

**KONFLIK KEPEMIMPINAN ANTAR PEJABAT GEREJAWI
SERTA PENGARUHNYA BAGI PERTUMBUHAN JEMAAT
DI GKA ELYON RUNGKUT SURABAYA**

Tesis



Oleh:

Minggus, S.Kom., S.Th.

NIM: 51.08.0189

**PROGRAM STUDI S2 TEOLOGI KEPENDETAAN
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA
YOGYAKARTA**

2012

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan judul:

KONFLIK KEPEMIMPINAN ANTAR PEJABAT GEREJAWI SERTA PENGARUHNYA BAGI PERTUMBUHAN JEMAAT DI GKA ELYON RUNGKUT SURABAYA

Telah diajukan dan dipertahankan oleh:

Mingus, S.Kom., STh. (51.08.0189)

Dalam ujian tesis Program Studi S2 Teologi Kependetaan Fakultas Theologia Universitas Kristen Duta Wacana untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar *Master of Ministry* pada hari Selasa, 29 Mei 2012

Pembimbing


Pdt. Dr. Jozef M.N. Hehanussa, Th.M.

Penguji

Tanda Tangan

1. Pdt. Dr. Asnath Niwa Natar, M.Th. :

2. Pdt. Dr. Yusak Tridarmanto, M.Th. :

3. Pdt. Dr. Jozef M.N. Hehanussa, Th.M. :

Disyahkan oleh:


Pdt. Dr. Asnath Niwa Natar, M.Th.
Ketua Program Studi S2 Teologi Kependetaan

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Minggu, S.Kom., S.Th.

NIM : 51.08.0189

Menyatakan dengan sepenuhnya bahwa tesis ini adalah karya saya sendiri dan bahwa catatan referensi yang saya pergunakan adalah sesuai dengan makna asli dan tujuan penulisannya.

Surabaya, 4 Juni 2012

Minggu, S.Kom., S.Th.



UKDW

ABSTRAKSI

Berbagai relasi antar manusia, baik secara personal maupun komunal tidak pernah bersih dari muatan kepentingan, perselisihan, penguasaan, permusuhan, dan penindasan. Seolah inilah yang menjadi kodrat sosial dalam sejarah masyarakat manusia. Akibatnya, manusia membangun berbagai pengetahuan (nilai) dan aturan sosial (norma) untuk menjaga tubuh masyarakat yang disusun oleh rentannya relasi-relasi sosial tersebut. Dampaknya, muncul krisis sosial yang mana setiap elemen masyarakat seolah berhak menentukan pilihan sikap atas elemen masyarakat yang lain. Dari banyak kemungkinan sikap, konflik dengan cara kekerasan menjadi salah satu sikap yang diambil masyarakat. Wajar bila kemudian konflik menjadi unsur penting dalam kehidupan. Berarti di setiap bidang kehidupan, selalu mungkin terjadi konflik. Namun, anggapan bahwa setiap interaksi perlu melibatkan konflik adalah salah. Pada dasarnya, manusia mempunyai kemampuan untuk mengembangkan relasi, pergaulan dan ketrampilan sedemikian rupa tanpa menimbulkan konflik yang destruktif. Walaupun terjadi konflik, maka konflik tersebut hendaknya dapat diselesaikan dengan baik. Gereja sebagai bagian dari komunitas manusia di tengah masyarakat juga tidak lepas dari konflik. Tidak jarang konflik yang terjadi berujung pada perpecahan, sehingga mengorbankan jemaat. Dalam penelitian ini, penulis memilih GKA Elyon Rungkut, Surabaya, sebagai gereja contoh. Gereja ini adalah salah satu gereja yang masih mempertahankan budaya mayoritas sebagai identitasnya kegerejaannya. Namun tidak semua jemaat dan pejabat gerejawi setuju dengan identitas tersebut. Hal inilah yang menjadi salah satu alasan munculnya konflik kepemimpinan di GKA Elyon

Rungkut, Surabaya. Tentunya ada faktor-faktor lain yang perlu juga dicermati sebagai penyebab. Penulis mengamati dua faktor pemicu, yaitu sistim dan kerekanan di antara pejabat gereja gerejawi. Sistim berarti terkait dengan proses pengambilan keputusan maupun komunikasi struktural yang menghubungkan antar bagian. Sistim berarti merupakan keleluasaan bagi satu pihak, tapi sekaligus menjadi batasan bagi pihak lain. Persoalannya, siapakah yang berkuasa menentukan keleluasaan dan batasan? Dalam konteks inilah ketidakpuasan atas posisi dan peran sangat mungkin terjadi. Di sisi yang lain, secara teori adanya persoalan mencerminkan kesenjangan relasi atau buruknya hubungan yang terjadi antar pejabat gerejawi. Penyebabnya bisa beragam. Mungkin karena kesalahpahaman yang tidak terselesaikan, ketidakjelasan sistim yang dianut, persoalan karakter, atau karena hal-hal lain yang pribadi sifatnya. Untuk mendapatkan kepastian yang terukur, penulis menggunakan dua instrumen, yaitu *Congregational Systems Inventory* dan *Thomas-Kilmann Conflict*. Kuesioner pertama bertujuan menemukan perspektif para pejabat gerejawi terhadap posisi mereka masing-masing dalam kaitannya dengan konflik kepemimpinan. Sedangkan kuesioner kedua lebih bersifat afirmatif terhadap hasil dari kuesioner pertama, yaitu melihat gaya berkonflik para pejabat gerejawi. Hasil dari kedua metode tersebut akan dibandingkan dan dianalisa sehingga menghasilkan kesimpulan serta strategi terkait dengan persoalan yang diteliti. Jadi kedua instrumen ini merupakan alat ukur yang hasilnya akan memberikan gambaran mengenai persepsi, kualitas relasi dan sikap masing-masing bagian dalam kesatuan sistim. Dengan demikian didapat gambaran utuh, pasti dan terukur yang kemudian menjadi pertimbangan penulis dalam mengusulkan solusi bagi pergumulan konteks.

PRAKATA

Ibarat seseorang yang hendak pergi ke suatu tempat yang belum pernah ia tahu sebelumnya, pastilah ia akan mengalami keraguan dan kebimbangan apakah mungkin perjalanan tersebut sanggup diselesaikannya dengan baik. Namun satu hal yang memberikan kekuatan untuk terus melanjutkan perjalanan adalah, keyakinannya akan bertemu dengan jawaban dari sekian banyak pertanyaan tentang kehidupan itu sendiri. Demikianlah yang penulis rasakan dan alami selama menempuh studi S2 Teologi Kependetaan di Universitas Kristen Duta Wacana, Yogyakarta. Bagi penulis, pengalaman studi yang sekarang bukan hanya mengingatkan akan keputusan yang tidak terwujud di masa setelah SMA untuk masuk ke kampus ini, tetapi lebih dari itu penulis meyakini telah menemukan jawaban teologis dan praksis melalui interaksi dengan teman-teman kuliah, suasana belajar, materi perkuliahan, dan dengan para dosen; yang memberikan peneguhan untuk terus melanjutkan perjalanan pelayanan. Itu sebabnya, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih untuk:

- Pdt. Dr. Jozef M.N. Hehanussa, Th.M., selaku pembimbing. Terimakasih untuk kesabaran dan ketenangannya selama proses konsultasi. Terimakasih juga kepada Pdt. Dr. Asnath Niwa Natar, M.Th., selaku ketua program studi, sekaligus dosen penguji tesis bersama Pdt. Dr. Yusak Tridarmanto, M.Th.
- Pdt. Prof. Dr. H.C. E. Gerrit. Singgih, Ph.D. dan Prof. Dr. J.B. Banawiratma yang telah mengajarkan pentingnya menghadirkan teologi yang segar dan relevan, serta keberanian untuk mempertanyakan kebenaran sebagai jalan menuju kepada kebenaran.

- Pdt. Paulus Sugeng Wijaya, MAPS, Ph.D. yang menanamkan ketertarikan kepada penulis untuk menekuni konflik dan teologi perdamaian. Terimakasih kepada Pdt. Robert Setio, Ph.D., dan rekan lama penulis, Esaol Agustriawan, MA yang meletakkan dasar bagi pengembangan pelayanan diakonia yang transformatif.
- Pdt. Stefanus C.H., MACF yang memberi kesempatan penulis untuk menyentuh kembali relung-relung batin perjalanan spiritual di masa lalu. Bukan sekadar bernostalgia tapi juga untuk mampu berdiri tegar di dalam kasih dan pengampunan.
- Majelis dan pengurus GKA Elyon Rungkut, Surabaya yang bersedia menjadi tempat penelitian penulis. Khususnya bapak Setiawan, bapak David, bapak Christian, bapak Abeng, bapak Yan Famdale, penginjil Edy Chiang dan pendeta Antonia.
- Erna Manurung, Ben Pras dan Johan Andri sebagai 'kaum tersisa' dari angkatan XIII. Terimakasih untuk perhatian, dukungan dan diskusinya selama ini.

Teristimewa terimakasih kepada keluarga, Marni dan Yesto, yang dengan sabar mendukung, mendoakan serta menanyakan kapan kuliah selesai. Semua itu penulis terima sebagai bentuk kasih dan perhatian keluarga, sekaligus penyemangat untuk segera menyelesaikan studi. Terimakasih juga untuk ibu Pardjiati yang dalam banyak hal telah membantu proses administrasi selama penulis menempuh studi. Tuhan memberkati ibu dan keluarga.

Akhirnya, kiranya tesis ini dapat menjadi berkat dan sumbangan pemikiran dalam rangka mengembangkan kemitraan yang elegan dalam hidup bergereja.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
ABSTRAKSI	iv
PRAKATA	vii
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1. Permasalahan	1
1.1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.1.2. Rumusan Masalah	13
1.2. Hipotesa Penelitian	13
1.3. Lingkup Penelitian	14
1.4. Tujuan Penulisan	15
1.5. Metode Penelitian	15
1.5.1. Penelitian Literatur	15
1.5.2. Penelitian Lapangan	16
1.6. Judul Tesis	16
1.7. Sistematika Penulisan	17
BAB 2. GKA ELYON RUNGKUT DAN KONFLIK KEPEMIMPINAN	
2.1. Konflik sebagai Perilaku Organisasi	19
2.1.1. Definisi Konflik	19
2.1.2. Konflik sebagai Perilaku Organisasi	22
2.2. Profil Kota Surabaya	25
2.3. Profil GKA Elyon Rungkut	27
2.3.1. Jejak Konflik Kepemimpinan dalam Sejarah Awal	27
2.3.2. Jejak Konflik Kepemimpinan dalam Sejarah Kekinian	32
2.4. Tanggapan Jemaat	53
BAB 3. PAPARAN HASIL PENELITIAN DAN ANALISA	
3.1. Profil Responden	56
3.2. Penjelasan Instrumen	56
3.3. Instrumen <i>Congregational Systems Inventory</i>	58
	viii

3.3.1. Strategi	61
3.3.2. Otoritas	65
3.3.3. Proses	69
3.3.4. Kepemimpinan Hamba Tuhan	72
3.3.5. Keterhubungan	76
3.3.6. Kepemimpinan Awam	78
3.3.7. Pengembangan Diri	81
3.4. Instrumen <i>Thomas-Kilmann Conflict</i>	84
3.5. Kesimpulan Dua Instrumen	90
BAB 4. Refleksi Teologis dan Proyeksi	
4.1. Refleksi	93
4.1.1. Refleksi atas Sejarah Konflik Kepemimpinan	93
4.1.2. Refleksi atas Sistim Pemerintahan Gereja	103
4.1.3. Refleksi atas Kebutuhan akan Perubahan	113
4.2. Proyeksi	116
4.2.1. Rekonsiliasi Relasi	117
4.2.2. Resolusi Masalah	120
4.2.3. Reformasi Sistim	123
BAB 5. Penutup	
5.1. Kesimpulan	128
5.2. Usulan	133
DAFTAR PUSTAKA	134
LAMPIRAN	142

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Permasalahan

1.1.1. Latar Belakang Masalah

Berbagai relasi antar manusia, baik secara personal maupun komunal tidak pernah bersih dari muatan kepentingan, perselisihan, penguasaan, permusuhan, dan penindasan. Seolah inilah yang menjadi kodrat sosial dalam sejarah masyarakat manusia. Rasa cinta dan empati seperti lapisan tipis yang tidak mampu menjaga relasi harmonis secara permanen. Akibatnya, manusia membangun berbagai pengetahuan (nilai) dan aturan sosial (norma) untuk menjaga tubuh masyarakat yang disusun oleh rentannya relasi-relasi sosial tersebut.¹ Namun, nilai dan norma yang bersifat statis pada gilirannya tidak selalu mampu menyediakan solusi atas persoalan-persoalan yang lebih kompleks dibanding situasi ketika nilai dan norma tersebut pertama kali dibangun. Selain itu juga karena masyarakat memiliki perspektif atau pandangan yang berbeda tentang hidup dan masalah-masalah yang terjadi, yang kemudian mempengaruhi cara mereka dalam menyelesaikan persoalan.² Dampaknya, muncul krisis sosial yang mana setiap elemen masyarakat seolah berhak menentukan pilihan sikap atas elemen masyarakat yang lain.

¹ Novri Susan, *Pengantar Sosiologi Konflik dan Isu-Isu Konflik Kontemporer* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 1.

² S.N. Kartikasari (Penyunting), *Mengelola Konflik: Ketrampilan dan Strategi untuk Bertindak* (Jakarta: Bristish Council, 2001), 3.

Dari banyak kemungkinan sikap, konflik dengan cara kekerasan menjadi salah satu sikap yang diambil masyarakat.

Wajar bila kemudian konflik menjadi unsur penting dalam kehidupan.³

Manusia sebagai pelaku disebut juga sebagai *homo conflictus*, yaitu makhluk yang selalu terlibat dalam perbedaan, pertentangan dan persaingan, baik sukarela maupun terpaksa. Karl Max mengatakan bahwa konflik bukan hanya menunjukkan dinamika sosial manusia, tetapi juga menjadi entitas hubungan sosial.⁴ Peg Pickering mengatakan bahwa, “konflik semakin sering terjadi seiring dengan meningkatnya irama kehidupan sehari-hari dan kegiatan dunia usaha yang berjalan semakin cepat.”⁵ Dua pernyataan di atas menegaskan bahwa di setiap bidang kehidupan, yang melibatkan manusia dalam relasi dengan sesamanya, potensi terjadinya konflik akan selalu mungkin. Meskipun konflik dapat ditemukan di hampir setiap bidang interaksi manusia, tetapi anggapan bahwa setiap interaksi perlu melibatkan konflik adalah salah.⁶ Sebab manusia mempunyai kemampuan untuk mengembangkan relasi, pergaulan dan ketrampilan sedemikian rupa tanpa menimbulkan konflik. Kalaupun terjadi konflik, maka konflik tersebut dapat diselesaikan dengan baik. Sedangkan pilihan untuk menghindari dari konflik, justru akan berdampak pada rasa frustrasi yang menjurus pada sikap yang destruktif di tengah masyarakat.⁷

³ Novri Susan *Pengantar Sosiologi Konflik*, 8; Wirawan, *Konflik dan Manajemen Konflik* (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), vii; Agus M. Hardjana, *Konflik di Tempat Kerja* (Yogyakarta: Kanisius, 1994), 9.

⁴ Dalam Novri Susan, *Pengantar Sosiologi Konflik*, 8.

⁵ Peg Pickering, *How to Manage Conflict* (Jakarta: Erlangga, 2000), vii.

⁶ Dean G. Pruitt dan Jeffrey Z. Rubin, *Teori Konflik Sosial* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 13.

⁷ Loekman Soetrisno, *Konflik Sosial: Studi Kasus Indonesia* (Yogyakarta: Tajidu Press, 2003), 18. Loekman memberikan analisa beberapa konflik yang terjadi di Indonesia, yang sebenarnya bermula dari sikap menghindari konflik sehingga melahirkan sikap yang destruktif.

Gereja sebagai bagian dari komunitas manusia di tengah masyarakat juga tidak lepas dari konflik. Tidak jarang konflik yang terjadi berujung pada perpecahan gereja, yang sayangnya bila ditelaah lebih lanjut hanya disebabkan oleh persoalan-persoalan sepele.⁸ Konflik internal yang terjadi dalam gereja dan lembaga pelayanan secara umum bisa bersumber dari sistem pemerintahan gereja yang diterapkan, maupun dari manusianya sebagai pembuat atau pelaku sistem. Konflik gereja secara kelembagaan biasanya terkait dengan hubungan yang bersifat struktural. Misalnya, ketidaksetujuan terhadap aturan sudah disepakati bersama; atau ketidakpuasan terhadap proses pengambilan keputusan di tingkat klasis/sinode yang berlanjut pada keengganan gereja lokal menjalankan keputusan tersebut. Sedangkan persoalan gereja sebagai organisme berhubungan dengan relasi interpersonal para pelaku pelayanan atau pejabat gereja. Lingkup persoalan bisa bersifat personal maupun komunal. Misalnya antara pendeta dengan sekelompok pejabat gerejawi atau kelompok-kelompok dalam jemaat yang bersaing saling memperebutkan nominasi menjadi pejabat gereja, atau konflik antar komponen/badan pelayanan yang saling mempertahankan usulan program. Dalam rangka penyusunan karya tulis ini, penulis memilih satu gereja lokal sebagai tempat penelitian, yaitu Gereja Kristen Abdiel Elyon Rungkut Surabaya.⁹ Pemilihan didasarkan pada pengalaman penulis berinteraksi dengan gereja tersebut.

⁸ Bukan maksud penulis untuk mengecilkan arti sebuah persoalan. Sebab setiap persoalan berpotensi menimbulkan perpecahan gereja. Penulis hanya menyangkan ambisi atau sikap para pemimpin gereja yang seolah sangat mudah bertindak bijak sehingga gereja pecah, atau terburu-buru memilih perpecahan sebagai solusi dari konflik yang terjadi.

⁹ Selanjutnya istilah yang dipakai mengikuti kebiasaan jemaat menyebut gereja ini, yaitu GKA Elkut.

GKA Elkut, Surabaya adalah salah satu dari gereja yang masih mempertahankan identitasnya sebagai gereja yang berbasis pada budaya Tionghoa. GKA Elkut merupakan salah satu dari empat rayon yang di bawah GKA Elyon Surabaya yang berlokasi di Jalan Pregolan Bunder 46-48, Surabaya. Berdasarkan wawancara dan pengamatan langsung, minimal ada empat ciri kepemimpinan di gereja semacam ini. *Pertama*, kepemimpinan yang bersifat personal, yang tampak pada pribadi-pribadi yang diakui berpengaruh dalam pengelolaan gereja, baik hamba Tuhan maupun majelis. Senioritas sebagai majelis dan hamba Tuhan sangat dihargai. Mungkin ini adalah pengaruh dari budaya yang menempatkan orangtua sebagai figur yang layak dihormati. Persoalannya, seringkali senioritas diletakkan lebih tinggi dari Tata Dasar dan Tata Laksana yang seharusnya menjadi acuan bergereja. Contohnya, ketua majelis yang sekarang sudah menjabat lebih dari 30 tahun.¹⁰ Sedangkan gembala sidang yang sekarang baru ditahbiskan sebagai pendeta setelah 22 tahun melayani. Itupun proses kependetaannya sangat ditentukan oleh gereja lokal. Bukan sinodal. Sepanjang majelis menilai belum membutuhkan pendeta, maka tidak akan ada rekomendasi ke sinode untuk memproses calon pendeta baru. Hal lain yang menunjukkan kekuatan majelis, bahwa sudah menjadi rahasia umum, hamba Tuhan yang terlalu kristis terhadap kepemimpinan majelis, biasanya kontraknya tidak diperpanjang.

Kedua, kepemimpinan yang bersifat kekerabatan, baik di lingkup majelis maupun aktivis, sehingga pengambilan keputusan seolah 'harus'

¹⁰ "Beliau punya pengalaman organisasi gerejawi yang banyak. Baik di dalam maupun di luar negeri. Selain tentunya kekuatan finansial. Majelis tidak ada yang berani mengganti dengan alasan merasa belum ada penggantinya," kata Dv salah seorang majelis senior.

mempertimbangkan kekerabatan tersebut. Menurut St, cukup banyak ikatan keluarga yang terjalin sejak lama di GKA Elkut. Kekeluargaan ini tidak jarang mempengaruhi pengambilan keputusan; atau pemilihan suara yang berujung pada terpilihnya para *incumbent*, yaitu majelis- majelis tertentu yang dipandang senior dan punya relasi yang luas di tengah jemaat. *Ketiga*, kepemimpinan yang bersifat praktis (spontan) daripada teoritis (administratif). Ada banyak hal yang tidak tertulis namun diakui sebagai aturan. Hal ini sering menimbulkan benturan kepentingan antar pejabat gerejawi, baik di pusat maupun di lingkup pelayanan rayon. Yang satu mengacu pada Tata Dasar dan Tata Laksana. Sementara yang lain, termasuk gembala sidang memaknai bahwa tidak semua persoalan bisa diselesaikan oleh dua buku 'sakti' tersebut. Akibatnya terjadi ketidakpuasan yang menggiring pada terjadinya konflik antar pejabat gerejawi yang tidak terselesaikan dengan baik. *Keempat*, kepemimpinan yang dualistik antara majelis dan hamba Tuhan. GKA Elkut menganut pemisahan tugas antara majelis yang menangani persoalan administrasi gereja dengan hamba Tuhan yang menangani kerohanian jemaat. Dalam kehidupan praktis, hamba Tuhan tidak dilibatkan dalam pelayanan di lembaga gerejawi yang dimiliki GKA Elyon.¹¹ Empat ciri model kepemimpinan tersebut tidak jarang menimbulkan konflik, baik yang bersifat horizontal, yaitu konflik dengan jemaat karena gereja dinilai lamban merespons kebutuhan jemaat; maupun yang bersifat vertikal, yaitu konflik antar pejabat gerejawi: majelis dengan majelis, majelis dengan hamba Tuhan dan hamba Tuhan dengan hamba Tuhan.

¹¹ Seperti yang sudah disampaikan di atas, GKA Elkut adalah bagian salah satu dari rayon GKA Elyon. Gereja ini mempunyai tiga lembaga gerejawi: sekolah musik, kursus mandarin dan sekolah internasional. Dalam konteks lembaga gerejawi, secara prinsip hamba Tuhan tidak semua dilibatkan.

Terkait dengan keberadaan hamba Tuhan, di usia yang kesembilan, GKA Elkut sudah ganti hamba Tuhan sebanyak lima kali. Bila dihitung dengan rayon-rayon yang lain, maka dalam kurun waktu 10 tahun ada 10-15 hamba Tuhan tetap GKA Elyon yang memutuskan pindah pelayanan ke gereja lain. Penulis mencoba menghubungi beberapa mantan hamba Tuhan GKA Elkut maupun yang pernah ada di rayon lain. Lima hamba Tuhan yang berhasil penulis hubungi menyampaikan bahwa alasan kepindahan mereka karena ketidakcocokan dengan sistim yang diterapkan. Ada faktor-faktor khusus yang menyebabkan para hamba Tuhan tersebut tidak betah pelayanan untuk jangka waktu lama. Sementara dari hasil wawancara dengan beberapa responden, penulis mendapati bahwa penyebab pindahnya para hamba Tuhan beragam: mulai dari sistim yang dinilai tidak jelas, ketidakjelasan proses sebagai tenaga tetap gerejawi, perselisihan mengenai keputusan kependetaan, sikap majelis yang otoriter, konflik internal hamba Tuhan sampai sekadar alasan yang bertumpu pada ungkapan *like or dislike*. Apalagi bila ada hamba Tuhan yang mudah berselisih pendapat dengan majelis dan hamba Tuhan senior, maka selain dinilai tidak etis, hamba Tuhan tersebut biasanya kontrak pelayanannya tidak diperpanjang, *alias* dikeluarkan (tanpa surat).

Contoh kasus lagi yang menegaskan adanya konflik kepemimpinan di GKA Elyon, khususnya di GKA Elkut yang menjadi fokus dari penelitian ini. Peristiwanya baru saja terjadi, yaitu akhir tahun lalu (2011). Seorang mantan majelis senior yang sekarang menjabat sebagai pengurus GKA Elkut, semester ini (per- Januari 2012) mengundurkan diri dari pelayanan dengan alasan pengurus GKA Elkut tidak konsisten dalam pelayanan, “Percuma kalau kita

sudah rapat dan sepakat dengan keputusan. Tapi ternyata keputusannya dilanggar juga,” kata St kepada penulis.¹² Lebih lanjut St mengatakan, “saya sengaja menunggu niat rekan-rekan lain untuk menyelesaikan masalah ini. Tapi sampai sekarang tidak ada. Ya sudah pak, saya bukan hanya mundur. Keanggotaan saya dengan keluarga saya cabut dari Rungkut.” Ketika penulis mencoba mengkonfirmasi persoalan tersebut kepada beberapa rekan pengurus GKA Elkut, ada yang mengakui bahwa apa yang disampaikan Sw itu benar. “Pengurus tidak konsisten dengan hasil keputusan rapat, jadi wajar bila beliau marah,” menurut Ch, anggota pengurus GKA Elkut. Namun hal ini disanggah oleh pengurus lain, termasuk hamba Tuhan selaku gembala rayon bahwa sebenarnya sudah dari dulu St cenderung memaksakan pendapat dalam sebuah rapat, sehingga mudah sekali mundur bila pendapatnya tidak diikuti. Salah seorang majelis senior, Dv, mengakui bahwa selain persoalan karakter yang mau menang sendiri, sebenarnya ada juga persoalan pribadi, “St tidak senang dengan hamba Tuhan yang sekarang.” Fakta ini ternyata juga diketahui Ec selaku hamba Tuhan yang sudah melayani selama lima tahun di GKA Elkut. “Kejadian semacam ini bukan pertama kali. Sebenarnya ini merupakan rentetan panjang dari persoalan yang terjadi di masa lalu. Hanya saja pengurus lain sudah enggan bicara dengan beliau. Jadi ya mau diapakan lagi,” kata Ec selaku Gembala Rayon di GKA Elkut. “Pengurus yang lain sudah mencoba menyelesaikan, tapi beliaunya yang tampaknya enggan,” sambung Ec.

¹² Wawancara dengan Sw penulis lakukan di rumahnya, sebab yang bersangkutan sudah mundur dari pengurus dan keanggotaan GKA Elkut per awal Februari 2012. Sementara dengan Ch, Dv dan Ec, wawancara dilakukan di gereja pada tanggal 20 dan 27 Februari 2012.

Deskripsi kasus di atas merupakan salah satu potret konflik kepemimpinan di GKA Elkut. Potret tersebut menegaskan bahwa konflik yang terjadi bukan hanya karena ada pokok persoalan yang sedang diperdebatkan, tetapi juga menunjukkan kesenjangan relasi antar personal pengurus. Kesenjangan tersebut mungkin terjadi karena persoalan yang belum diselesaikan atau karena persepsi-persepsi negatif yang dibiarkan tanpa ada usaha untuk mengurainya. Selama ada kesenjangan personal yang belum diselesaikan maka selama itu pula akan ada jarak yang berpotensi menimbulkan konflik terbuka.¹³ Persoalan lain yang bisa diamati adalah sikap Sw sebagai majelis senior yang mundur dari pelayanan dan keanggotaan gereja. Beberapa pengurus GKA Elkut menyayangkan keputusan Sw yang mundur, mengingat beliau adalah jemaat senior yang kritis, senang berorganisasi, perintis rayon dan senior dalam kemajelisannya. Tidak banyak majelis atau pengurus yang mempunyai ketrampilan pelayanan seperti itu. Perbedaan latar belakang semacam itulah yang mungkin membuat pengurus lain belum mampu berbuat banyak untuk menyelesaikan masalah ini. Menurut penulis, dalam kultur gereja yang masih berbasis pada budaya semacam ini, perbedaan latar belakang dalam contoh kasus ini tampak jelas dimaknai sebagai perbandingan kekuasaan antara yang senior dan junior, sehingga fokusnya bukan pada persoalan tapi siapa yang berkuasa. Erwin Lutzer mengatakan,¹⁴ “seringkali persoalan yang sesungguhnya ialah, siapakah yang paling berkuasa.” Hal senada juga

¹³ Teori konflik merujuk keadaan ini sebagai sumber konflik yang bersifat laten. Konflik laten adalah suatu keadaan yang di dalamnya terdapat banyak persoalan, sifatnya tersembunyi dan perlu diangkat ke permukaan sehingga pokok persoalannya bisa ditangani. Novri Susan, *Pengantar Sosiologi Konflik*, 100; S.N. Kartikasari, *Mengelola Konflik*, 6.

¹⁴ Erwin Lutzer, *Pastor to Pastor. Memecahkan Masalah-Masalah dalam Pelayanan* (Malang: Gandum Mas, 2010), 68.

disampaikan Fred Jandt yang menyimpulkan konflik sebagai pergumulan kekuasaan atas berbagai perbedaan: informasi, keyakinan, kepentingan, keinginan atau nilai-nilai yang berbeda dan kemampuan-kemampuan yang berbeda dalam memperoleh sumber-sumber yang dibutuhkan.¹⁵ Ketika perbedaan tersebut tidak mampu dijumpai atau terjadi ketegangan soal bagaimana memenuhi kebutuhan yang dimaksud, konflik bisa makin berkembang ke hal-hal yang bersifat fisik dan destruktif.¹⁶

Persoalan yang tampak sekadar menjadi momen yang memicu munculnya pertarungan, dimana yang merasa kuat menekan yang kecil. Pihak yang kuat sejak awal sudah meyakini posisinya. Bertahan atau mundur adalah strategi yang sama untuk menunjukkan pihak mana yang lebih kuat. Perbedaan kuasa menjadi kekuatan bagi satu pihak untuk 'memainkan' keadaan. Sementara bagi pihak lain perbedaan kuasa justru menjadi pembatas bagi upaya penyelesaian konflik. Masing-masing pihak memilih bertahan di posisinya. Sikap mendiamkan masalah pada akhirnya akan memperbesar kecenderungan seseorang untuk tidak terbiasa mengungkapkan perasaan dan persoalan yang sebenarnya ketika konflik terjadi. Akibatnya, masing-masing pihak dengan tafsirannya sendiri, makin berjarak secara hati dan tidak terampil menyelesaikan persoalan, baik secara personal maupun struktural. Pengalaman

¹⁵ Dalam Hugh F. Halverstadt, *Mengelola Konflik*, (Jakarta: BPK Gunung Mulia, 2007), 5.

¹⁶ Hal ini sesuai dengan penjelasan Mastenbroek bahwa problematika tentang perbedaan kuasa, tinggi atau rendah, akan bertendensi ke arah eskalasi konflik, dalam Jan Hendriks, *Jemaat Vital dan Menarik. Membangun Jemaat dengan Menggunakan metode Lima Faktor* (Yogyakarta: Kanisius, 2002), 115; Bdk dg. Stephen P. Robbins, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2002), 218. Robert J. Edelman, *Konflik Interpersonal di Tempat Kerja* (Yogyakarta: Kanisius, 1997), 12.

ini seolah menjadi pola bagi masing-masing pihak untuk cenderung menunggu atau menghindar ketika menghadapi konflik berikutnya.

Menarik untuk memperhatikan tesis John Paul Lederach, seringkali pihak-pihak yang terlibat hanya menggunakan lensa terbatas, yaitu sekadar mencari penyebab dan secara cepat berusaha menemukan solusinya. Justru yang sering terlewatkan adalah kualitas relasi yang sejak awal menjadi persoalan di antara subyek.¹⁷ Dengan kata lain, persoalan yang sedang terjadi seringkali mencerminkan adanya kesenjangan relasi atau buruknya hubungan yang terjadi selama ini. Ada banyak alasan yang menyebabkan kesenjangan relasi. Mungkin karena kesalahpahaman yang tidak terselesaikan, sistimnya yang kaku dan salah, persoalan karakter, atau karena hal-hal yang pribadi sifatnya. Kasus-kasus seperti di atas dapat terjadi dalam hubungan kerjasama dengan siapa saja, kapan saja dan di mana saja. Hal itu menunjukkan bahwa konflik merupakan realita yang tidak mudah untuk dihadapi dan diselesaikan. Realita itu mendorong banyak orang untuk memikirkan apa sebenarnya konflik, penyebab terjadinya dan bagaimana menghadapi konflik. Kesimpulannya, ancaman-ancaman terhadap harga diri, tekanan demi dan untuk menolak perubahan pribadi dan sosial, serta kerentanan terhadap permainan kekuasaan dalam sistim organisasi sukarela semacam gereja atau lembaga pelayanan, terlepas mana yang benar dan salah, semuanya memperparah sifat manusiawi penuh dosa dari pihak-pihak yang konflik dalam gereja. Tampaknya ada kekuatan-kekuatan yang membentuk perasaan dan perilaku pihak-pihak tertentu dalam konflik internal gereja, sehingga menghambat upaya

¹⁷ John Paul Lederach, *Transformasi Konflik* (Yogyakarta: PSPP, 2005), 20.

penyelesaian konflik internal gereja. Satu lagi pihak yang seringkali menjadi korban konflik internal gereja; bahkan barangkali cenderung dimanfaatkan atau diabaikan oleh para pejabat gereja adalah jemaat.

Hugh Halverstadt, mengawali komentarnya tentang konflik kepemimpinan yang terjadi di gereja, dengan mengajukan pertanyaan, mengapa umat dan para pejabat/pelayan gereja mudah konflik karena persoalan-persoalan yang sebenarnya bisa dilesaikan dengan cara yang elok? Dan mengapa konflik-konflik di gereja juga tidak bebas dari upaya saling menghancurkan? Halverstadt berpendapat bahwa komitmen rohani dan berbagai pemahaman iman jemaat sangat mudah terpancing konflik karena semua itu adalah bagian sentral identitas psikologis seseorang.¹⁸ Konflik sekaligus menjadi arena pertarungan harga diri. Itu sebabnya kelompok-kelompok yang terbentuk karena konflik dengan mudah begitu berubah dan menanggapi perbedaan sebagai persoalan pribadi. Cara apapun akan digunakan untuk membenarkan tujuan akhir masing-masing kelompok, yaitu melindungi diri secara emosional dan bila mungkin juga secara struktural. Mungkin persoalannya justru terletak pada bagaimana masing-masing pihak menerjemahkan situasi, masukan dan respons yang berkembang, baik sebelum maupun pada saat terjadi konflik.

Parahnya dalam beberapa kasus, jemaat seolah sengaja dipecah belah demi kepentingan jangka pendek pejabat gereja. Akibatnya, jemaat yang semula netral menjadi terlibat dan mengalami perpecahan dengan bersikap membela

¹⁸ Hugh F. Halverstadt, *Mengelola Konflik Gereja*, 3. Bdk. dg. dengan penelitian Sumarni, *Tinjauan Perjanjian Baru Terhadap Konflik Hamba Tuhan dalam Relasi Pelayanan*. Skripsi (Malang: SAAT, 2002), 4. Dalam prapenelitiannya, Sumarni mengajukan pertanyaan kepada beberapa informan dari mahasiswa teologi tentang konflik yang terjadi dalam relasi pelayanan. Ada yang berpendapat wajar dan tidak wajar. Tapi umumnya sepakat untuk tidak mendiamkan konflik.

atau menolak pihak-pihak tertentu. Kalaupun jemaat tidak terlibat, minimal konflik yang berkepanjangan yang terjadi di gereja mempengaruhi pertumbuhan jemaat. Sebab energi pelayanan terfokus pada upaya menyelesaikan konflik daripada menggembalakan dan mendewasakan umat. Berarti ada dimensi lain dari konflik yang seharusnya dikembangkan, yaitu bahwa konflik merupakan unsur yang mendasar dan diperlukan dalam semua hubungan yang sehat. Hal itu berarti dalam hubungan yang sehat dan penuh kerjasama, konflik dapat memberi kemajuan atau menuju pada kedewasaan hubungan antar pribadi atau kelompok.¹⁹ Tentunya kemajuan yang dimaksud tidak seketika terjadi, namun dari kebiasaan mengelola secara bijak, maka konflik akan menjadi persemaian subur bagi terjadinya perubahan-perubahan yang diinginkan di gereja. Bukan hanya itu, konflik yang semula dimaknai sebagai jalan menuju perpecahan gereja, malah berbalik dapat memfasilitasi tercapainya rekonsiliasi atas berbagai kepentingan, sekaligus mempererat persatuan jemaat dan kerekunan antar pejabat gereja, sehingga dengan demikian terbentuk suatu iklim yang sehat bagi pengembangan gereja.

Dalam konteks GKA Elkut, segi positif adanya konflik menjadi tantangan tersendiri. Sebab, bukan tidak mungkin konflik masih dipahami sebelah mata, yaitu secara negatif. Terbukti dari sikap para pejabat gerejawi GKA Elkut yang tidak mudah menerima dan mengelola perbedaan pandang dengan cara yang baik, sehingga menambah citra negatif atas konflik. Sadar atau tidak, keadaan anti konflik ini menjadi lahan subur bagi tumbuhnya sikap otoriter pejabat gerejawi dalam pelayanan di GKA Elkut. Akibatnya, ketidakpuasan

¹⁹ Thomas J. Stevenin, *Mengatasi Konflik di Tempat Kerja* (Jakarta: Metanoia, 2000), 127-128.

dalam diri pejabat gerejawi berujung pada kesenjangan hubungan yang makin lebar. Dalam keadaan demikian, wajar bila kemudian konflik yang destruktif sangat mudah terjadi di GKA Elkut, sebagaimana pengalaman di masa lalu yang berlanjut hingga kini. Kualitas kerekanaan yang seperti ini harus segera dicarikan solusinya, sebelum terjadi konflik yang lebih kompleks. Di sinilah kepetingan dari penelitian yang penulis lakukan, yaitu mendapatkan pemetaan konflik yang bermula dari kerekanaan antar pejabat gerejawi, serta pengaruhnya bagi pertumbuhan jemaat.

1.1.2. Rumusan Masalah

Berangkat dari pemaparan di atas, penulis merumuskan permasalahan dalam bentuk pertanyaan berikut: faktor-faktor apa saja yang menjadi penyebab terjadinya konflik kepemimpinan di GKA Elkut? Adakah korelasi antara kualitas kerekanaan, sistim dan potensi konflik kepemimpinan di GKA Elkut? Dan adakah pengaruhnya bagi pertumbuhan jemaat di GKA Elkut?

1.2. Hipotesa Penelitian

Sebelum menyusun ini penulis melakukan pra penelitian, yaitu dengan mengajukan pertanyaan kepada lima Hamba Tuhan yang pernah melayani di GKA Elkut, “apa alasan terbesar saudara meninggalkan GKA Elyon?” Penulis memberikan tiga pilihan jawaban: konflik dengan sistim, konflik dengan majelis dan konflik dengan jemaat. Semua memilih, “konflik dengan sistim dan majelis.” Jawaban ini memperkuat pemahaman yang disampaikan di latar belakang, khususnya mengenai konflik kepemimpinan yang dipicu oleh pilihan sistim dalam bergereja serta adanya kesenjangan relasi atau kerekanaan yang

buruk antar pejabat gerejawi GKA Elkut. Berangkat dari fakta tersebut, maka penelitian ini dilakukan dengan hipotesa sebagai berikut:

- a. Kerekanaan yang sehat antar pejabat gerejawi baik secara personal maupun komunal akan mempengaruhi pola kepemimpinan, sehingga konflik yang terjadi dapat diarahkan kepada hal-hal yang konstruktif bagi kebersamaan sebagai Tubuh Kristus.
- b. Sistem pemerintahan gereja yang bersifat pasti dan profesional, dapat menjadi acuan dalam membangun kerekanaan yang sehat, sehingga terjadi penyelesaian konflik kepemimpinan yang konstruktif bagi pertumbuhan jemaat.

1.3. Lingkup Penelitian

Penelitian ini dibatasi dalam lingkup Gereja Kristen Abdiel Elyon Rayon Rungkut yang beralamat di Ruko Rungkut Megah Raya A-25, Jl. Raya Kali Rungkut, Surabaya,²⁰ khususnya terkait dengan penggunaan dua instrumen yang melibatkan para responden. Namun untuk data hasil wawancara, penulis juga menghubungi beberapa informan di luar Rayon Rungkut, yaitu hamba Tuhan yang pernah melayani di GKA Elkut. Lingkup penelitian juga membatasi jumlah dan katagori responden. Jumlah yang dimaksud terkait dengan prasyarat atau prosentase minimal yang harus dipenuhi menurut alat ukur yang dipakai. Sedangkan katagori menyangkut pembatasan responden berdasarkan tujuan dari penelitian itu sendiri. Maka dalam penelitian ini,

²⁰ Penulis pernah membantu pelayanan selama setahun di rayon ini dan sampai sekarang masih sering diundang memimpin, baik di Rayon Rungkut maupun rayon lainnya. Hal ini membantu penulis untuk merekam jejak konflik kepemimpinan, yang kemudian dianalisa dalam penyusunan tesis ini.

responden yang dimaksud hanya dari pihak majelis, pengurus rayon dan pengurus komisi yang dinilai mampu memberikan penilaian terhadap sistim dan kinerja majelis/pengurus sebagaimana dimaksudkan dari penelitian ini.

1.4. Tujuan Penulisan

Penelitian dan penyusunan tesis ini dilakukan dengan tujuan menyediakan bahan kajian yang dapat dipakai oleh GKA Elkut untuk melihat peta potensi konflik antar pejabat gerejawi, menjadi pertimbangan dalam menyusun bahan pembinaan dalam rangka pembenahan konsep dan sistim kegerejaan yang berpotensi menimbulkan konflik kepemimpinan, serta menjadi usulan dalam rangka mengembangkan ketrampilan mediasi konflik.

1.5. Metode Penelitian

Metode penelitian mencakup masalah-masalah teoritis yang mendasari penelitian lapangan, cara mendapatkan data penelitian, pengolahan dan analisis data lapangan.²¹ Selain menggunakan data yang bersumber dari literatur yang sesuai dengan pokok bahasan. Penulis juga menggunakan penelitian lapangan dengan metode kuantitatif dan kualitatif.

1.5.1. Penelitian Literatur

Penelitian literatur dilakukan untuk membangun landasan teoritis penelitian mengenai kerekanan dan konflik antar pejabat gerejawi, yang terangkum dalam sejarah konflik kepemimpinan di GKA Elkut. Landasan teori ini kemudian dipakai untuk menganalisa data empiris, kecenderungan dan kualitas konflik

²¹ John Mansford Prior, *Meneliti Jemaat: Pedoman Riset Pastisipatoris* (Jakarta: Grasindo, 1997), 6.

kepemimpinan yang terekam sebagai hasil dari penelitian lapangan. Penelitian literatur juga diperlukan sebagai pembandingan dan sumber masukan dalam menyusun strategi pengelolaan konflik yang konstruktif.

1.5.2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Kualitatif dilakukan dengan tujuan mengeksplorasi serta merekam keadaan dan perspektif riil responden berdasarkan topik pembicaraan. Sedangkan kuantitatif dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada sejumlah responden menurut ketentuan yang ditetapkan.²² Kuesioner pertama dipakai sebagai acuan pembahasan menekankan perspektif para pejabat gerejawi terhadap posisi mereka masing-masing dalam kaitannya dengan konflik kepemimpinan. Kuesioner kedua lebih bersifat afirmatif terhadap hasil dari kuesioner pertama, yaitu melihat gaya berkonflik para pejabat gerejawi. Gaya berkonflik dapat menjadi indikasi sejauhmana hubungan antar pejabat gerejawi memberi pengaruh pada usaha penyelesaian konflik kepemimpinan dengan cara yang baik. Hasil dari kedua metode tersebut akan dibandingkan dan dianalisa sehingga menghasilkan kesimpulan serta strategi terkait dengan persoalan yang diteliti.

1.6. Judul Tesis

Konflik Kepemimpinan antar Pejabat Gerejawi serta Pengaruhnya
bagi Pertumbuhan Jemaat di GKA Elyon Rungkut Surabaya

²² Menurut John Prior, “dengan metode ini, peneliti dapat memperoleh suatu pandangan umum tentang seluruh situasi kelompok,” dalam *Meneliti Jemaat*, 33.

1.7. Sistimatika Penulisan

Bab 1: Pendahuluan

- 1.1. Permasalahan
- 1.2. Hipotesa Penelitian
- 1.3. Lingkup Penelitian
- 1.4. Tujuan Penulisan
- 1.5. Metode Penulisan
- 1.6. Sistimatika Pembahasan

Bab 2: GKA Elyon Rungkut dan Konflik Kepemimpinan

Bab ini berisi profil mengenai kota Surabaya dan GKA Elkut, baik jejak rekam konflik kepemimpinan dalam sejarah awal maupun konteks kekinian, menyangkut gaya kepemimpinan, struktur dan relasi interpersonal, yang kemudian dihubungkan dengan teori konflik sebagai perilaku organisasi.

Bab 3: Paparan dan Analisa Data

Bab ini berisi paparan dan analisa data-data berdasarkan perhitungan sehingga dapat diketahui variabel-variabel terukur yang menunjukkan kualitas kerekanan dan potensi konflik antar pejabat gerejawi.

Bab 4: Refleksi Teologis dan Proyeksi

Bab ini berisi refleksi teologis sebagai dasar normatif dalam membangun kerekanan dan sistim kegerejaan yang lebih sesuai dengan konteks berdasarkan hasil penelitian. Bagian kedua merupakan

proyeksi atau semacam usulan sebagai tanggapan atas persoalan kerekanan dan sistim yang dipakai.

Bab 5: Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dan usulan, baik bagi GKA Elkut, Surabaya maupun untuk penelitian yang lebih lanjut.

© UKDW

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Memahami gereja sebagai organisasi maupun organisme berarti menempatkan gereja sebagai kumpulan orang-orang yang bersepakat untuk bertumbuh bersama dalam keteraturan. Makna ini menyiratkan adanya dinamika yang tinggi, dimana tiap-tiap orang menurut kapasitasnya masing-masing berusaha belajar dari orang lain maupun memberikan pembelajaran kepada orang lain. Tentunya keadaannya tidak selalu seidealnya yang dibayangkan. Semua pelayanan berjalan dengan lancar, tanpa persoalan dan gangguan apapun. Kesamaan prinsip dan tujuan tidak menjamin bahwa perjalanan bergereja akan baik-baik saja. Tidak ada benturan dengan sesama anggota. Setiap rapat pelayanan selalu berakhir dengan keputusan yang bisa diterima semua pihak. Tanpa ada yang mempersoalkannya. Benarkah situasi rapat yang demikian identik dengan tidak adanya persoalan relasi? Benarkan keadaan ini mencerminkan sistim yang baku? Di manakah peran serta anggota yang diharapkan mampu mempertajam pokok bahasan?

Justru keadaan yang demikian tidak mencerminkan dinamika dan keadaan relasi yang sesungguhnya. Sebaliknya, keadaan tersebut menunjukkan komunitas yang pasif, tidak dinamis, tidak kritis dan lumpuh. Apa menariknya komunitas bila segala sesuatu sudah diputuskan tanpa menyisakan satu pokok persoalan untuk digumulkan bersama. Dinamika yang sehat dan hidup dari

suatu komunitas justru diukur dari kesediaan masing-masing anggota dalam memberikan masukan atau tanggapan. Di dalam komunitaslah, masing-masing orang akan saling membentuk dan dibentuk di dalam kebersamaan. Berangkat dari pemahaman inilah, maka konflik yang dimengerti sebagai perbedaan persepsi, menjadi salah satu tanda yang wajar dari komunitas yang hidup. Termasuk konflik yang terjadi di gereja. Yang penting adalah bagaimana mengelola konflik sehingga memberikan manfaat bagi gereja.

GKA Elkut, yang menjadi tempat penelitian penulis, adalah salah satu gereja/komunitas yang juga tidak lepas dari konflik, khususnya konflik kepemimpinan. Berangkat dari rumusan pertanyaan di Bab 1 serta menyimak hasil analisa di bab-bab sebelumnya, maka terkait dengan konflik kepemimpinan di GKA Elkut, penulis menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut: *pertama*, konflik kepemimpinan yang terjadi di GKA Elkut (dan mungkin juga mencerminkan pergumulan keseluruhan rayonnya) bersifat kompleks. Artinya, tidak ada satu faktor yang dianggap paling utama sebagai penyebab konflik. Persepsi tentang gereja dan hamba Tuhan, persoalan aset, teologi yang dualistik, ketidakjelasan sistim, kerekanan yang berjarak dan arogansi kekuasaan menjadi satu kesatuan yang memicu terjadinya konflik sampai hari ini.

Kedua, konflik kepemimpinan di GKA Elkut langsung atau tidak merupakan lanjutan dari potensi konflik yang tidak diselesaikan di masa lalu, sehingga menimbulkan keadaan rawan konflik yang destruktif di masa sekarang dan mendatang. Potensi yang dimaksud misalnya mengenai misi dan identitas kegerejaan GKA Elkut yang masih bersifat sempit, yaitu mengacu kepada

budaya mayoritas, Tionghoa. Pejabat gerejawi GKA Elkut maupun pusat perlu menggumulkan kembali panggilan mereka sebagai gereja yang ditempatkan di tengah keberagaman masyarakat. Di masa lalu dalam konteks perintisan gereja, penekanan pada ke-Tionghoa-an sebagai identitas jelas diperlukan dalam rangka menjangkau etnis Tionghoa. Bagaimana dengan konteks sekarang? Persoalannya bukan pada perlu atau tidaknya identitas ke-Tionghoa-an dipertahankan. Tetapi sudahkah majelis-pengurus GKA Elkut melakukan kajian terhadap persoalan identitas. Majelis dan pengurus GKA Elkut harus mengkaji ulang persoalan ini dengan lebih dewasa, tanpa dihantui rasa curiga akan hilangnya identitas budaya. Kajian harus berdasarkan perbandingan konteks dulu dan sekarang, dalam hubungannya dengan respons jemaat terhadap keragaman budaya. Kajian teologi juga perlu dilakukan untuk menemukan landasan bagi perubahan ke arah gereja yang makin terbuka dengan perbedaan. Konteks sekarang, GKA Elkut berada di kawasan industri yang padat penduduk, maka tuntutan untuk menjadi gereja yang terbuka bagi semua etnis dan relevan dalam pelayanan harus menjadi pilihan utama. Apalagi sudah ada keinginan dari jemaat supaya GKA Elkut menjadi gereja yang terbuka bagi semua etnis.

Ketiga, ketidakpastian sistim pemerintahan gereja turut memberi andil terhadap konflik kepemimpinan di GKA Elkut. Seperti diketahui bahwa gereja-gereja di bawah sinode Gereja Kristen Abdiel menerapkan presbiterial sinodal sebagai sistim pemerintahan gereja. Kebijakan ini tertulis di Tata Dasar sinode GKA sebagai wujud kebersamaan secara sinodal. Menariknya, beberapa gereja anggota, khususnya gereja dengan jemaat di atas 500 sampai 1000 orang,

mempunyai gereja-gereja rayon yang dalam perencanaannya tidak akan didewasakan menjadi gereja yang mandiri, lepas dari gereja induknya. Keterkaitan gereja-gereja rayon dengan gereja pusat menjadi batasan maksimal kemandirian gereja rayon. Problemanya, gereja-gereja anggota yang punya lebih dari dua rayon juga mempunyai Tata Dasar dan Tata Laksana sendiri, yang didalamnya mengatur hubungan antara gereja pusat dengan gereja-gereja rayon yang bersifat *sentralisasi*. Sistem pemerintahan yang bias inilah yang terkadang menimbulkan konflik dalam pemahaman dan pelaksanaannya. Tidak terkecuali juga yang terjadi di GKA Elkut. Konflik yang dimaksud terlihat ketika pusat menetapkan batasan bagi gereja-gereja rayon. Hal-hal yang terkait dengan gerak langkah gereja di lingkup rayon, yang menentukan bukan rayon, melainkan pusat. Visi, misi dan anggaran pelayanan ditentukan secara sentral oleh majelis pusat. Bahkan sumbangan berupa barang dan uang untuk mendukung pembangunan rayon harus masuk seijin majelis pusat. Pengurus rayon tidak mempunyai wewenang mengambil keputusan. Pengurus rayon sekadar menjadi pelaksana program majelis di lingkup rayon. Mengamati bagaimana GKA Elyon menetapkan batasan wewenang bagi gereja-gereja rayon, justru mencirikan sistem pemerintahan yang episkopal, bukan presbiterial.

Keempat, adanya korelasi antara kerekanaan, sistem, budaya dan konflik kepemimpinan yang terjadi di antara pejabat gerejawi GKA Elkut. Kerekanaan dan sistem dalam penelitian ini diukur dari hasil olah data dua instrumen, *CSI* dan *Thomas-Kilmann Conflict*. Hasilnya, hanya dua dari tujuh dimensi yang berada pada area keseimbangan. Lima dimensi cenderung terpolarisasi ke

kutub kiri. Polarisasi pada satu kutub menunjukkan adanya kekuatan atau pengaruh yang hanya bertumpu pada satu pihak, yaitu majelis pusat. Otoritas majelis nampak ketika menetapkan program pelayanan, baik di lingkup kebersamaan maupun rayon, yang menggunakan pendekatan struktural/ditentukan dari atas ke bawah. Pengurus, hamba Tuhan rayon dan jemaat tinggal melanjutkan (manajerial) apa yang sudah diputuskan di atas (terencana dan terpusat). Sedangkan pada instrumen kedua, penulis hanya melibatkan majelis dan pengurus GKA Elkut, tanpa aktivis komisi. Tujuan instrumen kedua adalah untuk mengetahui gaya berkonflik pejabat gerejawi. Apakah kebersamaan yang selama ini menjadi motto berdampak pada upaya penyelesaian konflik secara sehat? Hasilnya mayoritas memilih “menghindar” dan “kompromi” sebagai pilihan kedua. Artinya, kebersamaan masih sebatas wacana dan kurang memberikan pengaruh pada upaya penyelesaian konflik. *Mungkin* ada persoalan pribadi atau pergulatan kuasa antar pejabat gerejawi, sehingga yang satu merasa tidak bersegera menyelesaikan persoalan dibanding yang lain. Bila dikaitkan dengan otoritas majelis, “menghindar” mungkin menjadi cara aman bagi pengurus GKA Elkut ketika berhadapan dengan majelis. Dan bila asumsi ini benar, maka bisa dipastikan bahwa “menghindar” akan menjadi pilihan tetap pengurus GKA Elkut, sebab secara struktur dan wewenang, pengurus lebih rendah dari majelis. Sentralisasi seolah menjadi pembenar bagi majelis untuk tidak terbuka terhadap masukan/kritik dari rayon. Kerenggangan dan ketegangan dalam kerekanaan antar pejabat gerejawi pasti juga mempengaruhi pelayanan di tengah jemaat. Bagaimana mungkin mereka bisa melayani secara bersama, bila masih ada hal-hal yang belum dibereskan?

Bagaimana mereka bisa merencanakan program pelayanan, bila ada persoalan yang mengganggu kerekanaan mereka? Kemungkinan besar situasi ini juga diketahui jemaat. Sangat disayangkan bila jemaat menjadi kecewa dan tidak mudah percaya hanya karena majelis/pengurus GKA ELkut tidak menjadi teladan. Sudah saatnya bagi majelis/pengurus GKA Elkut untuk melakukan evaluasi dan proyeksi pembenahan terhadap kualitas kerekanaan di antara mereka. Termasuk mengevaluasi sistim pemerintahan gereja yang menjadi salah satu pemicu konflik kepemimpinan. Harapannya, GKA Elkut dapat menjadi gereja yang bertumbuh secara sehat dan mampu menghadirkan pelayanan yang relevan, karena di dalamnya ditopang oleh kerekanaan pejabat gerejawi dan sistim pemerintahan yang sehat pula.

5.2. Usulan

Secara detail usulan telah penulis sampaikan di bab sebelumnya, khususnya di Bab 4 bagian proyeksi. Jadi bagian ini penulis hanya memberikan pokok-pokok penegasan dari penjelasan tersebut.

1. GKA Elkut secara serius perlu menggumulkan dan merumuskan lagi konsep mengenai gereja dan bergereja, sebab gereja bukanlah perusahaan dimana di dalamnya terjadinya pertarungan kekuasaan demi kelanggengan pribadi atau kelompok tertentu. Gereja harus dijauhkan dari kepentingan-kepentingan pribadi dan golongan. Konsep gereja dan bergereja perlu digumulkan dan dirumuskan menurut kebenaran Alkitab.
2. Sistim pemerintahan GKA Elkut tidak dapat dilepaskan dari konflik yang terjadi di masa lalu. Khususnya pengaruh pandangan teologi

badan misi yang mendampingi di awal perintisan. Selain itu dorongan untuk mempertahankan aset, makin memantapkan para pendiri kala itu untuk menerapkan sistim pemerintahan yang episkopal, meskipun secara tertulis presbiterial. Konteks GKA Elkut sekarang berada di era yang sama sekali berbeda dengan konteks awal. Suatu era yang menuntut kesetaraan (kolegial) dan keterbukaan informasi. Usulannya, GKA Elkut perlu menggumulkan kembali *identitas* kegerejaannya di tengah konteks kekinian. Tujuannya, supaya GKA Elkut menjadi gereja yang lebih terbuka bagi semua golongan dan mampu mengembangkan pelayanan yang relevan bagi masyarakat. Selain itu, kepastian identitas kegerejaan akan membantu dalam menentukan sistim pemerintahan yang dianut, presbiterial ataukah episkopal.

3. Terkait dengan sistim pemerintahan gereja, GKA Elkut perlu memutuskan dengan jelas sistim mana yang akan dipakai, presbiterial atau episkopal. Keadaan yang sekarang membingungkan dan tidak konsisten, sebab secara tertulis presbiterial tapi praktiknya episkopal. Sistim apapun memang ada kelemahan dan kekurangannya. Yang penting adalah pemahaman dan pelaksanaannya konsisten dengan yang seharusnya. Kecuali majelis dan pengurus GKA Elkut membuka kemungkinan penerapan sistim pemerintahan yang lainnya. Menurut penulis, melihat konteks persoalan dan kultur GKA Elkut yang masih berkiblat pada budaya dan aset, sistim sekarang mungkin yang paling 'tepat' yaitu kombinasi dari keduanya. Presbiterial dalam hubungannya dengan sinodal, namun sekaligus episkopal dalam hubungannya dengan

rayon. Bila kombinasi sistim menjadi pilihan, maka untuk menghindari kesalahpahaman, majelis dan pengurus GKA Elkut perlu mengkomunikasikannya kepada jemaat, sehingga dapat dicapai keseragaman paham atas sistim pemerintahan gereja yang berlaku.

4. Meskipun dalam relasi dengan rayon bersifat sentralisasi *ala* episkopal, ada baiknya majelis mencoba memperluas wilayah presbiterial dalam konteks rayon. Selain karena adanya usulan dari jemaat rayon mengenai hal itu, juga terkait dengan potensi jemaat GKA Elkut yang mudah diajak bekerja sama. Potensi ini dapat dilihat dari skala pada dimensi keterhubungan yang menunjukkan keseimbangan antara kutub kolegal dan individual. Majelis dan pengurus GKA Elkut perlu memperhatikan hal ini sebagai jalan masuk untuk mengembangkan komunikasi yang lebih egaliter. Majelis dan pengurus GKA Elkut juga bisa belajar dari keterbukaan jemaat dalam bekerja sama, dalam rangka mengembangkan relasi pelayanan yang kolegal. Meskipun secara struktur majelis lebih tinggi, namun bila kolegal yang menjadi semangat, maka kebersamaan akan lebih diutamakan dalam pemecahan masalah daripada pendekatan kekuasaan melalui struktur. Perluasan wilayah presbiterial juga akan menolong pengurus GKA Elkut untuk merumuskan program pelayanan yang khas bagi jemaat. Penulis percaya, bila majelis dan pengurus GKA Elkut berkenan melakukannya, maka program pelayanan yang dibuat majelis akan menjadi tepat sasaran sesuai dengan konteks rayon. Bermula dari terjawabnya kebutuhan jemaat sesuai konteks, maka hal ini juga akan

mendorong kemajuan dalam dimensi kepemimpinan kaum awam untuk bukan hanya visioner tetapi juga mengembangkan aspek-aspek manajerial. Dengan demikian kepemimpinan kaum awam menjadi dapat diandalkan, baik dalam konteks pelayanan maupun persiapan regenerasi.

5. Salah satu sumber perubahan yang diharapkan mampu berperan sebagai agen perubahan di tengah jemaat, adalah hamba Tuhan. Sayangnya, peran hamba Tuhan di GKA Elkut *terlanjur* dipinggirkan hanya untuk persoalan-persoalan rohani. Mungkin ini yang menyebabkan hamba Tuhan cenderung pasif dalam upaya mendamaikan pihak-pihak yang terlibat konflik. Hamba Tuhan seharusnya tidak sekadar memikirkan 'keselamatan' dirinya dengan cara bermain aman. Tapi juga bukan berarti secara frontal hamba Tuhan bersegera mengadakan perubahan. GKA Elkut perlu menggumulkan lagi konsep tentang hamba Tuhan dalam relasinya dengan pelayanan, supaya tidak terjadi lagi relasi yang tidak berimbang seperti tuan dan hamba. Yang pasti GKA Elkut membutuhkan hamba Tuhan yang kuat dalam kepemimpinan. Seorang hamba Tuhan yang bukan hanya manajerial, tapi juga visioner. Hamba Tuhan yang bersedia bekerjasama dengan para pemimpin awam dalam rangka merencanakan perubahan-perubahan yang transformatif. Kepemimpinan hamba Tuhan, harus mendorong munculnya kepemimpinan baru dengan cara memotivasi jemaat untuk mempunyai kepercayaan diri dan kepercayaan kepada Allah yang telah

memanggilnya. Ada tiga usulan yang bisa dilakukan hamba Tuhan GKA Elkut. Pertama, *to ennoble*, yaitu memberikan perspektif yang lebih bermakna terhadap segala sesuatu yang dilaksanakan. Kedua, *to enable*, yakni mendidik, menolong orang lain belajar, dan melatih agar orang dapat melaksanakan tugasnya. Ketiga, *to empower*, yaitu memberikan kesempatan atau daya bagi orang lain agar ia berani mencoba dan melaksanakan dengan baik apa yang ia percayai.¹

6. Salah satu tantangan bagi perubahan yang berkelanjutan di GKA Elkut adalah minimnya budaya organisasi dalam hubungannya dengan gereja. Menjadi tantangan bagi majelis, pengurus dan jemaat GKA Elkut untuk membiasakan diri mengembangkan struktur dan komunikasi organisasi yang sehat, terencana dan terukur. Bukan untuk mempersulit, tetapi lebih kepada pembiasaan dalam berorganisasi, sehingga pelayanan dapat diatur dan direncanakan dengan lebih baik.
7. GKA Elkut adalah salah satu gereja di Surabaya yang sampai sekarang masih berkiblat pada budaya Tionghoa. Umumnya, problem yang dihadapi gereja-gereja semacam ini sama, yaitu konflik kepemimpinan dan tidak jelasnya sistim pemerintahan gereja. Perlu penelitian lebih lanjut, apakah dua pokok persoalan tersebut bermuara pada budaya Tionghoa? Jikalau benar, mungkin sebaliknya faktor budaya Tionghoa justru bisa menjadi pendorong profesionalitas karya pelayanan gereja? Pertanyaan-pertanyaan ini dapat menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut.

¹ D'Souza, Anthony. *Ennoble Enable Empower. Kepemimpinan Yesus Sang Almasih*(Jakarta: Gramedia, 2009) 250-254.

DAFTAR PUSTAKA

- Abednego B.A. 1992. *Jabatan Gereja Pada Masa Perjanjian Baru*. Jakarta: Persetia.
- Abednego, B.A. 2008. “Benih Yang Ditabur” dalam *Kisah Perjalanan 50 tahun: Bahtera Kehidupan GKI Residen Sudirman Surabaya*. Panitia Penggalan Sejarah GKI Residen Sudirman.
- Abineno, J.L. Ch., 1992. *Penatua*. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Abineno, J.L. Ch. 1999. *Garis-Garis Besar Hukum Gereja*. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Barsky, Allan Edward. 2000. *Conflict Resolution for the Helping Professions*. California: Thompson Higher Education.
- Berkhof, H. 1997. *Sejarah Gereja*. Disadur untuk Indonesia oleh H. Enklaar. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Bintarto, R. 1983. *Interaksi Desa-Kota dan Permasalahannya*. Yogyakarta: Ghalia Indonesia.
- Calvin, Yohanes. 1999. *Institutio*. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Chandra, Robby I. 1998. *Menatap Benturan Budaya. Budaya Kota Kawula Muda dan Media Modern*. Jakarta: Binawarga.
- Chandra, Robby I. 2011. *Menjadi Pemimpin yang Melayani*. Jakarta: Binawarga.
- Chandra, Robby I. 2011. *Ketika Aku Dipanggil Melayani*. Jakarta: Binawarga.
- Chandra, Robby I. 1992. *Konflik Dalam Hidup Sehari-hari*. Yogyakarta: Kanisius.
- Covey, Stephen R. 1994. *7 Kebiasaan Manusia Yang Sangat Efektif*. Jakarta: Gramedia Asri Media.
- Davis, Keith dan Newstrom, John W. *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid 1. Jakarta: Erlangga, t.t.
- Dever, Mark. 2010. *Tanda Gereja yang Sehat*. Jakarta: Momentum.
- D’Souza, Anthony. 2009. *Ennoble Enable Empower. Kepemimpinan Yesus Sang Almasih*. Jakarta: Gramedia.

- Donohue, William A. and Kolt, Robert. 1992. *Managing Interpersonal Conflict*. California: Sage Publications.
- Edelmann, Robert J. 1997. *Konflik Interpersonal di Tempat Kerja*. Yogyakarta: Kanisius.
- Engstrom, Ted W. dan Dayton, Edward R. 1984. *The Christian Leaders 60-Second Management Guide*. Texas: Word Books.
- Grudem, Wayne. 1994. *Systematic Theology: an Introduction to Biblical Doctrine*. Grand Rapids: Zondervan Publishing House.
- Halverstadt, Hugh F. 2007. *Mengelola Konflik Gereja*. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Han, Yap Un. 2002. *Problematika Hamba Tuhan*. Manado: Yayasan Daun Family.
- Hartoko, Dick. 1985. *Memanusiakkan Manusia Muda. Tinjauan Pendidikan Humaniora*. Kanisius dan BPK Gunung Mulia.
- Hartono, Chris. 1995. *Orang Tionghoa dan Pekabaran Injil*. Yogyakarta: TPK.
- Hartono, Chris. 2006. *Dari Cipaku sampai Jakarta*. Yogyakarta: Duta Wacana University Press.
- Hardjana, Agus M. 1994. *Konflik di Tempat Kerja*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hendricks, William. 2004. *Bagaimana Mengelola Konflik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendriks, Jan. 2002. *Jemaat Vital dan Menarik. Membangun Jemaat dengan Menggunakan metode Lima Faktor*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hersey, Paul dan Blanchard, Ken. 1982. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Holland, Joe dan Henriot, Peter. 1994. *Analisis Sosial dan Refleksi Teologis*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hornby, A.S. dan Cowie, A.P. 1984. *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*. London: Oxford University Press.
- Ismail, Andar. 1999. *Awam dan Pendeta. Mitra Membina Gereja*. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Kartikasari (penyunting), S.N. 2001. *Mengelola Konflik: Ketrampilan dan Strategi untuk Bertindak*. Jakarta: Bristish Council.

- Kraybill, Ronald S. Evans A. Frazer dan Evans, Robert A. 2001. *Peace Skills: A Manual for Community Mediators*. San Francisco: A Wiley Company
- Lederach, John Paul. 2005. *Transformasi Konflik*. Yogyakarta: PSPP.
- Lacey, Hoda 2003. *How to Conflict in the Workplace*. Jakarta: Gramedia.
- Lutzer, Erwin. 2010. *Pastor to Pastor. Memecahkan Masalah-Masalah dalam Pelayanan*. Malang: Gandum Mas.
- Malone, Janet. 1993. "Gender Differences in Handling Conflict", *Human Development* 14/1 (Spring).
- Marckwardt, Albert H. 1968. *The Reader's Digest Great Encyclopedic Dictionary*. USA: Funk dan Wagnalls Standard College Dictionary;
- Noyce, Gaylord. 1999. *Tanggung Jawab Etis Pelayanan Jemaat*. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Pickering, Peg. 2002. *How to Manage Conflict*. Jakarta: Erlangga.
- Prior, John Mansford. 1997. *Meneliti Jemaat: Pedoman Riset Partisipatoris*. Jakarta: Grasindo.
- Pruitt, Dean G. dan Jeffrey Z. Rubin. 2009. *Teori Konflik Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- R. H. Migliore., Robert E. Stevens dan David L. Loudon. 2010. *Perencanaan Strategis dalam Gereja dan Pelayanan*. Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Soetrisno, Loekman. 2003. *Konflik Sosial: Studi Kasus Indonesia*. Yogyakarta: Tajidu Press.
- Soleiman, Yusak. 2009. "Ekleziologi Calvinis. Tinjauan Historis" dalam *Seri Kajian Teologi. Bergumul dalam Warisan Teologi*. Jakarta: Komisi Pengkajian Teologi GKI SW Jabar, April.
- Sumarni. 2002. *Tinjauan Perjanjian Baru Terhadap Konflik Hamba Tuhan dalam Relasi Pelayanan*. Skripsi. Malang: SAAT.
- Susan, Novri. 2009. *Pengantar Sosiologi Konflik dan Isu-Isu Konflik Kontemporer*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Stevenin, Thomas J. 2000. *Mengatasi Konflik di Tempat Kerja*. Jakarta: Metanoia.
- Sproul, R. C. 1997. *Kebenaran Dasar Iman Kristen*. Malang: SAAT.

- Timpe, R. L. 1985. *Baker Encyclopedia of Psychology*, ed. David G. Benner. Grand Rapids: Baker Book House.
- Tondowidjojo, John. 1990. *Arah dan Dasar Kerasulan Awam*. Yogyakarta: Kanisius.
- Tim Revisi Tata Dasar Sinode GKA, 2008. *Tata Dasar*. Surabaya: BPH Sinode.
- The Kian, 2009. "Sejarah Elyon 1" dalam *Elyon Spiritual Diary*. Surabaya.
- Wallace, John. 1982. *Control in Conflict*. Nashville: Broadman.
- Wahjono, Sentot I. 2009. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Webster, Noah. 1986. *Webster's Third New International Dictionary*. Chicago: Encyclopedia Britannica Inc.
- Wirawan. 2010. *Konflik dan Manajemen Konflik*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Wongso, Peter. 1997. "Pekerjaan Misi Di Kalangan Orang Tionghoa Perantau di Indonesia," dalam Peter Wongso, *Hamba Tuhan dan jemaat Kristus yang Melintasi Zaman*. Malang: SAAT.
- <http://www.damandiri.or.id/filesitiumajahmasjkuriunairbab5.pdf>, diunduh 7 Februari 2012.
- <http://www.ciptakarya.pu.go.id/profilprofilbaratjatimsurabaya.pdf>, diunduh 7 Februari 2012.

