

SPIRITUALITAS KEGEMBALAAN DAN KEPEMIMPINAN DALAM GEREJA

Johanis Ohoitumur ^{a,1}

^{a.} Sekolah Tinggi Filsafat Seminari Pineleng

¹ ohoitumur07@gmail.com

Article Info

Article History:

Submitted: 9 July
2024

Revised: 15 July 2024

Accepted: 29 July
2024

Keywords:

Pastoral; Leadership;

Character;

Supremacy of Heart;

Humility

ABSTRACT

Leadership is always an interesting topic to discuss because of its dynamic nature. There is no one single standard leadership concept. Every era and every context requires unique leadership system, pattern, and approach. Leadership in the Church requires the spirit of a good shepherd (*pastor bonus*). That is the main theme of this article. Wherefore Catholic Church is taken as the context and perspective, the reflection on leadership in this article refers to the official views in Church documents and the belief of the Pope Francis in Rome as the leader of the Church. The research results from Covey and Collins are also presented to show that the demands for basic pastoral and leadership characters in the Church are appropriate and relevant to the spirit of leadership needed today. This research uses a qualitative method that relies on literature study and critical reconstruction of thoughts based on the bibliographic data collected.

Copyright © 2024, Author



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

PENDAHULUAN

Judul “Spiritualitas Kegembalaan” secara eksplisit ingin mencuatkan semangat yang hidup di balik tugas kepemimpinan dalam Gereja Katolik. Uskup diosis adalah pemimpin di keuskupan, sama seperti seorang pastor paroki adalah pemimpin di paroki yang dipercayakan Uskup kepadanya. Pada tingkat paroki dan organisasi atau persekutuan umat dapat dijumpai pula pemimpin-

pemimpin yang tidak tertahbis. Dalam konteks Gereja, pemimpin merupakan jabatan dan fungsinya, tetapi jiwa atau roh kepemimpinan terletak pada semangat penggembalaan dan pelayanan. Jiwa kepemimpinan itu mengikuti model kepemimpinan Yesus yang menyebut diri sebagai *Pastor Bonus*, Gembala yang Baik (Yoh. 10:1-15). Dalam tulisan ini kegembalaan sebagai gaya kepemimpinan disebut “spiritualitas”, tidak saja dalam arti semangat rohani, melainkan terutama sebagai suatu gaya hidup, cara memimpin, pola berkomunikasi, dan cara kerja. Maka spiritualitas kegembalaan seorang pemimpin Gereja sebagai *Pastor Bonus* niscaya kelihatan pada cara memimpin, dan teristimewa pada cara komunikasinya.

Tulisan ini mengandaikan konsep Gereja sebagai himpunan umat Allah – suatu paham yang menjadi pokok pembaruan yang paling fundamental oleh Konsili Vatikan II. Gereja tidak identik dengan hierarki, yaitu Uskup, Imam dan Diakon. Itu paham lama. Sejak Konsili Vatikan II menetapkan Konstitusi Dogmatis *Lumen Gentium* tentang Gereja pada tanggal 21 November 1964, paham baru itulah yang dianut Gereja Katolik. Gereja adalah himpunan umat Allah yang berpusat pada Yesus Kristus. Kepemimpinan dalam Gereja berarti jabatan untuk menggembalakan dan melayani agar umat Allah mendapatkan kesejahteraan rohaninya. Jadi, pada level mana pun, kepemimpinan dalam Gereja selalu dicirikan oleh penggembalaan dan pelayanan. Paham kepemimpinan ini mempunyai berbagai implikasi yang serius secara praktis. Inilah yang perlu direfleksikan.

Tulisan ini terdiri atas dua bagian. Pertama, direfleksikan karakter-karakter dasar seorang gembala yang baik. Refleksi ini dilakukan dalam perspektif semangat kegembalaan Yesus, pandangan Konsili Vatikan II dan

Paus Fransiskus. Kedua, semangat kegembalaan dalam Gereja direfleksikan dalam perspektif paham kepemimpinan kontemporer, terutama seperti yang dikembangkan oleh pakar-pakar kepemimpinan Stephen R. Covey dan Jim Collins.

KARAKTER-KARAKTER PRIMER PASTOR BONUS

Konsili Vatikan II menulis dalam dekret "*Christus Dominus* tentang Tugas Pastoral Para Uskup dalam Gereja" sebagai berikut: "*Para Uskup sendiri, yang diangkat oleh Roh Kudus, menggantikan para Rasul sebagai gembala jiwa-jiwa...telah diutus untuk melestarikan karya Kristus, Gembala yang kekal...para Uskup menjadi Guru iman, Imam Agung dan Gembala yang sejati dan otentik*" (Dekret *Christus Dominus*, no. 2).¹ Uskup adalah pengganti para Rasul, Gembala jiwa-jiwa, dan Guru iman. Apa saja karakter-karakter primer yang diperlukan untuk tugas kegembalaan yang mulia itu?

Pada hari raya Epifani, 6 Januari 2014, Paus Fransiskus mengunjungi paroki St. Alfonso Maria de Liguori di pinggiran kota Roma. Ketika ia mendekati kandang natal di gereja itu, diletakkan seekor anak domba di pundaknya. Ia menerima, dan bahkan tertawa lebar. Demikian Paus Fransiskus memperagakan "Gembala yang Baik", *pastor bonus*, yang gambar atau lukisannya sering kita lihat. Adegan itu sangat menarik dan inspirasinya sesuai dengan penghayatan Paus tentang kepemimpinan dalam Gereja.

¹Konsili Vatikan II, "Dekret *Christus Dominus* tentang Tugas Pastoral Para Uskup dalam Gereja," dalam *Dokumen Konsili Vatikan II*, terj. R. Hardawiryana S.J. (Jakarta: Obor, 1993), hlm. 209-246.

Dalam audiensi umum pertama sesudah resmi menjadi Paus, dalam bulan Maret 2013, Paus berkata, *“Tuhan melangkah keluar dari diri-Nya sendiri dan datang hadir di antara kita. Ia mendirikan kemah-Nya di antara kita untuk menyampaikan belas-kasih Tuhan yang melayani dan memberi pengharapan. Sekalipun kita ingin mengikuti-Nya dan tinggal bersama Dia, kita tidak boleh merasa senang tetap tinggal bersama sembilan puluh sembilan domba; kita harus melangkah keluar bersama Dia untuk mencari seekor domba yang hilang.”* Di sini Paus merujuk kepada pertanyaan retorik Yesus kepada orang-orang Farisi dan ahli-ahli Taurat, *“Siapakah di antara kamu yang mempunyai seratus ekor domba, dan jikalau ia kehilangan seekor di antaranya, tidak meninggalkan yang sembilan puluh sembilan ekor di padang gurun dan pergi mencari yang sesat itu sampai ia menemukannya? Dan kalau ia telah menemukannya, ia meletakkannya di atas bahunya dengan gembira”* (Luk. 15:4-5). Tugas dan tanggung-jawab seorang gembala ialah mencari domba yang tersesat. Gembala yang baik tidak akan merasa nyaman jika masih ada domba yang hilang. Ia keluar dari zona nyaman dan pergi mencari dombanya. Tugasnya ialah mencari domba yang rentan kehilangan jiwanya, yang terancam tersesat, yang tidak ada di antara mayoritas yang terlindungi dan nyaman. Sukacita sejati seorang gembala baru tampak ketika ia menemukan yang dicarinya itu. Hakikat *pastor bonus* terletak pada dinamika “keluar untuk mencari” seperti Yesus yang diutus keluar dari surga masuk ke dalam dunia untuk mencari manusia yang berdosa. Pelaksanaan tugas kegembalaan Yesus sendiri memperlihatkan dinamika itu. Ia selalu keluar zona nyaman, bahkan Ia tidak memilikinya. *“Serigala mempunyai liang dan burung mempunyai sarang, tetapi Anak Manusia tidak mempunyai tempat untuk meletakkan kepala-Nya”* (Luk. 9:58). Suatu saat setelah murid-murid menyelesaikan tugas

perutusan, Yesus mengajak mereka untuk menyendiri agar bisa beristirahat sejenak. Namun ternyata orang banyak terus mengikuti mereka. Apakah Sang Gembala merasa kenyamanannya diganggu? Tidak, justru sebaliknya, Ia menunjukkan belas-kasih hati-Nya pada mereka, “karena mereka seperti domba yang tidak mempunyai gembala” (Mrk. 6:34). Demikianlah Yesus terus dalam dinamika kegembalaan; Ia berkeliling ke semua kota dan desa untuk memberitakan Injil Kerajaan Sorga (Mat. 9:35).

Kita membaca dalam Injil kisah tentang Zakheus yang memanjat pohon untuk melihat Yesus (Luk. 19:1-10). Kita tahu bahwa sebagai tanggapan, Yesus masuk ke rumahnya. Tindakan itu menyentuh hati Zakheus dan menginspirasi perubahan hatinya secara radikal. Gembala yang baik menuntun tidak dengan perintah-perintah atau larangan-larangan, melainkan dengan menyampaikan kabar baik ke ruang hati umatnya. Zakheus merasa tersanjung dan diangkat keluar dari dosa-dosanya karena Yesus masuk ke rumahnya. Rumah itu ialah hatinya, dan di sanalah ia mengalami pertobatan dan keselamatan dari Yesus: “Hari ini telah terjadi keselamatan kepada rumah ini” (Luk 19:9). Demikianlah keselamatan itu suatu “anugerah cuma-cuma” yang disalurkan melalui keberpihakan gembala kepada orang yang dianggap berdosa. Gembala yang baik tidak pernah mengutuk dan menghakimi, mematahkan harapan atau memadamkan semangat. Gembala yang baik selalu memiliki semangat pewartaan nabi Yesaya yang ditutur kembali oleh Yesus sendiri: “Buluh yang patah terkulai tidak akan diputuskannya, dan sumbu yang pudar nyalanya tidak akan dipadamkannya,” (Yes. 42:3; Mat. 12:20).

Apa pentingnya seorang gembala seperti Uskup atau pastor paroki tinggal dan bermalam di tengah umat, menyapa dan mengenal umat? Orang

zaman sekarang bisa saja mengatakan bahwa praktik para misionaris dulu mencerminkan kondisi transportasi yang masih sangat tertinggal. Atau, dari segi manajemen, tindakan itu bertentangan dengan prinsip efisiensi waktu dan tenaga. Tetapi dari segi kepemimpinan pastoral dengan semangat kegembalaan, praktik lama itu mengartikulasikan hal yang sangat hakiki. Konsili Vatikan II menyatakan, *“Para Uskup pertama-tama bertugas untuk mengunjungi orang-orang, dan mengusahakan serta mengembangkan dialog dengan mereka. Supaya kebenaran berpadu dengan cinta kasih, dan pengetahuan dengan kasih sayang, dialog keselamatan itu harus menonjol karena jelasnya bahasa, karena kerendahan hati dan kelemah-lembutan”* (Dekret *Christus Dominus*, no. 13). Kunjungan pastoral secara intensif merupakan corak hakiki kegembalaan. Intensitas kunjungan pastoral itulah yang ditekankan Paus Fransiskus dalam khotbahnya pada Misa Krismatis pertamanya sebagai Paus, 28 Maret 2013. Ia menyapa para imam dengan berkata, *“Imam-imam yang jarang keluar dari dirinya sendiri, kehilangan bagian yang terbaik dari umatnya, yaitu apa yang menyentuh bagian terdalam hati seorang imam... Itulah sebabnya banyak imam bertumbuh hanya dengan ketidak-puasan, mereka kehilangan hatinya,...dan gagal menjadi gembala-gembala yang hidup di antara domba-dombanya — gembala yang berbau seperti domba-dombanya. Inilah yang saya minta dari kamu, para imam, jadilah gembala-gembala dengan aroma domba-dombamu.”* Paus menghendaki agar imam-imam menjadi seperti Yesus, sang gembala yang baik, yang selalu berada di antara umatnya, bukan yang hanya datang sesaat. Hanya ketika berada di tengah umatnya sebagai pelayan, seorang imam menemukan jati diri imamatnya. Kehadiran imam di antara umat itu mesti sangat intensif, sungguh membaur sedalam-dalamnya. Imam tidak hanya “menghirup udara dan aroma yang

dihirup umat”, melainkan lebih daripada itu “ia berbau seperti para dombanya”. Gembala yang baik tidak mengambil jarak dari domba-dombanya. Ia menghabiskan waktunya dengan mereka, dan mengalami realitas mereka, bukan terfokus pada pikiran dan impiannya sendiri. Pada titik ini kita teringat akan perkataan inspiratif dari mendiang Nelson Mandela, “Jika anda berbicara kepada seseorang dengan menggunakan bahasa yang ia pahami, pembicaraan itu hanya akan masuk ke nalarnya. Namun, jika Anda berbicara menggunakan bahasanya, pembicaraan itu akan meresap dalam hati.” Hanya ketika seorang gembala dekat dan membaur intensif dengan umatnya, ia akan mampu berbicara dengan “bahasa umat”. “Bahasa” di sini adalah ekspresi dari realitas umat: suka dan dukanya, harapan dan kecemasannya, kekuatan dan kelemahannya, kesedihan dan kegembiraannya.

Dengan latar-belakang itu, Paus melanjutkan, “*Kita harus keluar ke tempat-tempat mereka yang menderita, yang buta, yang lemah, narapidana yang selama ini menjadi budak setan... Mereka yang tidak mau mengunjungi kaum lemah dan yang menderita hanya akan menjadi orang kuno, bukan imam, dan mereka merasa sedih dan tak akan pernah puas.*” Hanya gembala dengan kerendahan hati dan kesederhanaan akan keluar ke tengah-tengah umatnya, mengalami realitas hidup mereka dan menyerap ke lubuk hati kegembalaan kerinduan jiwa umatnya. Kepada para Uskup Konsili Vatikan II menegaskan, “Hendaklah mereka secara istimewa memperhatikan kaum miskin, dan orang-orang yang tak berdaya, karena untukewartakan Injil kepada kaum miskin itulah Tuhan mengutus mereka” (Dekret *Christus Dominus*, no. 13).

Menarik untuk disimak sapaan Paus Fransiskus kepada uskup-uskup baru yang berkumpul di Sala Clementina, Vatikan, pada tanggal 19 September

2013. Katanya, “*Tetap tinggallah dalam keuskupanmu, dan jangan mencari promosi jabatan atau kedudukan yang lebih tinggi. Tinggallah bersama umatmu, hindarilah skandal dengan kesan anda menjadi uskup-uskup bandara (airport bishops)... Uskup dengan “mentalitas pangeran”, orang yang ambisius,... Hatimu harus cukup luas untuk menampung dan menerima semua orang yang menjumpaimu di dalam hari-harimu dan mereka harus kalian cari ketika anda berjalan menelusuri paroki-paroki dan komunitas-komunitas..... Mulai sekarang tanyakan kepada dirimu sendiri: Apa yang mereka temukan ketika mereka mengetuk pintu saya? Jika mereka menemukan pintumu terbuka karena kebaikan hatimu dan kerelaanmu untuk membantu, maka mereka akan menemukan sentuhan Allah sebagai seorang Bapa dan mereka akan merasakan bahwa Gereja itu baik, selalu menyambut setiap orang dan seperti seorang ibu yang penuh kasih.... Uskup harus berjalan bersama dengan umatnya dan semua orang yang berpaling padanya untuk membagikan kegembiraan dan harapan, kesulitan dan penderitaan, sebagai saudara dan teman, dan lebih lagi sebagai ayah, yang harus mendengarkan, mengerti, membantu dan mengarahkan. Berjalan bersama itu mengandaikan kasih, dan pelayanan kita adalah pelayanan kasih.” Istilah “pelayanan kasih” atau *amoris officium* merupakan ungkapan St. Augustinus untuk melukiskan tugas dan kewajiban seorang imam yang penuh kasih dalam menggembalakan kawanan domba Kristus (*In Iohannis Evangelium Tractatus* 123,5).*

Tema tentang *pastor bonus* kembali direfleksikan Paus Fransiskus pada hari Minggu Paskah IV, Hari Minggu Panggilan, 26 April 2015. Dalam sapaan kepada umat sesudah doa “Ratu Surga”, Paus berkata, “*Kamu perlu mengikuti teladan Gembala yang Baik. Secara khusus mereka yang mendapat tugas untuk memimpin Gereja, yaitu para Imam, Uskup dan Paus. Kamu dipanggil tidak untuk*

memiliki mentalitas sebagai manejer, tetapi pelayan yang meneladani Yesus yang menyerahkan dirinya sendiri untuk menyelamatkan kita dengan kasih-Nya.” Memang di zaman ini para gembala dalam Gereja menghadapi godaan untuk memimpin terutama dengan prinsip-prinsip manajemen modern, yaitu memiliki perencanaan yang cermat, proses pelaksanaan yang akurat, sistem pengorganisasi yang apik, menurut keputusan-keputusan yang efisien dan formal, dan prosedur evaluasi yang komprehensif. Apakah semua itu tidak bermanfaat dan karena itu tidak boleh? Bukan begitu. Maksud Paus, jati diri seorang Imam dan tugas kegembaan seorang Uskup tidak terutama terletak pada kecakapan manajerial, karena Imam dan Uskup itu bukan manajer atau direktur suatu perusahaan. Maka sungguh benar pernyataan Mgr. Josef Suwatan MSC, Uskup Manado, belum lama ini ketika ia memperingati 25 tahun tahbisannya sebagai Uskup. Ia mengatakan, “Saya dikritik bahwa saya bukan ‘manajer’ yang baik. Tidak memberlakukan *reward and punishment* yang tegas. Ya, saya kan bukan direktur perusahaan. Saya Uskup yang memimpin dan menggembalakan umat, pastor, suster, bruder, tentunya ada juga prinsip-prinsip manajerial yang harus diperhatikan.”² Sekali lagi, dalam Gereja seorang pemimpin pertama-tama adalah seorang gembala dan pelayan. Ia berbeda dari seorang direktur atau manajer, karena ia tidak mengejar keuntungan ekonomis, ia tidak menargetkan selesainya satu proyek yang produktif, dan ia tidak mengumpulkan harta. Direktur dan manajer memegang teguh prinsip efisiensi dan efektivitas sebagai kendali kepemimpinannya, sedangkan seorang gembala yang baik melindungi domba-dombanya dan menuntun mereka ke

²A. Margana, “Saya Uskup, Bukan Direktur,” dalam *Majalah Hidup* 69/26 (28 Juni 2015), hlm. 12.

padang rumput yang hijau. Dalam perspektif itu Paus Fransiskus membedakan gembala yang baik dan yang buruk. Katanya, *“Gembala yang buruk berpikir tentang dirinya sendiri dan mengambil untung dari domba-dombanya; gembala yang baik menaruh perhatian pada domba-domba dan memberi hidupnya bagi mereka.”*

Gembala umat tentu memperhatikan pula karya-karya sosial, teristimewa sebagai wujud solidaritas sosial. Pelaku filantropi dapat menggunakan dana bantuan sebagai strategi untuk menggapai kekuasaan bisnis dan politik. Sedangkan kepedulian dan solidaritas sosial seorang gembala yang sejati menggunakan uang atau fasilitas Gereja untuk melayani atau memberdayakan orang lain. Tentang pokok ini kita sekali lagi diinspirasi oleh Paus Fransiskus. Ketika menerima surat kepercayaan beberapa duta besar negara sahabat untuk Takhta Suci pada tanggal 16 Mei 2013, Paus mengatakan, *“Ada kebutuhan untuk melakukan reformasi finansial sesuai tuntunan etis agar menghasilkan keuntungan bagi setiap orang. Ini mewajibkan para pemimpin politik untuk berani mengubah sikap... Uang harus melayani, bukan menguasai... Saya mencintai setiap orang, yang kaya dan yang miskin. Tapi saya mempunyai kewajiban atas nama Kristus untuk mengingatkan orang yang memiliki kekayaan agar menolong orang miskin, menghormati dan mendukung mereka.”* Pernyataan Paus itu mengingatkan kita akan ajaran sosial Gereja tentang nilai sosial dari harta dan kekayaan. Kita memiliki kewajiban iman dan moral untuk berbagi dengan orang lain.

Dapat disimpulkan bahwa seorang gembala yang baik, pemimpin dalam Gereja, Uskup ataupun Imam, hendaklah memiliki karakter-karakter primer berikut: tidak mencari kenyamanan diri, selalu dalam dinamika mencari kawan domba Kristus; ia keluar dari dirinya dan secara intensif mengalami

kenyataan dan pergumulan umatnya; ia memiliki kebaikan hati, kelembutan, kesederhanaan dan kerendahan hati; ia menjadikan kekayaan duniawi sebagai berkat yang dibagikan kepada orang miskin.

KEGEMBALAN VS KEKUASAAN

Pertanyaan yang dihadapi di sini berbunyi: Apa yang bisa dikatakan tentang karakter dan spiritualitas kegembalaan dalam Gereja berhadapan dengan paham-paham kepemimpinan yang berkembang dalam budaya zaman sekarang? Pertanyaan ini tidak bermaksud untuk menilai dan menyesuaikan prinsip-prinsip *pastor bonus* dengan budaya zaman, melainkan untuk menunjuk bahwa spiritualitas kegembalaan *pastor bonus* itu selalu relevan dan telah menjadi bagian dari idealisme yang tersurat dalam paham kepemimpinan kontemporer.

Pola kepemimpinan yang tidak dikehendaki Yesus ialah kepemimpinan “tangan besi” dan penggunaan kekuasaan “dengan keras” atas orang yang dipimpin (Mat. 20:25). Penjelasan maksud Yesus ada dalam kata-kata-Nya sendiri, “Barangsiapa ingin menjadi besar di antara kamu, hendaklah ia menjadi pelayanmu, dan barangsiapa ingin menjadi terkemuka di antara kamu, hendaklah ia menjadi hambamu, sama seperti Anak Manusia datang bukan untuk dilayani, melainkan untuk melayani dan untuk memberikan nyawa-Nya menjadi tebusan bagi banyak orang” (Mat. 20:26-28). Kepemimpinan “tangan besi” menekankan kepentingan penguasa, kehendaknya, dan target-targetnya sendiri. Di sini yang terpokok ialah perintah dari atas, dan karena itu secara esensial bercorak koersif, memaksa. Dalam perintah itu ada kewibawaan atau otoritas si pemimpin, bahkan harga dirinya. Implikasinya, setiap penolakan

atau pengabaian terhadap perintahnya dianggap sebagai pelecehan terhadap pribadi pemimpin. Dalam pola kepemimpinan ini, sikap hormat terhadap pemimpin nyaris identik dengan penyembahan berhala. Pemimpin menjadi berhala yang tidak peduli dengan kebutuhan, kesejahteraan atau keselamatan orang yang dipimpin. Terbantang jurang yang sangat dalam antara pemimpin dengan mereka yang dipimpin. Jarak itu berdampak ganda. Pemimpin tidak pernah mampu memahami kebutuhan riil orang yang dipimpinnya, tapi ia menuntut sangat banyak dari mereka. Di pihak lain, orang yang dipimpin tidak merasa didengarkan oleh pemimpinnya. Budaya dan adat istiadat yang menjadi konteks kultural diabaikan, padahal budaya itu bagian dari jati diri. Absensi sikap hormat itu tampak pada kekurang-mampuan pemimpin untuk beradaptasi dengan situasi riil yang dihidupi atau diorganisasikan oleh mereka yang dipimpin. Memang ada saatnya si pemimpin disambut, dipuja-puji, dan kepadanya dibuatkan panggung kehormatan dan diberikan segala sesuatu yang dikehendaki sesuai martabat jabatan si pemimpin. Tetapi semua itu dilakukan dengan motif rasa takut, bukan terutama karena *respect*. Si pemimpin memang dikelilingi oleh pembantu-pembantunya, dan memang mereka diwajibkan untuk itu. Maka dari itu, orang yang tidak hadir karena suatu alasan yang benar sekalipun dinilai tidak loyal.

Apa yang sesungguhnya tersimpan di balik lingkaran kepemimpinan “tangan besi” dan penggunaan kekuasaan “dengan keras” itu? Dari segi ilmu psikologi dengan mudah terbaca bahwa orang yang dari dirinya sendiri lemah, kepribadiannya rapuh, cenderung membutuhkan orang lain untuk mengelilingi dan melindunginya secara berlebihan. Ia tidak memiliki energi hidup yang positif dan stabil, dan karena itu ia menggantungkan kekuatannya

pada bawahan-bawahannya. Ada rasa rendah diri, mungkin juga kelumpuhan batin. Kelumpuhan itu disebabkan oleh luka batin yang tak terolah, bisa juga rasa dendam yang belum terurai. Ini mengakibatkan sang pemimpin kehilangan hatinya sendiri. Hatinya lumpuh, energi hidupnya sangat lemah. Oleh karena itu, kekuatannya dicari dari luar diri melalui pujian dan sanjungan, ketaatan dan kesetiaan orang lain kepadanya. Perbedaan pendapat, kritik, dan bahkan permintaan pelayanan atau ungkapan kebutuhan seringkali ditanggapi negatif, bahkan dilihat sebagai ancaman. Dalam kondisi seperti itu, simbol-simbol kekuasaan biasanya dianggap sangat penting, begitu juga dengan kewajiban-kewajiban formalistis sungguh dituntut. Para bawahan benar-benar tidak berdaya. Mereka mau tidak mau menunjukkan rasa hormat dan kesetiiaannya. Mereka juga tidak mampu keluar dari lingkaran kekuasaan pemimpin. Pola kepemimpinan seperti itu niscaya menciptakan kemunafikan, mentalitas hipokrit alias suka berpura-pura. Di sini mencuat suatu paradoks. Di satu pihak, pemimpin yang terluka mudah melukai orang lain. Ia dikendalikan oleh luka batin, dendam, amarah dan kekecewaan yang tersimpan tanpa disadarinya lagi. Di lain pihak, kelumpuhan itu justru membuat pemimpin yang terluka tergantung pada orang di sekitarnya. Ia membutuhkan sanjungan dan pujian, dukungan dan pengakuan sebagai kekuatan atau sumber kewibawaannya. Padahal, seperti dikatakan John C. Maxwell, "Wibawa datang lewat kematangan. Kalau kita mendapatkannya, dan dapat mempertahankannya walaupun di bawah tekanan, kita akan

memiliki keunggulan dibandingkan orang lain.”³ Hanya pemimpin stabil dan dewasa kepribadiannya dapat menjadi sumber inspirasi. Tentang hal ini kita memang mesti belajar dari Yesus: Dia terluka, namun justru Dialah yang menyembuhkan. Kita teringat akan buku Henry J.M. Nouwen (1932-1996), seorang imam diosesan dari Belanda, berjudul *The Wounded Healer: Ministry in Contemporary Society* (1979), diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia: *Yang Terluka yang Menyembuhkan: Pelayanan dalam Masyarakat Modern*.⁴

Dalam konteks pelayanan Gereja, kepemimpinan “tangan besi” dan pemimpin yang menggunakan kekuasaan “dengan keras” sungguh tidak dihargai. Yesus mempertentangkan pola kepemimpinan tersebut dengan gaya kepemimpinan *pastor bonus* yang hakikatnya terletak pada kerelaan untuk melayani tanpa pamrih. Bagi Yesus, pemimpin yang terbesar dan terbaik adalah dia yang melayani semua yang lain, bukan yang mengutamakan kekuasaan. Kekuasaan terlalu duniawi. Kekuasaan selalu menggoda dan mengarahkan kepada kepentingan duniawi dan pemujaan diri sendiri. Inilah yang kiranya tersirat dalam pidato Paus Fransiskus di hadapan *Curia Romana* pada tanggal 22 Desember 2014. Di sana Paus menyebut 15 “penyakit rohani” yang perlu diawasi oleh pejabat-pejabat Gereja. Salah satunya, yang ke-15, adalah “penyakit keuntungan duniawi dan pamer diri” (*the disease of worldly profit and exhibitionism*). Penyakit ini terjadi tatkala pelayanan diganti dengan kekuasaan, dan kekuasaan diubah menjadi komoditas yang menghasilkan

³ John. C. Maxwell, *Kekuatan Kepemimpinan*, terj. Arvin Saputra (Batam: Interaksara, 2002), hlm 55.

⁴ Henri J. M. Nouwen, *Yang Terluka, Yang Menyembuhkan: Pelayanan dalam Masyarakat Modern*, edisi revisi (Yogyakarta: Kanisius, 2023).

keuntungan duniawi, dan bahkan menghasilkan kekuasaan yang lebih besar lagi. Agar mencapai hal itu, ia menghalalkan segala cara, termasuk mendiskreditkan orang lain bahkan melalui media massa. Hal itu ia lakukan untuk memamerkan superioritasnya di atas orang lain. Orang juga bisa pamer diri dengan cara membanggakan apa yang telah dilakukannya, atau berceritera dengan terus mengatakan bahwa sayalah pemimpin di sini. Tentang cara pamer diri yang terakhir ini Maxwell menulis, “Kalau anda terus menerus mengingatkan orang-orang bahwa andalah yang memimpin – kemungkinan ada orang lain yang mengambil peran tersebut. Kepemimpinan hendaknya tampak alami dan terlihat oleh semua orang.”⁵ Maksud Maxwell, pemimpin yang pamer diri sesungguhnya merasa terancam, paling kurang berusaha mendapatkan kewibawaan dan kekuatan dari nama jabatannya. Ini suatu kelemahan, bahkan penyakit yang menggerogoti kualitas kepemimpinan. Penyakit seperti ini berbahaya, karena bisa menghancurkan Gereja dan dapat mengarah pada pendapat bahwa orang boleh menggunakan segala cara untuk mencapai tujuannya. Penyakit rohani itu mesti dijauhkan dari setiap orang Kristen, tetapi teristimewa pemimpin-pemimpin dalam Gereja. Model kepemimpinan yang paling dikehendaki Kristus dan dibutuhkan Gereja ialah kepemimpinan dengan spiritualitas kegembalaan di mana dedikasi, pelayanan tanpa pamrih, dan kerelaan untuk berkorban bagi orang lain benar-benar menjadi ciri khas yang menonjol. Paham kepemimpinan Yesus itu relevan juga dalam konteks politik. George Bush, mantan presiden Amerika Serikat, pernah berkata, “Gunakanlah kuasa untuk menolong orang. Karena kita diberi kuasa

⁵Maxwell, *Kekuatan Kepemimpinan*, hlm. 87.

bukan untuk kepentingan diri sendiri atau untuk pamer atau untuk mendapatkan nama. Hanya ada satu kegunaan kuasa, yaitu untuk melayani orang lain.”⁶

Rajinder Singh, ahli mistik India kontemporer dan pemimpin organisasi nir-laba “*Science of Spirituality*” pernah berkata, “Seorang pemimpin harus pertama-tama dan lebih dahulu menjadi pelayan. Dengan melayani orang-orang lain ia mendapatkan haknya untuk memimpin mereka.” Perkataan ini inspiratif karena menempatkan kerelaan melayani sebagai cara memimpin orang lain, dan sekaligus sebagai jalan untuk mendapatkan legitimasi spiritual dan moral bagi jabatan pemimpin. Hanya mereka yang memiliki pengalaman melayani orang lain boleh menjadi pemimpin yang dihormati. Di sini pelayanan menjadi bagian dari jati diri pemimpin, yaitu jati diri yang berkembang karena pemimpin dekat dan berempati dengan mereka yang dipimpinnya. Kedekatan dan empati menjadi prasyarat bagi pelayanan yang efektif atau tepat-guna. Prasyarat ini memungkinkan kepemimpinan mendapatkan corak responsif, yaitu keputusan dan tindakan seorang pemimpin senantiasa mengekspresikan tanggapan dan kepeduliannya terhadap kondisi dan kebutuhan riil mereka yang dipimpin. Jadi, betapa hakikinya semangat pengabdian dan kehendak untuk melayani bagi seorang pemimpin dalam Gereja. Pemimpin yang kurang melayani, bukanlah pemimpin. Oleh karena manusia tidak lahir sebagai pemimpin, maka orang perlu belajar untuk menjadi pemimpin. Pelajaran yang terpenting untuk menjadi pemimpin ialah belajar melayani orang lain; belajar mengembangkan

⁶Terkutip dalam: Maxwell, *Kekuatan Kepemimpinan*, hlm. 6.

kehendak dan ketrampilan dalam melayani. Pada saat seorang pemimpin berhenti melayani orang lain, saat itu juga ia bukan lagi pemimpin.

Apa implikasi menjadi pemimpin yang melayani? Sekitar 500 tahun sebelum Masehi, guru kearifan hidup dari Cina, Lao Tzu berujar, "*Ketika Sang Guru memerintah, rakyat hampir tidak menyadari bahwa dia ada. Selanjutnya, yang terbaik ialah seorang pemimpin yang dicintai. Berikutnya, orang [pemimpin] yang ditakuti. Yang terburuk ialah orang [pemimpin] yang diremehkan. Jika engkau [pemimpin] tidak mempercayai rakyat, engkau membuat mereka tidak dapat dipercaya. Sang guru tidak berbicara, dia bertindak. Ketika pekerjaannya sudah dilakukan, rakyat berkata, 'Mengagumkan, kita melakukannya, hanya dengan diri kita sendiri.'*"⁷ Pemimpin yang melayani dihormati dan dicintai. Pemimpin yang buruk dihadapi dengan rasa takut oleh mereka yang dipimpinnya. Rasa takut inilah yang menimbulkan keterpaksaan dan mentalitas hipokrit. Orang tampak taat dan setia, memuji dan menyanjung, tetapi itu hanya demi rasa aman dan agar bebas dari ancaman. Pemimpin yang terburuk ialah pemimpin yang diremehkan, tidak dihargai. Apa bedanya pemimpin yang terburuk dengan pemimpin dihormati dan dicintai? Lao Tzu menjelaskan, pemimpin yang terburuk diremehkan tanpa rasa hormat; lazimnya ia cenderung mengambil jarak dan menuntut harga dirinya atau menghitung jasa-jasanya. Sedangkan pemimpin yang terbaik mempercayai orang yang dipimpinnya, membuat mereka dapat dipercaya, dan bertindak demi kesejahteraan mereka. Atas cara itu, ia memberdayakan mereka sehingga secara mandiri mereka berkembang

⁷Lao Tzu, *Tao Te Ching: 81 Filsafat Hidup Tao*, penyunting Saut Pasaribu (Yogyakarta: New Diglossia, 2010), hlm. 67.

dan mewujudkan kesejahteraannya. Karena pemberdayaan itulah orang yang dipimpin sanggup berkata, “Mengagumkan, kita telah melakukannya, hanya dengan diri kita sendiri.”

Pada titik ini menemukan hakikat pelayanan seorang pemimpin, yaitu pemberdayaan. Melayani tidak berarti sekedar menjamin keperluan sesaat. Melayani yang sejati selalu berarti memberdayakan secara berkelanjutan. Maxwell mengatakan, “Pemimpin yang baik memberdayakan orang-orangnya dengan memberikan sumber-sumber daya yang mereka butuhkan untuk memulai, tetapi sasarannya adalah mengajari mereka untuk mandiri.”⁸ Pemimpin menjadi hebat, bukan karena kekuasaannya, melainkan karena kemampuannya untuk memberdayakan orang lain. Pelayanan bukan tujuan, melainkan awal dari pemberdayaan menuju kemandirian. Sekali lagi Maxwell memberikan inspirasi yang didapatkannya dari Jack Williams Hayford, seorang pelayan Gereja Pentakosta Amerika Serikat. Ia menulis, “Sasaran kita bukanlah membangun gereja besar — melainkan membangun orang-orang besar. Kalau kita berinvestasi dalam orang-orang dan mengembangkan mereka menjadi murid-murid yang terdorong oleh misi, kita akan melihat impian kita untuk gereja tercapai. Orang akan cepat merasakan, apakah kita membangun mereka atau memanfaatkan mereka.”⁹ Di sini dipertentangkan antara pemimpin yang membangun orang-orang lain dengan cara memberdayakan mereka dan pemimpin yang hanya membangun impiannya dengan cara memeralat orang lain. Pemimpin yang membangun impiannya sendiri

⁸Maxwell, *Kekuatan Kepemimpinan*, hlm. 85.

⁹ Maxwell, *Kekuatan Kepemimpinan*, hlm. 91.

menarik orang-orang di sekitarnya kepada prestasi-prestasi dan kebanggaan diri sendiri.

Kembali pada gagasan Lao Tzu. Implikasi pemberdayaan itu ialah si pemimpin menarik diri dan mundur serta membiarkan orang yang dipimpinya berkembang lebih lanjut. Ia rela dilupakan, bahkan diabaikan, setelah semua pekerjaannya. Ia tidak lagi merujuk kepada dirinya sendiri sebagai orang yang telah berjasa membangun ini dan itu. Ia tidak lagi berbicara tentang “saya”, karena yang terutama ialah “mereka”. Pemimpin sejati tidak memperhitungkan jasanya, tidak pernah berkata, “Semua ini karena saya.” Di sini pemimpin yang terbaik tidak diremehkan oleh orang yang dipimpinya; sebaliknya ia dihormati. Rasa hormat itu terintegrasi dalam hasil pemberdayaan, bukan pada monumen pengagungan diri. Pemimpin yang terbaik bersedia dilupakan kehadiran dan peranannya, bahkan dianggap tidak berguna. Perkataan Yesus kepada para murid-Nya sangat tepat: *“Apabila kamu telah melakukan segala sesuatu yang ditugaskan kepadamu, hendaklah kamu berkata: Kami adalah hamba-hamba yang tidak berguna; kami hanya melakukan apa yang kami harus lakukan”* (Luk. 17:10). Pemimpin yang terbaik melayani dengan cara menjadi hamba; hamba itu orang yang bersedia dianggap kurang penting atau bahkan dilupakan.

Agar pemimpin mampu memberdayakan orang lain secara berkelanjutan, ia perlu memiliki keyakinan yang kuat tentang pemberdayaan tersebut. Dalam bukunya *Tanah “Langgur”* terungkap keyakinan fundamental Mgr. Andreas Sol tentang pemberdayaan umat. Ia menulis, *“Roh Kudus dengan segala daya kekuatan-Nya ada pada umat; ada pada kaum awam yang dengan setia menjalankan tugas dan panggilan mereka. Roh Kudus tidak hanya ada pada diriku*

sebagai uskup atau pada kaum religius yang membaktikan diri bagi Gereja. Roh Kudus ada, tinggal, dan bekerja dalam diri para guru-katekis juga yang menyerahkan diri pada karya Allah. Daya Roh Kudus telah menggerakkan para guru-katekis untuk menjadi saksi hidup bagi umat Allah. Dalam diri mereka suara Allah menjadi nyata. Dalam diri mereka, proses penyelamatan Allah ikut dilaksanakan.”¹⁰ Inti keyakinan ini ialah Roh Kudus dapat bekerja melalui siapa saja, karena semua orang diundang kepada partisipasi dalam karya penyelamatan Allah. Kebenaran sebagai anugerah Roh Kudus dapat disuarakan baik oleh hierarki maupun kaum awam. Oleh karena itu, sungguh penting kaum awam dipercaya dan diberdayakan. Buku *Tanah “Langgur”* merupakan sebuah rekaman bagaimana Gereja di Maluku dapat berkembang karena hierarki percaya pada adanya daya kekuatan Roh Kudus pada kaum awam dan mengembangkan lebih lanjut anugerah ilahi itu demi kepentingan umat Allah. Guru-guru telah menjadi perintis terdepan penyebaran Injil baik melalui lembaga-lembaga pendidikan formal maupun melalui kesaksian hidup mereka sehari-hari. Keyakinan Mgr. Sol tersebut mengingatkan betapa pentingnya seorang pemimpin memiliki visi yang fundamental dan inklusif, yakni suatu pandangan dasar tentang pemberdayaan. Visi yang inklusif mempersatukan di seputar Kristus semua anggota Gereja: kaum awam, hierarki, klerus dan kaum religius.

¹⁰ Andreas Sol MSC, *Tanah “Langgur”: Mutiara dari Timur* (Yogyakarta: Kanisius, 2010), hlm. xvii.

PEMIMPINAN DENGAN KEAGUNGAN HATI

Visi kepemimpinan mesti diyakini dengan sungguh-sungguh. Tidak cukup visi hanya dipikirkan dan dirumuskan. Visi perlu mengakar dalam hati, diinginkan dan dikehendaki. Persyaratan ini penting, karena visi mesti dijabarkan dan diimplementasikan secara konkret. Dalam rangka itu Stephen R. Covey berpendapat bahwa seorang pemimpin memang mesti tergolong orang dengan dua kapasitas dasar: manusia yang efektif dan manusia dengan keagungan. *Pertama*, pemimpin sebagai manusia yang efektif. Dalam bukunya yang sangat terkenal berjudul *The Seven Habits of Highly Effective People* (1989) Covey meyakini bahwa pemimpin yang paling efektif mesti memiliki tujuh kebiasaan hidup dan bertindak seperti tampak pada skema berikut.¹¹



Sumber: <http://blog.umy.ac.id/akbar/2010/12/26/>

Tujuh kebiasaan itu ialah “jadilah proaktif”, “mulailah dari akhir dalam pikiran”, “dahulukan yang utama”, “berpikir menang-menang”, “berusaha mengerti dahulu baru dimengerti”, “wujudkan singergi”, dan “asahlah

¹¹Stephen R. Covey, *7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif*, terj. Budijanto (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), hlm. 42.

gergaji” (pembaharuan diri). Tujuh kebiasaan tersebut mengekspresikan perkembangan diri seorang pemimpin dari tingkat ketergantungan kepada kemandirian (otonomi) dan menuju kesaling-tergantungan (interdependensi). Dinamika perkembangan tersebut memungkinkan seorang pemimpin menjadi orang yang efektif atau berhasil, tidak karena kekuatannya sendiri, melainkan berkat sinergitas atau kerja-sama. Efektivitas tentu saja mengandaikan efisiensi. Apakah cukup seorang pemimpin merasa berhasil berkat kepemimpinannya yang efisien dan efektif? Covey menjawab, tidak. Pemimpin mesti mencapai keagungan.

Kedua, pemimpin sebagai manusia yang mencapai keagungan (*greatness*). Ini merupakan kebiasaan kedelapan (*the 8th habit*) untuk menyempurnakan 7 kebiasaan manusia yang sangat efektif. Menurut Covey, menjadi orang yang sukses saja belum paripurna. Orang yang berhasil dalam hidupnya belum tentu hidupnya bermakna bagi orang lain. Pemimpin yang sukses berbeda dari pemimpin yang hebat; pemimpin hebat melampaui efektivitas. Hidup pemimpin yang hebat menyentuh kedalaman kepribadian, yaitu hati atau tingkat spiritualitas. Itulah keagungan. Itulah sebabnya Covey menyempurnakan buku *The Seven Habits of Highly Effective People* dengan buku *The 8th habit* (2004).¹² Keagungan melampaui pikiran, gairah, dan disiplin. Pikiran merepresentasi kecerdasan intelektual; gairah itu kecerdasan emosional, dan disiplin tidak lain dari kecerdasan fisik. Semua kecerdasan itu mesti dituntun oleh kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual menyatakan

¹²Stephen R. Covey, *The 8th Habit: Melampaui Efektivitas, Menggapai Keagungan*, terj. Wandu S. Brata dan Zein Isa (Jakarta: Gramedia, 2005).

kehendak baik, moral, dan hati nurani. Pemimpin yang efektif menekankan visi, semangat kerja, dan disiplin. Itu tentu penting. Namun efektivitas mesti dilampaui untuk mencapai keagungan dengan cara “menemukan suara dari hati nurani”, dituntun oleh nurani. Pemimpin dengan keagungan mendengarkan hatinya, dan memimpin menurut tuntunan hati nurani. Lebih daripada itu, ia perlu memberdayakan orang-orang lain untuk menemukan “suara hati nurani” mereka sendiri. Misi seorang pemimpin dengan keagungan ialah mengilhami orang lain untuk menemukan keagungannya. Agar misi tersebut diwujudkan, suara seorang pemimpin harus digunakan dengan bijaksana untuk melayani orang lain. Menurut Covey, kebijaksanaan lahir dari integritas, sedangkan integritas merupakan buah dari kerendahan hati dan keberanian untuk hidup secara benar.¹³ Dengan kata lain, hanya orang yang memiliki kehendak hati dan hidup secara benar dapat menjadi pemimpin yang bijaksana.

Dapat disimpulkan bahwa paham kepemimpinan Covey memuncak pada kecerdasan spiritual. Kecerdasan tersebut ditandai oleh tuntunan suara hati nurani dalam memberdayakan orang lain. Pemberdayaan difokuskan pada keagungan. Di sini faktor penentu keagungan, bukanlah kesuksesan karena kekuasaan, melainkan karena pengaruh inspirasi sang pemimpin. Ia mempengaruhi orang lain dengan inspirasi yang menuntun orang lain untuk menemukan suara nuraninya sendiri. Suara pemimpin menggembalakan gerak hati orang lain menuju kesejatian diri. Pemimpin dengan keagungan menjadi sumber inspirasi bagi orang-orang di sekitarnya. Pemimpin yang tidak lagi

¹³Bdk. Covey, *The 8th Habit*, hlm. 442-443.

menginspirasi sesungguhnya telah tamat. *If you don't inspire, you expire* (jika anda tidak lagi menginspirasi orang lain, sesungguhnya anda telah kedaluwarsa).

Sampai di sini kiranya jelas bahwa dalam dunia sekarang pun paham kepemimpinan menganut visi dasar bahwa pemimpin yang hebat itu tidak mengarahkan orang lain dengan kekuasaan, melainkan dengan kekuatan hatinya. Bukan otoritas dan perintah atau larangan yang paling penting, melainkan suara yang menginspirasi orang lain untuk berkembang dan berubah karena kesadaran nuraninya. Di sini kualitas komunikasi menentukan mutu inspirasi seorang pemimpin. Kata-kata seorang pemimpin yang disampaikan melalui percakapan, dialog, pidato, khotbah, ataupun tulisan, hendaklah dapat disambut secara positif. Jika pemimpin berbicara dengan emosi positif, maka tingkat persuasinya pun tinggi, dan penyampaiannya menjadi inspirasi yang menggerakkan hati pendengar. Ahli filsafat bahasa John Langshaw Austin (1911-1960) mengatakan bahwa kata-kata yang diucapkan mengandung kekuatan performatif. Perkataan kita dapat membentuk sikap dan membangkitkan reaksi orang lain. Ucapan yang positif membentuk emosi dan sikap positif; sebaliknya juga bisa terjadi. Konkretnya, pemimpin perlu memilih dengan bijaksana kata-kata yang diucapkan, jangan sampai terasa melecehkan dan menyakiti. Perlu selalu diingat kebenaran ini: "Kata-katamu adalah kualitas dirimu", apa yang tersembunyi dalam pikiran dan hati, bahkan dalam alam tidak-sadaran sekalipun, dapat terekspresi melalui kata-kata. Keaslian diri tidak selalu tersembunyi.

Kini kita menghadapi pertanyaan: Apa yang menjadi standar dasar seorang pemimpin? Di dalam Injil kita membaca bagaimana Yesus

memulihkan Petrus sebagai gembala dan pemimpin para murid-Nya (Yoh. 21:15-19). Di sana kita membaca dialog berikut ini: Yesus berkata kepada Simon Petrus: "Simon, anak Yohanes, apakah engkau mengasihi Aku lebih dari pada mereka ini?" Jawab Petrus kepada-Nya: "Benar Tuhan, Engkau tahu, bahwa aku mengasihi Engkau." Kata Yesus kepadanya: "Gembalakanlah domba-domba-Ku." Yesus mengambil inisiatif untuk mengulangi pertanyaan-Nya sampai tiga kali. Apa yang dapat dikatakan tentang percakapan itu? Dalam konteks Gereja dan iman, tugas penggembalaan merupakan bagian dari karya besar penyelamatan Tuhan. Seorang gembala hanyalah partisipan di dalamnya; ia menerima tugas itu dari Yesus. Yesus memberikan tugas penggembalaan kepada Petrus hanya setelah Ia memastikan relasi kasih yang kuat dari Petrus. Mengasihi Yesus, hubungan personal dan intensif dengan-Nya, merupakan dasar penyerahan tugas penggembalaan. Atas dasar yang sama itu pula Yesus memberikan otoritas spiritual kepada seorang gembala (bdk. Mrk. 6:7b). Jadi, bagi Yesus standar paling dasar seorang gembala ialah relasi kasihnya dengan Tuhan, keterikatan personalnya dengan Dia. Itulah sebabnya menjadi gembala pertama-tama dikatakan sebagai suatu panggilan, dan kemudian sebagai tanggapan. Seorang yang dipanggil untuk menjadi gembala ditarik oleh Tuhan "dengan tali kesetiaan, dengan ikatan kasih" (Hos. 11:4a). Jadi, standar dasar bagi seorang gembala bercorak spiritual. Secara konkret dasar spiritual itu tampak pada hidup doa dan spiritualitas kerja sehari-hari.

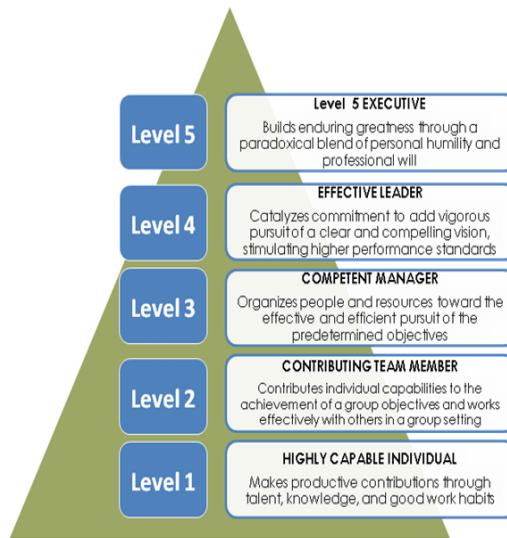
Ketika berbicara kepada para anggota Kongregasi Uskup di Vatikan pada tanggal 3 Maret 2014, Paus Fransiskus menjelaskan kriteria tentang uskup yang dibutuhkan Gereja. Paus mengatakan: "Kongregasi ini hendaknya memastikan bahwa nama yang dipilih pertama-tama dipanggil oleh Tuhan."

Maksud Paus, imam yang dipilih haruslah telah terbukti mendedikasikan diri untuk Tuhan dan menarik orang lain kepada-Nya. “Mendedikasikan diri” berarti melayani, dan pelayanannya menarik orang semakin dekat kepada Kristus. Tentang hal itu Paus menyadari bahwa “Tidak ada seorang pastor yang standar untuk semua keuskupan” karena kebutuhan khusus dari masing-masing keuskupan akan meminta berbagai macam uskup. Tapi semua uskup harus memiliki beberapa karakteristik umum, kata Paus, yaitu “*Profesionalitas, semangat pelayanan, dan kesucian hidup.*” Profesionalitas di sini pertama-tama berarti bekerja karena merasa dipanggil untuk jabatan Uskup, membaktikan diri sepenuhnya untuk kepentingan umat, bekerja tanpa terikat pada dorongan-dorongan atau keinginan-keinginan subjektif belaka. Dalam konteks inilah ajaran iman dan moral Gereja dijaga dengan sikap keibuan Gereja yang melindungi putera-puterinya. Namun Paus mengingatkan, “Uskup sebagai pengawal doktrin, tidak mengukur seberapa jauh dunia berpijak pada kebenaran doktrinal, tetapi dalam rangka untuk memikat dunia...dengan keindahan cinta, dengan kebebasan yang ditawarkan oleh Injil.” Dalam batasan itu, seorang Uskup harus menjadi saksi Kristus yang bangkit, pemberi damai sejahtera dan sukacita kepada umatnya. Implikasinya, tidak sepatutnya Uskup menghakimi dan menghukum umatnya sendiri atas nama kebenaran iman. Tidak selayaknya pula Uskup memerkarakan umatnya ke pengadilan negeri atas nama keadilan atau sebagai cara untuk mendidik umat. Uskup itu wajah belas kasihan Gereja. Perubahan dan pertobatan hati umat hendaklah dilakukan dengan cara-cara yang memperlihatkan bahwa Gereja merupakan sumber kebaikan hati Allah yang selalu mengampuni dan tidak menghukum. Uskup hendaklah selalu memperlihatkan bahwa Gereja senantiasa mengulangi

perkataan Yesus kepada wanita pendosa, “Aku pun tidak menghukum engkau. Pergilah, dan jangan berbuat dosa lagi mulai dari sekarang” (Yoh. 8:11). Praktek atau tindakan ini termasuk unsur hakiki profesionalitas, yaitu setia pada spiritualitas kegembalaan Yesus dan Gereja.

PEMIMPIN PROFESIONAL DENGAN KERENDAHAN HATI

Tentang standar dasar pemimpin sebagai gembala, kita dapat menimba inspirasi dari paham Jim Collins tentang *Level 5 Leadership* dalam bukunya yang terkenal berjudul *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*. Setelah selama kurang lebih lima tahun mengadakan penelitian bersama tim kerjanya, Collins menyimpulkan bahwa terdapat lima tingkat kepemimpinan seperti tampak pada gambar berikut.¹⁴



Sumber: <http://jokosulistiyono99.wordpress.com/leadership/>

¹⁴Pokok ini diuraikan dalam: Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't* (New York: HarperCollins Publishers Inc., 2001), hlm. 20-38.

Level 1: Individu berperforma tinggi (*highly capable individual*). Ia merupakan pemimpin yang produktif dan kontributif berkat bakat, pengetahuan, ketrampilan dan kebiasaan kerja yang baik (*goodwork habit*). Level 2: Anggota tim kontributif (*contributing team member*). Pemimpin mengkondisikan kemampuan individual anggota tim untuk mencapai tujuan bersama dan bekerja efektif dengan orang lain dalam tim. Level 3: Manager yang handal (*competent manager*). Pemimpin mampu mengelola orang-orang lain sebagai sumberdaya dalam pencarian cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Level 4: Pemimpin Efektif (*effective leader*). Pemimpin mampu meningkatkan komitmen melalui visi yang jelas dan tegas, serta mendorong terbentuknya standar kinerja yang lebih tinggi dan maju. Level 5: *Executive*. Pemimpin mampu membangun kehebatan (*greatness*) yang terus-menerus melalui kombinasi antara kerendahan hati personal dan kehendak profesional. Sesudah membedakan lima level kepemimpinan, seluruh buku tebal itu membahas tentang *Level 5 Leader*, terutama tentang dua karakteristik pemimpin yang hebat, yaitu kerendahan hati personal (*personal humility*) dan kehendak profesional (*professional will*).

Pemimpin yang memiliki kerendahan hati tidak pernah menonjolkan egonya. Ia tidak biasa menyatakan ini dan itu terjadi karena “saya”. Sebaliknya, ia memiliki ketenangan batin yang mendalam dan menunjukkan dedikasi penuh pada tujuan-tujuan institusi yang dipimpinnya, bukan pada impian-impian pribadinya. Ketika sukses ia “memandang keluar jendela” (bukan “melihat cermin”). Artinya, ia menunjuk pada orang-orang lain yang telah bekerja keras sehingga kesuksesan tercapai. Kesuksesan apapun dilihatnya sebagai hasil kerja-sama banyak orang, dan bukan prestasi pribadinya.

Pemimpin yang rendah hati juga memberikan kesempatan kepada kader-kader pemimpin agar kelak institusinya mendapatkan pemimpin yang kualitasnya melebihi dirinya sendiri. Menurut Collins semua pemimpin yang hebat memiliki kerendahan hati. Kerendahan hati berarti melihat diri saling tergantung dengan orang lain, menghargai dan percaya pada kemampuan orang lain. Dengan kualitas personal ini, dedikasi, pengorbanan diri dan pelayanan menjadi mungkin. Karena kerendahan hati pula, meminjam perkataan Tom Peters, pemimpin tidak menciptakan pengikut-pengikut (dalam arti menarik orang kepada dirinya sendiri), melainkan menciptakan lebih banyak pemimpin (dalam arti memberdayakan orang lain). Berkat kerendahan hati pula seorang pemimpin dapat memaafkan dan mengampuni, bukan membalas dendam. Ia mampu mendahulukan orang lain dengan cara melupakan kesalahan atau kekeliruannya. Ia mendukung atau menyemangati yang lemah (bukan sebaliknya menghakimi, menekan, menghukum, dan mengutuk).

Kapasitas lain dari *Level 5 Leader* ialah ia memiliki kehendak profesional. Kehendak profesional di sini berarti pemimpin memiliki hasrat dan komitmen yang kuat agar lembaga yang dipimpinya berkembang dari “baik ke hebat” (*good to great*). Oleh karena itu, pemimpin mengutamakan apa yang mesti dilakukan demi terwujudnya misi lembaga apa pun tantangan atau kesulitannya. Jika pendahulunya meninggalkan masalah atau kekurangan, pemimpin yang hebat tidak mempersalahkan atau memandang rendah si pendahulu. Pemimpin hebat menerima ranah awal kepemimpinannya secara realistis. Ketika si pemimpin itu mengalami kegagalan, ia “melihat ke cermin” (bukan “melihat keluar jendela”), dalam arti ia merefleksikan diri dan

mengambil tanggungjawab atas kegagalan itu tanpa mempersalahkan yang lain. Pemimpin yang profesional membedakan apa yang mesti dijaga dan dipelihara, yaitu nilai-nilai (visi, kharisma) dan tujuan utama (misi, tugas perutusan); dan apa yang dapat berubah seperti iklim kerja dan pelayanan, prosedur kerja standar (SOP), sasaran dan strategi yang khusus. Dalam konteks Gereja, pemimpin yang hebat dan profesional berusaha menciptakan budaya lembaga atau etos kerja di mana dalam komunikasi setiap orang merasa dihargai, didengarkan, dan mendapatkan kesempatan yang berkembang. Ia melestarikan budaya disiplin, bukan kultur birokratis dalam lembaga yang ia pimpin. Budaya disiplin berarti orang dengan tulus menunjukkan komitmen pada sistem, tapi merasa bebas dan bertanggungjawab; sedangkan, kultur birokratis sering melindungi orang yang tak kompeten dalam sistem, juga menyimpan kesalahan orang-orang yang diperlakukan secara istimewa karena tergolong pada lingkaran terdekat pemimpin.

KESIMPULAN

Spiritualitas kegembalaan yang dikehendaki Yesus agar dihidupi dan dipraktikkan para murid-Nya membedakan cara kerja pemimpin dalam Gereja dan dalam suatu institusi duniawi. Hakikat spiritualitas kegembalaan injili terletak pada pelayanan. Pelayanan berarti memberi dalam rangka pemberdayaan menuju kesejahteraan hidup manusiawi dan keselamatan jiwa. Apabila seorang gembala “menerima” sesuatu, maka ia menerima agar kapasitas memberi kepada orang lain semakin besar. Memberi lebih menyempurnakan daripada menerima dan mengumpulkan pada diri sendiri.

Pemimpin yang gagal “memberi”, mendewakan diri sendiri dan impian-impianya.

Pemimpin itu seperti kapal. Berlabuh di pelabuhan tentu aman dan nyaman, tapi bukan untuk itu kapal dibuat. Kapal dibuat untuk berlayar di laut dan mengarungi samudera dengan risiko menghadapi badai dan gelombang. Pemimpin dalam Gereja dituntut untuk keluar dari zona aman dan pergi kepada umatnya agar mereka dikenal dari dekat. Ini tentu berrisiko. Penolakan dan kritik, kesulitan dan tantangan, dapat menjadi gelombang yang mengguncang. Kendati demikian, kondisi sosial dan jati diri kultural umat tetap mesti dipahami. Termasuk juga pergumulan-pergumulan hidup dan kerinduan-kerinduan hati mereka. Realitas itu merupakan kebenaran faktual yang jika kurang dipahami maka penggembalaan bisa mengambang. Manusia harus diselamatkan di bumi, dan untuk itu Putera Allah diutus ke bumi. Demikian pula umat mesti diselamatkan dalam “bumi” kehidupannya, dan untuk itu pemimpin Gereja diutus ke mana umatnya berada. Perutusan ini bercorak radikal karena dinamikanya menembus sampai menyentuh hati umat yang dilayani. Jadi, sebagai gembala seorang pemimpin selayaknya selalu berjalan keluar kepada kawanan domba atau umatnya, tinggal bersama mereka, “berbau seperti domba-dombanya” dan menuntun dari dalam hati mereka menuju keselamatan.

Tampak bahwa kegembalaan membutuhkan spiritualitas hati, yaitu suatu cara hidup dan cara kerja, cara melayani dan cara berkomunikasi yang berbasis pada dinamika hati manusiawi. Pemimpin sebagai gembala hendaklah memperhatikan gerakan hatinya oleh belas-kasihan kepada umatnya, bukan oleh hasrat subjektifnya. Ia menjaga tindakan dan perkataannya agar tidak

menghakimi, menghukum ataupun mengutuk umatnya sendiri. Sebaliknya, ia melihat dirinya sebagai bapak yang baik hati, yang selalu dapat mengerti kekurangan dan kelemahan orang lain, dan tidak pernah lelah memberi pengampunan. Diyakini di sini bahwa kekuatan yang mengubah atau menobatkan seseorang lebih kuat dan meyakinkan ditemukan pada persuasi dan inspirasi dengan kelemah-lembutan daripada perintah atau larangan yang disertai ancaman dan hukuman. Dalam konteks ini kesederhanaan dan kerendahan hati seorang pemimpin menjadi keniscayaan. Dua karakter ini, kesederhanaan dan kerendahan mengkspresikan hati Bunda Gereja yang selalu terbuka bagi siapapun dan mencintai tanpa syarat.

Paham keagungan atau kecerdasan spiritual yang dikemukakan oleh Covey dan kerendahan hati personal oleh Collins memberanikan kita untuk meyakini bahwa spiritualitas *pastor bonus* selalu relevan. Di abad ke-21 ini pun pakar-pakar kepemimpinan itu menekankan bahwa pemimpin yang terhebat ditandai oleh kemampuannya untuk memimpin dengan tuntunan nurani, dengan kerendahan hati, dengan melayani dan memberdayakan orang lain. Kesuksesan kepemimpinan tidak terutama diukur oleh berapa bangunan megah yang telah dirampungkan, atau berapa banyak orang yang menjadi pengikut setia sang pemimpin, atau berapa banyak pujian orang yang sudah ditujukan kepada pemimpinnya. Dalam konteks Gereja, kualitas kepemimpinan diukur menurut intensitas kehadiran pemimpin di tengah umat, kualitas komunikasinya sebagai sumber inspirasi bagi kehidupan umat, dan tindakannya yang secara berkelanjutan memberdayakan umat. Menurut cara berpikir ini, seorang pemimpin dalam Gereja hendaklah meyakini bahwa

yang primer ialah manusia (umat), hal-hal fisik dan strategi manajemen hanya fasilitas yang melayani manusia.

Akhirnya, tidak ada orang yang lahir sebagai pemimpin. Pemimpin perlu dipersiapkan, dan orang perlu belajar menjadi pemimpin. Bahkan orang yang sedang memimpin pun semestinya terus belajar untuk menjadi pemimpin yang hebat. Rick Warren, seorang evangelis asal Amerika Serikat, pernah berkata, “Begitu anda tidak lagi belajar, anda tidak lagi memimpin.” Perkataan ini benar, karena tanpa terus belajar sumber inspirasinya mendangkal atau bahkan mengering sama sekali. Pembelajaran yang penting biasanya datang dari pengalaman, dan sebagian besar pengalaman yang bermakna dan teruji direkam dalam sejarah. Oleh karena itu, dalam konteks pastoral betapa pentingnya Uskup dan pastor paroki belajar dan menimba kearifan dari sejarah keuskupan dan parokinya. Mengabaikan atau memandang rendah masa lampau dan pendahulu menandakan keangkuhan dan biasanya juga mengawali kegagalan yang baru. Sebaliknya, kepemimpinan yang efektif sekarang bisa terjadi berkat teladan dan pengalaman pemimpin yang kemarin.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: HarperCollins Publishers Inc., 2001.

Covey, Stephen R. *7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif*. Terjemahan Budijanto. Jakarta: Binarupa Aksara, 1997.

Covey, Stephen R. *The 8th Habit: Melampaui Efektivitas, Menggapai Keagungan*. Terjemahan Wandu S. Brata dan Zein Isa. Jakarta: Gramedia, 2005.

Konsili Vatikan II. “Dekrit *Christus Dominus* tentang Tugas Pastoral Para Uskup dalam Gereja.” Dalam *Dokumen Konsili Vatikan II*. Terjemahan R. Hardawiryana S.J. Jakarta: Obor, 1993.

Lao Tzu. *Tao Te Ching: 81 Filsafat Hidup Tao*. Penyunting Saut Pasaribu. Yogyakarta: New Diglossia, 2010.

Maxwell, John. C. *Kekuatan Kepemimpinan*. Terjemahan Arvin Saputra. Batam: Interaksara, 2002.

Nouwen, Henri J.M. *Yang Terluka, Yang Menyembuhkan: Pelayanan dalam Masyarakat Modern*. Edisi Revisi. Yogyakarta: Kanisius, 2023.

Sol, Mgr. A.P.C. *Tanah “Langgur” : Sebuah Mutiara dari Timur*. Yogyakarta: Kanisius, 2010.