kepemimpinan yang juga ada dalam bentuk, model dan pola kepemimpinan lainnya. Pada bagian ini, ciri pola kepemimpinan diambil dari beragam bentuk, tipe, model dan pola kepemimpinan yang sudah ada, dan diramu menjadi ciri pola kepemimpinan partisipatif-kooperatif.

a. Sederhana

Pola kepemimpinan partisipatif-kooperatif dicirikan oleh suatu struktur organisasi yang sederhana atau tidak rumit. Struktur kepemimpinan yang sederhana atau tidak rumit memungkinkan adanya rundingan bersama dalam pengambilan keputusan. Likert merumuskan hal ini dengan baik bahwa, "... pengambilan keputusan bersama menuntut kepemimpinan yang tidak mendominasi proses pengambilan keputusan, melainkan melayaninya; artinya kepemimpinan menolong orang yang bersangkutan untuk mengambil

keputusan bersama; hal itu hanya mungkin dalam struktur yang di dalamnya kelompok-kelompok kerja saling meliputi.....”<sup>7</sup>

Hendriks menyimpulkan pernyataan Likert di atas, dengan menyatakan bahwa struktur yang sederhana adalah struktur, yang terdiri dari kelompok-kelompok kecil yang koordinasinya terjadi lewat rundingan formal dan informal, di dalamnya terdapat beberapa garis pokok yang jelas dan permanen, berciri dinamis dan fleksibel.<sup>8</sup>

b. Desentralisasi

Pola kepemimpinan partisipatif-kooperatif memiliki kecenderungan yang jelas ke arah desentralisasi. Prinsip desentralisasi adalah gagasan bahwa mereka yang melaksanakan rencana, harus membuat rencana itu.<sup>9</sup> Desentralisasi berarti juga pembagian wewenang dan kekuasaan. Menurut Hendriks (2002), desentralisasi dalam komunitas gereja berarti bahwa ada preferensi untuk membentuk kelompok pelayanan yang utuh, yang diberi tanggung jawab, wewenang, sarana dan keuangan untuk terlaksananya pelayanan tersebut.<sup>10</sup> Secara teritorial atau kewilayahan, desentralisasi dalam konteks paroki adalah dengan adanya pembentukan Dewan Pastoral Stasi dan Lingkungan, yang disertai kewenangan dan kemandirian untuk mengurus dan mengatur stasi atau lingkungannya, sejauh tidak menyangkut hal-hal yang prinsip berkaitan dengan ajaran iman, ibadat dan sakramen.

c. Kadar Komunikasi yang Tinggi

Kata kunci dalam hal komunikasi yang berkadar tinggi adalah luas, informal dan terbuka.<sup>11</sup> Komunikasi diharapkan langsung, maka tidak hanya lewat pimpinan atau dengan perantaraan organ yang lebih tinggi. Baik pemimpin maupun anggota dapat saling belajar satu sama lain. Pemimpin diharapkan berkeliling di kelompok-kelompok yang berbeda. Hendriks mengatakan bahwa pemahaman tentang komunikasi yang intens di sini adalah menekankan suasana informal, baik dalam arti *jangan formal-formalan* maupun dalam arti *jangan suka menciptakan peraturan yang membuat hal yang informal menjadi formal dan menghambat komunikasi*.<sup>12</sup>

d. Datar

Struktur yang datar tidak saja sebagai konsekuensi dari desentralisasi, tetapi juga dianggap penting agar jarak antara pemimpin dan anggota menjadi sependek mungkin. Jarak yang pendek memungkinkan pemimpin untuk mendengarkan dan dengan demikian juga dapat menolong. Demi kedekatan pemimpin dan anggota, maka diusahakan juga pengurangan perbedaan status antara pemimpin dan anggota.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sifat kepemimpinan yang sedang diterapkan adalah melayani. Hal ini berarti bahwa pimpinan tidak boleh memaksakan perilaku tertentu kepada anggota, misalnya dengan bereferensi pada kedudukannya. Jika referensi semacam ini terjadi, maka kepemimpinan kehilangan fungsi melayani. Jika itu terjadi, maka akan muncul dua ekstrem, atau jabatan akan mendominasi (hal ini jelek, karena dominasi berarti memerintah), atau jabatan akan berlaku sebagai wali (hal ini pun tidak baik karena umat dianggap sebagai belum atau kurang dewasa). Dua hal ini sering terjadi, tetapi bertopengkan pelayanan.<sup>13</sup>

Secara positif dapat dikatakan bahwa jabatan pemimpin harus memenuhi pelayanannya sedemikian rupa, sehingga keberadaan anggota sebagai subjek diakui. Hal ini penting, karena memimpin dalam konteks DPP adalah kegiatan pastoral. Hendriks

menegaskan bahwa intensi pastoral dapat digambarkan sebagai pelayanan demi berfungsinya manusia secara independen-rohani.<sup>14</sup> Konsep independen-rohani artinya berfungsi sebagai subjek. Pastoral menolong orang agar sampai pada pengertian dan pembaharuan diri. Pastoral yang bertitik tolak dari manusia sebagai subjek, maka pelayanan terhadap proses pembaharuan tidak dimaksudkan untuk menanam nilai-nilai dan meneruskan norma-norma, tetapi pertama-tama adalah mendampingi orang pada perjalanannya menuju pengembangan kesadaran serta hati nuraninya.<sup>15</sup> Hal ini sejalan dengan nasihat Santo Petrus, "... Maka Petrus berkata kepada penatua-penatua untuk menggembalakan kawanan domba tidak seolah-olah mau memerintah atas mereka yang dipercayakan kepadamu, tetapi hendaklah kamu menjadi teladan bagi kawanan domba itu".<sup>16</sup>

Tujuan kepemimpinan pastoral adalah kematangan Kristiani yang meliputi rasa tanggung jawab terhadap yang lain dan terhadap komunitas manusia.<sup>17</sup> Maka diperlukan kebijakan pastoral yang di dalamnya kebebasan dan kemampuan awam diakui dan pastor tidak mengambil alih tanggung jawab mereka, tetapi sebaliknya menyadarkan mereka akan tanggung jawab itu. Fungsi pastor adalah menolong mereka untuk memikul tanggung jawab itu, sekurang-kurangnya dalam hidup bermasyarakat.

Firet mengingatkan bahwa manusia adalah subjek di hadapan Allah, bahwa Allah mau bergaul dengan manusia sebagai subjek dan bahwa menurut contoh itu kita harus membentuk relasi-relasi antara pemimpin dan anggota.<sup>18</sup> Firet memberi contoh tentang Musa, yang berbicara dengan Tuhan berhadapan muka, seperti seseorang berbicara dengan temannya.<sup>19</sup> Musa mengambil tempat yang unik, namun demikian cara bergaul ini tidak kehilangan validitasnya sebagai model. Komunikasi dengan berhadapan muka di kemah pertemuan, mengeksplisitkan<sup>20</sup> daya apa yang hidup dalam relasi perjanjian dan menggambarkan prototipe<sup>21</sup> dari pelayanan gerejawi. Maka, kepemimpinan hendaknya dilaksanakan sedemikian rupa sehingga keberadaan manusia sebagai subjek diakui dan didukung.

Tiga unsur penting dalam kepemimpinan, yakni sifat, fungsi dan gaya. Sifatnya adalah pelayanan. Sifat itu membawa kemungkinan untuk mengintegrasikan perhatian terhadap umat dengan perhatian terhadap tujuan organisasi. Hal ini hampir tidak mungkin dilaksanakan tanpa gaya kooperatif. Unsur bersama dalam tiga unsur penting kepemimpinan adalah pengakuan terhadap keberadaan umat biasa sebagai subjek. Ini merupakan titik pandang menentukan.

Hubungan pemimpin-anggota, DPP-Umat juga dipengaruhi oleh aneka perkembangan dalam masyarakat, seperti berkurangnya kewibawaan pada umumnya, kebebasan untuk berbicara dan berpendapat, yang didukung oleh bertambahnya tingkat pendidikan masyarakat. Situasi umum tersebut dapat juga menyebabkan krisis dalam hubungan pemimpin-umat dalam komunitas gereja. Namun, hal tersebut dapat diatasi dengan konsep intersubjektivitas yang telah dikemukakan sebelumnya.

Berkaitan dengan hubungan antara pemimpin-umat dalam komunitas gereja, Hendriks membuat refleksi teologis-biblis sebagai berikut: "... relasi antara jabatan khusus dan jabatan semua orang beriman tidak didominasi oleh pandangan rendah terhadap jabatan khusus, melainkan oleh penghargaan terhadap anggota biasa, yang dipandang sebagai imam rajawi dan oleh karena itu sebagai subjek menerima pemberian-pemberian rahmat. Atas dasar kharisma-kharisma itu, mereka melayani ... jemaat."<sup>22</sup>

Refleksi teologis-biblis yang dibuat oleh Hendriks, berbeda dengan teori Y menurut McGregor,<sup>23</sup> yang memberikan pedoman tentang pergaulan dalam organisasi. Pedoman pertama adalah perlakukan manusia sebagai sesama.<sup>24</sup> Gagasan imamat umum kaum beriman menjangkau lebih dari itu, yakni kamu adalah sama. Barrett merefleksikan hal ini, sebagai berikut: "... Menyatakan kesamaan saja tidak cukup. Ada alasan yang cukup berat untuk bertanya apakah Gereja-dalam abad apa pun juga – sungguh-sungguh memandang Perjanjian Baru serius? Atau paling sedikit cukup serius, sehingga: *kita percaya bahwa setiap anggota jemaat dalam arti tertentu menjadi pembawa jabatan? Atau sekurang-kurangnya seorang imam, sehingga yang satu menganggap yang lebih unggul dari pada dirinya sendiri? Dan saling memberi hati untuk menemukan pelayanannya masing-masing serta mengikuti panggilanannya sendiri demi kebaikan semua.*"<sup>25</sup>

Pola partisipatif-kooperatif mengutamakan kedekatan hubungan antara pemimpin dan anggota, mendorong kemandirian anggota dan selalu mengutamakan rundingan bersama. Rundingan bersama merupakan sarana utama yang memungkinkan kemandirian dan kedekatan hubungan. Preferensi terhadap tiga elemen utama ini harus didukung oleh orientasi pada tujuan bersama dan kematangan personal pemimpin. Pola ini bermanfaat jika dapat diterapkan sesuai dengan kondisi dan situasi yang sesuai di paroki yang berbeda.

Kedekatan persaudaraan yang menjadi kata kunci dalam LG 37, jika diterapkan tanpa rundingan bersama, orientasi pada tujuan dan kepribadian pemimpin yang matang, akan menciptakan situasi kepemimpinan yang kehilangan arah, lemah dan monoton. Kedekatan persaudaraan harus didukung oleh rundingan bersama, berdasarkan tujuan bersama yang telah dirumuskan, dan ditopang oleh kematangan pribadi pemimpin, akan menciptakan kondisi kepemimpinan efektif yang melayani.

Sebagai sebuah komunitas gerejawi Katolik, inspirasi Kitab Suci dan teologi akan sangat memperkaya dan menyempurnakan pola partisipatif-kooperatif sebagai pola kepemimpinan pastoral. Inspirasi-inspirasi tersebut akan terus memperbaharui dan mengembangkan komunitas, dengan terus-menerus mempertanyakan, apakah kita jemaat Tuhan, apakah kita memang mengerjakan pekerjaan-pekerjaan Tuhan, dan apakah kita Gereja. Pertanyaan-pertanyaan reflektif ini jangan sampai terabaikan di tengah berbagai kesibukan, entah sebagai pastor atau gembala umat, entah sebagai anggota DPP, entah sebagai pengurus Stasi atau Lingkungan, ataupun sebagai umat yang turut prihatin terhadap perkembangan dan dinamika hidup Gereja, baik sebagai komunitas basis, komunitas paroki, komunitas keuskupan dan Gereja universal.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Pola kepemimpinan yang dijalankan dan diterapkan oleh DPP Hati Kudus Yesus Mangkupalas dikenal sebagai pola kepemimpinan partisipatif-kooperatif. Pola Kepemimpinan Partisipatif-Kooperatif adalah pola kepemimpinan yang dicirikan dengan fungsi kepemimpinan melayani, sifat kepemimpinan organis, gaya kepemimpinan kooperatif, aktor yang cenderung positif, dan orientasi kepemimpinan adalah tujuan bersama. Pola Kepemimpinan Partisipatif-Kooperatif ditandai dengan kedekatan pemimpin dan anggota, mengutamakan rundingan bersama. Lima unsur ini menjadi ciri kepemimpinan partisipatif-kooperatif yang menjadi pola kepemimpinan DPP Hati Kudus Yesus Mangkupalas.

Pola kepemimpinan partisipatif-kooperatif sejalan dengan model kepemimpinan dalam komunitas Gereja berdasarkan Lumen Gentium artikel 33, yang menekankan

kedekatan persaudaraan. Inspirasi dari Lumen Gentium, yang menekankan Gereja sebagai persekutuan, memberi ruang yang luas bagi setiap anggota Gereja, baik klerus maupun awam untuk terlibat maksimal demi perkembangan dan pengudusan Gereja. Salah satu penekanan penting adalah mengupayakan ruang yang luas bagi keterlibatan kaum perempuan dalam berbagai aktivitas kerasulan Gereja.

Identifikasi terhadap pola kepemimpinan dalam komunitas Gereja menjadi penting, sebagai acuan dan cerminan bagi para pemimpin, khususnya Dewan Pastoral Paroki untuk terus membarui diri. Pembaruan tersebut penting dan menjadi lengkap, jika selalu disertai pertanyaan-pertanyaan reflektif, apakah yang kita kerjakan adalah pekerjaan Tuhan, dan apakah kita Gereja, yang membawa amanat Sang Guru Agung, Yesus Kristus.

Hasil penelitian dan hasil refleksi atas temuan penelitian merekomendasi beberapa hal berikut:

- a. Setiap tingkat kepemimpinan dalam Gereja Katolik, perlu terus-menerus melihat diri, merefleksikan diri dan mengenal pola kepemimpinan apa yang sedang dijalankan.
- b. Pola kepemimpinan partisipatif-kooperatif perlu direkomendasi menjadi sebuah pola kepemimpinan yang cocok bagi komunitas Gereja.
- c. Pola kepemimpinan partisipatif-kooperatif dapat direkomendasikan sebagai pola kepemimpinan yang efektif bagi praktik kepemimpinan pada umumnya, dengan mempertimbangkan karakteristik bawahan atau anggota, serta situasi dan kondisi di mana kepemimpinan tersebut dijalankan.
- d. Umat perlu kritis dan berani dalam memberikan masukan, saran kepada DPP setiap paroki, agar pola kepemimpinan yang kurang sesuai dengan kebutuhan, situasi dan karakteristik umat setempat, dapat segera diperbaharui.
- e. Peneliti selanjutnya, yang bermaksud menguji atau mengulangi penelitian ini, perlu memperhatikan jumlah informan dan kelompok informan yang lebih bervariasi, teknik pengumpulan data yang bervariasi, perpanjangan pengamatan lapangan, memperbanyak informan dari kelompok umat, memperbanyak informan dari anggota DPP, baik Pengurus Harian DPP maupun Seksi-Seksi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hendriks, Jan, Dr. *Jemaat Vital & Menarik*. Seri Pembangunan Jemaat. Yogyakarta: Kanisius, 2002
- Northouse, Peter G. *Kepemimpinan – Teori dan Praktek*. Edisi Keenam. Jakarta: PT Indeks, 2013
- Jurnal Online Manajemen Sumber Daya Manusia: <http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/10/macam-gaya-kepemimpinan-kepemimpinan.html>
- Ali, Eko Maulana. *Kepemimpinan Transformasional Dalam Birokrasi Pemerintahan*. Jakarta: PT Multicerdas Publishing, 2012.
- Hendriks, Jan, Dr. *Jemaat Vital & Menarik*. Seri Pembangunan Jemaat. Yogyakarta: Kanisius, 2002
- Hooijdonk, van P.G. Dr. *Batu-Batu Yang Hidup*. Pengantar ke Dalam Pembangunan Jemaat. Yogyakarta: Kanisius, 1996
- Northouse, Peter G. *Kepemimpinan – Teori dan Praktek*. Edisi Keenam. Jakarta: PT Indeks, 2013
- Sinaga, Anicetus B., Mgr.Dr. *Imam Trinitar*. Pedoman Hidup Imam. Cet. ke-2. Jakarta: Obor, 2007
- Kleden, Paul Budi dan Philipus Tule (Ed.). *Rancang Bersama Awam Klerus*, Maumere: Ledalero, 2006

Widjono, Roedy Haryo AMZ. dkk. (Ed.). *Komitmen Pastoral Rapat Kerja Keuskupan Agung Samarinda*. Samarinda: Keuskupan Agung Samarinda, 2010  
Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta: PT Indeks, 2009

- 
- 1 Pedoman Dewan Pastoral Paroki Keuskupan Agung Samarinda. p. 11
  - 2 *Ibid.*
  - 3 <http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/10/macam-gaya-kepemimpinan-kepemimpinan.html>
  - 4 <http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/10/macam-gaya-kepemimpinan-kepemimpinan.html>
  - 5 Komunikasi ke segala arah adalah lawan dari komunikasi searah
  - 6 Semboyan dalam menjelaskan struktur organisasi yang dikutip Hendriks dari pernyataan Van der Graaf c.s, dalam Jan Hendriks, *Op.Cit.*, p. 121
  - 7 *Ibid.*, p. 120
  - 8 *Ibid.*, p. 121
  - 9 Gagasan yang disampaikan oleh Pieters & Waterman dalam *Ibid.*,
  - 10 *Ibid.*, p. 122
  - 11 *Ibid.*
  - 12 *Ibid.*, p. 123
  - 13 Laporan Hasil penelitian Versteegh pada tahun 1985, yang dikutip Hendriks, dalam Jan Hendriks, *Op.Cit.*, p. 97
  - 14 Konsep independen-rohani yang disampaikan Hendriks mengikuti pemikiran Firet, yang berbicara tentang struktur jabatan di tengah Jemaat
  - 15 Firet dalam *Ibid.*
  - 16 Surat Rasul Petrus Pertama 5: 3
  - 17 *Ibid.*
  - 18 Firet dalam *Ibid.*
  - 19 Kitab Keluaran, 33: 11
  - 20 Menyatakan secara jelas
  - 21 Model, contoh
  - 22 *Ibid.*, p. 88
  - 23 Pieter G. Northouse, *Loc.Cit.*
  - 24 Jan Hendriks, *Loc.Cit.*
  - 25 Refleksi teologis-biblis Barrett dikutip oleh Hendriks, dalam *Ibid.*