

## EFEKTIVITAS TATA KELOLA DEWAN PASTORAL PAROKI: ANALISIS PENERAPAN PRINSIP MANAJEMEN MODERN DALAM KONTEKS KEORGANISASIAN GEREJA DI KEUSKUPAN KETAPANG

**Fransesco Agnes Ranubaya**

Institut Maria Vianney (IMAVI) Surabayanum

[fransescoagnesranubaya@gmail.com](mailto:fransescoagnesranubaya@gmail.com)

### Abstrak

Transformasi tata kelola organisasi Gereja Katolik saat ini bergerak menuju reformasi yang didasarkan pada profesionalisme, transparansi, dan akuntabilitas. Dalam konteks Keuskupan Ketapang, penerapan paradigma ini menghadapi tantangan nyata, termasuk kondisi geografis yang luas, keterbatasan akses ke daerah-daerah terpencil, keragaman sosial budaya, serta ketimpangan dalam kapasitas sumber daya manusia para administrator awam. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas penerapan prinsip-prinsip manajemen modern dalam Dewan Pastoral Paroki (DPP), mendiagnosis hambatan struktural, budaya, dan operasional di daerah terpencil, serta merumuskan kerangka model tata kelola yang ideal. Penelitian ini menggunakan metode tinjauan pustaka dengan pendekatan sintesis tematik terhadap dokumen-dokumen eklesiastik-yuridis, pedoman pastoral keuskupan, dan jurnal akademik mengenai manajemen organisasi keagamaan. Temuan menunjukkan bahwa implementasi fungsi-fungsi manajemen modern (POAC) di dalam PPC masih berada dalam fase transisi dan cenderung tetap bersifat normatif dalam pedoman tertulis. Efektivitas organisasi terhambat oleh klerikalisme budaya, literasi manajerial yang terbatas di kalangan administrator awam, hambatan geografis fisik, serta infrastruktur digital yang tidak memadai. Sebagai solusi terpadu, penelitian ini merumuskan model tata kelola hibrida yang mengintegrasikan efisiensi, akuntabilitas, dan struktur profesional manajemen modern dengan spiritualitas gerejawi yang didasarkan pada sinodalitas dan penatalayanan. Implikasi pastoral dari penelitian ini merekomendasikan standarisasi Prosedur Operasional Standar (SOP) PPC yang dapat diukur, pelaksanaan program pelatihan manajemen pastoral berjenjang bagi administrator awam tingkat stasiun, serta pengembangan sistem informasi manajemen paroki berbasis digital yang kontekstual.

**Kata Kunci:** Tata Kelola Gereja, Dewan Pastoral Paroki (DPP), Keuskupan Ketapang, Manajemen Modern, Spiritualitas Gerejawi, Model Hibrida.

### Abstract

*The transformation of the Catholic Church's organizational governance is currently moving toward reform based on professionalism, transparency, and accountability. In the context of the Diocese of Ketapang, the implementation of this paradigm faces real challenges, including vast geographical conditions, limited accessibility to remote areas, sociocultural diversity, and disparities in the human resource capacity of lay administrators. This study aims to analyze the effectiveness of applying modern management principles within the Parish Pastoral Council (PPC), diagnose structural, cultural, and operational obstacles in remote areas, and formulate an ideal governance model framework. This study employs a literature review method with a thematic synthesis approach toward ecclesial-juridical documents, diocesan pastoral guidelines, and academic journals on religious organization management. The findings indicate that the implementation of modern management functions (POAC) within the PPC is still in a transitional phase and tends to remain normative within written guidelines. Organizational effectiveness is hindered by cultural clericalism, limited managerial literacy among lay administrators, physical geographical obstacles, and inadequate digital infrastructure. As a synthesized solution, this study formulates a hybrid governance model that integrates the efficiency, accountability, and professional structure of modern management with ecclesial spirituality based on synodality and stewardship. The pastoral implications of this study recommend the standardization of measurable PPC Standard Operating Procedures (SOPs), the implementation of tiered pastoral management training programs for station-level lay administrators, and the development of a contextual digital-based parish management information system.*

**Keywords:** Church Governance, Parish Pastoral Council (PPC), Diocese of Ketapang, Modern Management, Ecclesial Spirituality, Hybrid Model.

## 1. PENDAHULUAN

Dinamika transformasi keorganisasian Gereja Katolik saat ini bergerak dari model administratif tradisional menuju tata kelola berbasis profesionalisme, transparansi, dan akuntabilitas (Soelistijo, 2023). Pergeseran paradigma ini tidak mengubah hakikat Gereja sebagai persekutuan beriman, melainkan memperkuat efektivitas perutusannya di dunia modern melalui tata kelola yang sinergis, partisipatif, dan transformatif. Dalam konteks Keuskupan Ketapang, urgensi pembaruan tata kelola ini menjadi sangat krusial mengingat kondisi geografis wilayahnya yang sangat luas dengan tantangan aksesibilitas tinggi menuju stasi-stasi di daerah pedalaman. Selain aspek tantangan geografis dan transportasi, realitas sosio kultural yang diwarnai keberagaman etnis serta dinamika kapasitas sumber daya manusia (SDM) pengurus awam menuntut hadirnya panduan tata kelola organisasi yang jelas (Soelistijo, 2023). Dalam konteks inilah efektivitas Dewan Pastoral Paroki (DPP) menjadi sarana vital yang mengonsolidasikan peran imam, biarawan-biarawati, dan kaum awam dalam mewujudkan Arah Dasar Keuskupan Ketapang. Berdasarkan dinamika dan latar belakang tersebut, kajian ini merumuskan tiga pertanyaan utama penelitian yang saling berkaitan. Penelitian ini mengkaji bentuk penerapan prinsip-prinsip manajemen modern dalam tata kelola DPP di Keuskupan Ketapang berdasarkan penelusuran literatur dan dokumen pastoral resmi keuskupan. Selanjutnya, penelitian ini meneliti berbagai hambatan struktural, kultural, maupun operasional yang memengaruhi tingkat efektivitas tata kelola DPP pada wilayah pedalaman. Pada akhirnya, penelitian ini berfokus pada upaya merumuskan kerangka atau model tata kelola ideal yang mampu mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen modern secara harmonis dengan spiritualitas eklesial serta nilai-nilai dasar pelayanan Keuskupan Ketapang.

Sejalan dengan pemetaan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat efektivitas tata kelola organisasi Gereja melalui analisis literatur secara sistematis. Selain itu, penelitian ini bertujuan mendiagnosis secara komprehensif kendala-kendala struktural dan operasional yang dihadapi oleh pengurus DPP di lapangan. Hasil dari analisis tersebut dimanfaatkan untuk merumuskan rekomendasi pembaruan manajemen DPP yang kontekstual, terukur, serta relevan bagi pengembangan kapasitas kepemimpinan pastoral. Keunggulan dan kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada fokus kajiannya yang secara spesifik menelaah integrasi antara manajemen organisasi modern dan spiritualitas eklesial dalam konteks Gereja lokal pedalaman yang memiliki tantangan geografis dan sosiokultural khas. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menerapkan metode literature review dengan kriteria inklusi dan eksklusi yang terukur. Sumber literatur yang digunakan mencakup dokumen yuridis-eklesial seperti Hukum Kanonik (KHK), pedoman dasar dan dokumen pastoral Keuskupan Ketapang, jurnal ilmiah manajemen organisasi nirlaba/keagamaan, serta artikel sosiologi-agama. Seluruh data literatur tersebut kemudian dianalisis menggunakan teknik sintesis tematik (*thematic synthesis*) guna mengekstraksi temuan-temuan kunci, mengidentifikasi pola kendala organisasi, dan menyusun kerangka model tata kelola DPP yang berdaya guna.

Berdasarkan pemetaan masalah tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini berfokus pada tiga pertanyaan utama: bagaimana penerapan prinsip-prinsip manajemen modern dalam tata kelola Dewan Pastoral Paroki (DPP) di Keuskupan Ketapang? Apa saja hambatan struktural, kultural, dan operasional yang memengaruhi efektivitas tata kelola DPP di wilayah pedalaman Keuskupan Ketapang? Serta bagaimana merumuskan kerangka atau model tata kelola DPP yang ideal untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen modern secara harmonis dengan spiritualitas eklesial dan nilai-nilai dasar pelayanan Keuskupan Ketapang?

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1 Kerangka Teoritis: Prinsip Manajemen Modern dalam Organisasi Keagamaan

Penerapan manajemen publik dan nirlaba dalam konteks organisasi keagamaan, khususnya Gereja Katolik, menuntut adaptasi konseptual yang menjembatani efisiensi rasional dengan nilai-nilai spiritual. Landasan utama dari manajemen modern ini bertumpu pada fungsi fundamental POAC, yakni *Planning* (Perencanaan),

*Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengawasan) (Siswoyo et al., 2020). Dalam ruang lingkup eklesial, keempat fungsi ini tidak sekedar menjadi instrumen birokratis, melainkan metodologi terstruktur untuk mengelola sumber daya umat secara optimal. Perencanaan yang sistematis dan pengorganisasian yang tepat guna akan memastikan bahwa visi-misi pengembangan tidak hanya berhenti pada tataran ideal, tetapi dapat dieksekusi dan dievaluasi secara konkret di lapangan.

Selain fungsi POAC, *Stewardship Theory* (teori kepengurusan atau pengelolaan amanah) memiliki relevansi yang sangat kuat dalam tata kelola Gereja. Teori ini memandang bahwa para pengurus dalam hal ini dewan pastoral dan klerus bukanlah pemilik mutlak atas aset dan sumber daya organisasi, melainkan pengemban amanah (*steward*) yang bertindak atas nama komunitas beriman dan Tuhan. Perspektif ini menggeser paradigma dari kontrol otoritarian menuju pelayanan yang mengedepankan integritas (Manca, 2021). Kepengurusan yang baik menuntut dedikasi tinggi, di mana motivasi utama para pengurus berakar pada komitmen moral dan pelayanan komunal, bukan pada insentif material layaknya dalam struktur korporasi komersial.

Untuk memperkuat tata kelola amanah tersebut, prinsip *Good Governance* yang mencakup transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas mutlak diintegrasikan ke dalam struktur paroki (Ahmad et al., 2020). Transparansi memastikan bahwa proses pengambilan keputusan dan pengelolaan finansial terbuka bagi umat, sehingga meminimalisir kecurigaan dan konflik internal. Akuntabilitas mewajibkan para pemangku kepentingan untuk mempertanggungjawabkan setiap program kerja secara terukur. Sementara itu, responsivitas menuntut hierarki Gereja untuk peka dan tanggap terhadap dinamika kebutuhan umat di berbagai wilayah, termasuk merespons krisis atau tantangan pastoral dengan kelincahan organisasional yang memadai.

Ketiga pilar manajemen tersebut menemukan justifikasi teologisnya yang paling kokoh melalui eklesiologi Konsili Vatikan II, khususnya terkait panggilan dan peran serta kaum awam. Dokumen-dokumen Konsili menegaskan bahwa awam memiliki hak dan kewajiban yang setara dalam membangun Gereja, sesuai dengan talenta dan keahlian profesi mereka (Bandur, 2021). Dengan demikian, penerapan manajemen modern bukanlah bentuk sekularisasi institusi Gereja, melainkan sebuah respons nyata untuk memfasilitasi partisipasi awam secara profesional. Sinergi antara tata kelola modern dan teologi persekutuan ini pada akhirnya menempatkan tata kelola organisasi sebagai instrumen pewartaan yang berdaya pikat dan kredibel di tengah masyarakat kontemporer.

## **2.2 Profil Sosiologis-Pastoral dan Karakteristik Keorganisasian Keuskupan Ketapang**

Karakteristik keorganisasian Keuskupan Ketapang sangat dipengaruhi oleh kondisi geografis dan demografisnya yang membentang luas mencakup Kabupaten Ketapang dan Kayong Utara. Wilayah ini ditandai oleh bentang alam yang menantang, mulai dari kawasan pesisir, rawa, sungai-sungai besar, hingga topografi perbukitan dan hutan di wilayah pedalaman. Jarak antar paroki dan stasi sering kali harus ditempuh melalui jalur air atau jalan darat dengan kondisi infrastruktur yang belum sepenuhnya memadai (Mulyaningtyas et al., 2021). Realitas spasial ini menciptakan isolasi geografis yang secara langsung berdampak pada lambatnya distribusi informasi, mobilisasi sumber daya pastoral, dan rentang kendali kepemimpinan dari pusat keuskupan maupun pusat paroki menuju daerah-daerah pelosok (Hamu et al., 2023).

Dalam merespons tantangan geografis tersebut, struktur jaringan pastoral direkayasa ke dalam sistem Paroki-Stasi yang terdesentralisasi (Labur & Widyawati, 2022). Stasi bertindak sebagai sel-sel hidup Gereja di tingkat akar rumput yang dikelola secara otonom oleh para pemimpin umat setempat. Namun, struktur desentralisasi ini seringkali menghadapi kendala dalam menjaga standardisasi program pastoral (Labur & Widyawati, 2022). Jaringan yang tersebar luas ini menuntut mekanisme koordinasi yang sangat kuat antara pusat paroki dan stasi, agar denyut kehidupan menggereja tetap selaras dengan Arah Dasar Keuskupan, alih-alih berjalan sendiri-sendiri tanpa arah yang terintegrasi.

Dinamika kepemimpinan klerus dan awam di wilayah ini juga menampilkan profil sosiologis yang khas. Di satu sisi, figur imam (pastor) masih dipandang sebagai sentral otoritas yang sangat dihormati secara kultural

oleh masyarakat adat dan lokal (Didier & Araya-Orellana, 2026). Hal ini sering kali menciptakan ketergantungan yang tinggi terhadap klerus dalam setiap pengambilan keputusan, sekecil apa pun itu. Di sisi lain, kaum awam, yang sebetulnya diharapkan menjadi motor penggerak harian di stasi-stasi, kerap merasa segan atau kurang percaya diri untuk mengambil inisiatif kepemimpinan tanpa mandat langsung atau kehadiran fisik seorang imam di tengah mereka.

Kondisi tersebut semakin kompleks bila dihadapkan pada tingkat literasi manajemen masyarakat lokal di wilayah Ketapang dan Kayong Utara. Terdapat disparitas kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang cukup tajam antara pengurus awam di paroki perkotaan dengan mereka yang melayani di stasi pedalaman (Widyawati & Kanja, 2023). Minimnya akses terhadap pendidikan lanjutan dan pelatihan kepemimpinan organisasi membuat para pengurus stasi sering kali mengelola komunitas hanya bermodalkan tradisi lisan dan intuisi kebiasaan. Rendahnya literasi manajerial, administratif, dan finansial ini menjadi tantangan nyata dalam menerapkan standar tata kelola organisasi Gereja yang menuntut akuntabilitas pelaporan dan perencanaan strategis (Arrighi et al., 2021).

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan (*literature review*) dengan pendekatan sintesis tematik (*thematic synthesis*) untuk mengkaji penerapan manajemen modern dalam tata kelola organisasi Gereja. Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran dokumen yuridis-eklesial, mencakup Kitab Hukum Kanonik, pedoman pastoral resmi Keuskupan Ketapang, serta artikel jurnal ilmiah terindeks di bidang manajemen nirlaba dan sosiologi agama. Sumber literatur disaring menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi yang berfokus pada efektivitas fungsi manajemen (POAC), *stewardship theory*, dan dinamika sosio kultural Gereja pedalaman. Data yang terekstraksi selanjutnya dianalisis secara kualitatif guna memetakan hambatan kultural, struktural, dan operasional. Hasil analisis tersebut disintesis menjadi sebuah kerangka kerja model tata kelola hibrida yang mengintegrasikan efisiensi manajemen modern dengan spiritualitas eklesial.

### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Perencanaan dan Pengorganisasian (*Planning & Organizing*)**

Tahap perencanaan dalam Dewan Pastoral Paroki (DPP) merupakan hulu dari seluruh gerak pelayanan, yang secara konkret tertuang dalam proses penyusunan Program Kerja Pastoral Paroki (PKPP). Efektivitas perencanaan ini sangat bergantung pada sejauh mana PKPP dirumuskan berbasis data riil mengenai kebutuhan umat (*data-driven planning*), bukan sekadar mengulang program tahun-tahun sebelumnya secara rutinitas belaka (Zaccaria, 2023). Proses penyusunan yang ideal menuntut pelibatan partisipatif dari tingkat lingkungan dan stasi, sehingga PKPP yang dihasilkan benar-benar merepresentasikan jawaban atas persoalan konkret umat, sekaligus terukur pencapaiannya dalam kerangka waktu yang jelas.

Dalam aspek pengorganisasian, kejelasan Deskripsi Kerja (*Job Description*) bagi setiap pengurus DPP menjadi prasyarat mutlak untuk mencegah tumpang tindih kewenangan atau role ambiguity. Organisasi Gereja yang mengandalkan tenaga sukarelawan kerap kali terjebak pada manajemen kekeluargaan yang abai terhadap batas-batas wewenang fungsional (Lusambili & Okoth, 2022). Tanpa deskripsi kerja yang spesifik, seksi-seksi pastoral dapat mengalami disorientasi, di mana beban kerja hanya menumpuk pada segelintir figur pengurus yang aktif, sementara anggota lainnya menjadi pasif karena tidak memahami secara persis apa yang menjadi tanggung jawab dan target kinerja mereka. Lebih jauh, pengorganisasian yang efektif mengharuskan adanya pembagian peran yang tegas namun sinergis antara Pastor Paroki dan pengurus awam. Pastor Paroki, sebagai pemegang otoritas yuridis-spiritual, idealnya berfokus pada penjagaan visi teologis, pelayanan sakramental, dan fungsi penggembalaan (*pastoring*) (Reynolds, 2022). Sementara itu, urusan tata kelola operasional, administrasi, manajemen aset, dan eksekusi teknis program kerja harus didelegasikan kepada pengurus awam yang memiliki kompetensi di bidangnya. Keseimbangan pembagian peran ini adalah bentuk konkret dari

pemberdayaan awam, sekaligus menghindarkan Pastor Paroki dari kelelahan akibat beban administratif yang di luar kapasitas primernya. Dampak Penyalahgunaan Lem Aibon terhadap Perkembangan Anak

#### **4.2 Pelaksanaan dan Kepemimpinan Partisipatif (*Actuating*)**

Fungsi *Actuating* atau pelaksanaan sangat bertumpu pada pola komunikasi dan gaya kepemimpinan dalam menggerakkan roda organisasi. Dalam konteks paroki dengan wilayah luas, pola komunikasi antara pengurus pusat paroki dan pengurus stasi harus dikelola secara dua arah dan inklusif (Selatang, 2021). Gaya kepemimpinan pastoral yang kaku dan instruktif (*top-down*) akan cenderung mematikan inisiatif di tingkat bawah. Sebaliknya, kepemimpinan partisipatif yang mau mendengarkan, mendampingi, dan memberdayakan akan menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat dari pengurus stasi terhadap visi paroki.

Pelaksanaan program pastoral juga sangat bergantung pada sejauh mana DPP mampu melibatkan kelompok kategorial (seperti Orang Muda Katolik, Wanita Katolik, kelompok paduan suara, dan komunitas kategorial lainnya) (Nainggolan et al., 2022). Kelompok-kelompok ini merupakan kantong-kantong sumber daya manusia potensial yang memiliki fleksibilitas dan semangat juang tinggi. Orkestrasi yang baik dari DPP akan mengubah kelompok kategorial ini dari sekadar komunitas hobi atau doa eksklusif menjadi ujung tombak eksekusi program-program lintas sektoral, seperti pendampingan sosial, tanggap darurat, maupun literasi umat.

Tantangan terbesar dalam fungsi *actuating* pada organisasi nirlaba seperti Gereja adalah menjaga motivasi pelayanan sukarela kaum awam. Berbeda dengan dunia profesional yang digerakkan oleh sistem kompensasi moneter, pengurus DPP bergerak atas dasar panggilan iman (Tjatur Raharso, 2023). Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan harus lebih menitikberatkan pada aspek penghargaan kultural, pembinaan spiritual, dan penciptaan lingkungan kerja pelayanan yang suportif. Ketika pengurus awam merasa dihargai gagasan-gagasannya dan didukung secara spiritual, komitmen mereka terhadap penyelesaian program kerja akan melampaui batasan-batasan formal organisasional.

#### **4.3 Pengawasan dan Akuntabilitas (*Controlling*)**

Fungsi pengawasan (*Controlling*) dalam tubuh DPP sering kali menjadi area yang paling sensitif, terutama ketika bersinggungan dengan transparansi pengelolaan keuangan paroki. Mengingat dana Gereja bersumber dari kolekte dan sumbangan umat, maka penerimaan, alokasi, dan pengeluarannya harus dikelola dengan integritas manajerial tingkat tinggi (Sugiyanto, 2021). Tata kelola modern mensyaratkan adanya pencatatan akuntansi yang baku, pembukuan yang tertib, serta pelaporan keuangan yang diumumkan secara terbuka kepada umat secara berkala guna menjaga kepercayaan publik (*public trust*).

Selain aspek finansial, pengawasan juga mencakup mekanisme pelaporan berkala terhadap progres program kerja (PKPP). Pelaporan ini bukan dimaksudkan untuk mencari kesalahan, melainkan sebagai alat ukur apakah sumber daya waktu, tenaga, dan dana yang telah dikeluarkan berkorelasi dengan hasil yang diharapkan (Janie & Yulianti, 2023). Mekanisme monitoring yang berjalan konsisten akan memungkinkan DPP untuk mendeteksi kendala operasional sejak dini, sehingga langkah-langkah penyesuaian atau intervensi pastoral dapat segera diambil sebelum program tersebut gagal total.

Sistem evaluasi kinerja seksi-seksi pastoral dan pelaksanaan audit internal melengkapi siklus pengawasan ini. Audit internal, baik secara manajerial maupun pastoral, diperlukan untuk menilai kepatuhan terhadap pedoman dasar (PD-DPP) serta SOP yang berlaku (Genda et al., 2024). Melalui forum evaluasi yang objektif, DPP dapat merumuskan peta pembelajaran organisasi (*organizational learning*), mengetahui praktik-praktik baik (*best practices*) yang patut dipertahankan, serta mengidentifikasi celah kelemahan yang membutuhkan perbaikan atau peningkatan kapasitas bagi kepengurusan di periode mendatang.

#### **4.4 Analisis Hambatan Kultural, Struktural, dan Operasional**

Kesenjangan antara idealisme teori manajemen dan realitas praktik lapangan di Keuskupan Ketapang memunculkan berbagai hambatan yang kompleks. Dari sisi kultural, ancaman klerikalisme masih menjadi batu sandungan utama. Klerikalisme menempatkan figur hierarki (pastor) sebagai satu-satunya penentu kebenaran

dan pengambil keputusan tunggal dalam segala urusan tata kelola paroki (Mirsal et al., 2022). Budaya ini mengebiri partisipasi dan inisiatif kaum awam, membuat mereka bersikap pasif dan sekadar menjadi "pelaksana perintah". Akibatnya, potensi profesionalisme awam yang sejatinya kaya pengalaman manajerial tidak tersalurkan ke dalam sistem tata kelola Gereja.

Pada aspek struktural, kurangnya pelatihan manajemen yang berkesinambungan bagi pengurus awam, khususnya yang berada di stasi-stasi terpencil, menyebabkan stagnasi kapasitas. Ketika standar birokrasi keuskupan menuntut sistem pelaporan yang detail, para pengurus ini kerap gagap karena tidak dibekali kerangka kompetensi dasar tentang cara menyusun perencanaan anggaran atau menulis laporan pertanggungjawaban. Ketimpangan struktural dalam hal akses pendidikan dan pendampingan antara pusat paroki dan pedalaman ini membuat roda organisasi berjalan pincang (Wibowo et al., 2023).

Hambatan operasional semakin diperparah oleh resistensi terhadap perubahan teknologis dan tantangan geografis yang nyata. Di saat manajemen modern menuntut integrasi data berbasis digital, banyak stasi yang belum terjangkau listrik memadai atau sinyal internet, ditambah dengan rendahnya literasi digital di kalangan pengurus senior. Hambatan geografis berupa cuaca ekstrem, jalan tanah yang hancur saat musim hujan, dan jarak tempuh yang memakan waktu sehari-hari membuat koordinasi rutin, penyerahan laporan administratif, hingga evaluasi program menjadi sangat lambat dan tidak efisien.

#### **4.5 Formulasi Model Hibrida: Manajemen Modern Berbasis Spiritualitas Pastoral**

Menghadapi kompleksitas masalah tersebut, sintesis dari berbagai temuan ini mengarah pada urgensi perumusan kerangka kerja hibrida. Model hibrida ini tidak bermaksud memaksakan kultur perusahaan (*corporate culture*) ke dalam tubuh Gereja, melainkan menyerap instrumen-instrumen efisiensi, akuntabilitas, dan struktur profesional dari manajemen modern, lalu meleburnya ke dalam sistem nilai pastoral (Purwanti et al., 2021). Tata kelola organisasi dirancang agar tetap lincah, terukur, dan berbasis data, namun tetap digerakkan oleh spirit pelayanan, belas kasih, dan dedikasi pada misi penyelamatan.

Formulasi model ini menuntut keselarasan antara ketegasan struktural dan kehangatan persaudaraan. Prosedur standar operasi (SOP), indikator kinerja (KPI), dan audit keuangan diterapkan secara ketat demi menjaga marwah institusi (Anduyan & Celis, 2022). Namun, pada saat yang bersamaan, pendekatan terhadap penyelesaian konflik organisasional dan pembinaan pengurus tidak menggunakan model punishment ala korporasi, melainkan pendekatan diskresi pastoral dan pertobatan (rekonsiliasi). Esensi kenabian dan nilai-nilai Injili Gereja lokal di Ketapang dijaga agar tidak tergerus oleh birokratisasi yang terlalu mekanistik.

Pada akhirnya, kerangka kerja hibrida ini menawarkan model sinodalitas organisasional, di mana klerus dan awam berjalan bersama sebagai mitra sejajar dengan spesifikasi peran yang jelas. Klerus berfungsi sebagai fasilitator spiritual dan pengayom, sementara awam bertindak sebagai eksekutor manajerial yang profesional (Ficek, 2021). Model kontekstual ini diharapkan mampu merespons tantangan geografis dan sosiokultural Keuskupan Ketapang, mengubah hambatan kelokalan menjadi kekuatan yang memperkuat kemandirian, partisipasi, dan daya tahan paroki-paroki di wilayah pedalaman.

### **5. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil sintesis literatur dan analisis pembahasan, penelitian ini menyimpulkan tiga temuan utama yang menjawab rumusan masalah. *Pertama*, penerapan prinsip-prinsip manajemen modern yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan (POAC) dalam tata kelola Dewan Pastoral Paroki (DPP) di Keuskupan Ketapang saat ini sedang berada dalam fase transisi dari model administratif tradisional menuju tata kelola yang profesional. Namun, penerapan tersebut belum berjalan optimal dan merata, di mana konsep transparansi, akuntabilitas, dan pembagian kerja fungsional sering kali masih tertahan pada tataran normatif dalam dokumen pedoman, belum sepenuhnya mewujudkan dalam praktik manajerial sehari-hari di tingkat paroki maupun stasi.

*Kedua*, efektivitas tata kelola DPP, khususnya di wilayah pedalaman Keuskupan Ketapang, terhambat oleh konvergensi dari tiga dimensi kendala utama. Secara kultural, bayang-bayang klerikalisme masih membelenggu inisiatif kaum awam, menciptakan ketergantungan absolut pada figur pastor dalam proses pengambilan keputusan. Secara struktural, terdapat disparitas literasi manajemen dan minimnya pembekalan kapasitas kepemimpinan bagi pengurus awam di tingkat akar rumput. Sementara itu, secara operasional, kondisi geografis yang ekstrem, keterisolasian wilayah stasi, serta minimnya infrastruktur teknologi dan komunikasi menjadi rintangan fisik yang secara nyata melumpuhkan kecepatan koordinasi dan pelaporan program pastoral.

*Ketiga*, untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan realitas lapangan tersebut, penelitian ini merumuskan sebuah model tata kelola hibrida sebagai kerangka kerja ideal bagi DPP. Model ini mengintegrasikan efisiensi, akuntabilitas, dan struktur kerja profesional dari manajemen modern secara harmonis dengan spiritualitas eklesial dan nilai-nilai pelayanan. Dalam kerangka hibrida ini, tata kelola organisasi digerakkan oleh prinsip stewardship (pengelolaan amanah) dan sinodalitas (berjalan bersama), di mana klerus bertindak sebagai pengayom spiritual dan awam diberdayakan sebagai eksekutor manajerial yang profesional, tanpa menghilangkan esensi kenabian dan persaudaraan Gereja lokal.

## 5.2 Rekomendasi

Temuan dan kesimpulan penelitian ini membawa implikasi pastoral yang menuntut adanya intervensi struktural dari para pemangku kebijakan di tingkat keuskupan. Sebagai rekomendasi pertama, Kuria Keuskupan Ketapang bersama dengan para Pastor Paroki perlu segera merumuskan dan mengesahkan standarisasi *Standard Operating Procedure* (SOP) DPP yang lebih turunan dan teknis dari Pedoman Dasar (PD-DPP) yang sudah ada. SOP ini harus memuat deskripsi kerja (*job description*) yang rinci, batas-batas kewenangan fungsional antara klerus dan awam, serta indikator kinerja utama (KPI) yang disesuaikan dengan konteks dan kapasitas masing-masing paroki, sehingga pembagian tugas pelayanan menjadi terukur dan tidak tumpang tindih. Rekomendasi kedua adalah urgensi penyelenggaraan program "Pelatihan Manajemen Pastoral Kaum Awam" secara terstruktur, berkesinambungan, dan berjenjang. Kuria Keuskupan melalui komisi-komisi terkait perlu menyusun modul pelatihan yang tidak hanya berisi pendalaman teologis, tetapi juga keterampilan praktis seperti dasar-dasar akuntansi nirlaba, teknik penyusunan program kerja berbasis data, resolusi konflik, dan kepemimpinan organisasi. Pelatihan ini harus memprioritaskan para pengurus stasi di wilayah pedalaman melalui metode pendampingan langsung (*mentoring*), guna memutus rantai rendahnya literasi manajerial dan meningkatkan kepercayaan diri kaum awam dalam mengambil inisiatif pastoral.

Rekomendasi ketiga berfokus pada adaptasi teknologi melalui perancangan dan pemanfaatan sistem informasi manajemen paroki berbasis digital. Kuria Keuskupan perlu mulai membangun pangkalan data (*database*) umat dan tata kelola administrasi pastoral yang terpusat namun dapat diakses secara asinkron (mengingat kendala sinyal di pedalaman). Digitalisasi pelaporan keuangan, pengarsipan dokumen sakramental, dan pemantauan program kerja akan memangkas hambatan geografis yang selama ini memperlambat birokrasi paroki. Dengan sistem informasi yang inklusif dan user-friendly, efisiensi waktu dan transparansi publik dapat ditingkatkan, sehingga seluruh elemen umat dapat merasakan kehadiran Gereja yang terkelola dengan profesional, modern, dan tetap berjiwa melayani.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, J., Nonci, N., Nurmandi, A., Eko, & Agustiyara, A. (2020). What Factors Affect Financial Transparency Reports? A Study of Regional Government Financial Reports in South Sulawesi Province, Indonesia. *International Journal of Economics and Business Administration*, VIII(Issue 4), 525-544. <https://doi.org/10.35808/ijeaba/604>
- Anduyan, D. B., & Celis, R. F. A. D. (2022). Management Equity: Parish Administration and Pastoral Leadership. *International Journal of Multidisciplinary Applied Business and Education Research*, 3(10),

1979-1994. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.03.10.13>

- Arrighi, E., Ruiz de Castilla, E. M., Peres, F., Méjía, R., Sørensen, K., Gunther, C. E., López, R., Myers, L., Quijada, J. G., Vichnin, M., & Pleasant, A. (2021). Scoping Health Literacy in Latin America. *Global Health Promotion*, 29(2), 78–87. <https://doi.org/10.1177/17579759211016802>
- Bandur, H. (2021). Kaum Awam Dalam Era Disrupsi. *Jurnal Alternatif Wacana Ilmiah Interkultural*, 1(1), 35-2. <https://doi.org/10.60130/ja.v1i1.26>
- Didier, N., & Araya-Orellana, J. P. (2026). Disciplinary Tensions and Institutional Diversity in the Study of Public Administration in Chile. *Public Administration Review*, 86(3), 836-851. <https://doi.org/10.1111/puar.70081>
- Ficek, R. (2021). Stefan Wyszyński: The Lublin's Period of Episcopal Ministry (1946-1949). *Roczniki Teologiczne*, 68(4), 113-129. <https://doi.org/10.18290/rt21684-4>
- Genda, M., Yani, A., & Syaifiin, R. A. (2024). The Alignment of Internal and External Audit Agencies in Administering Public Sector Audits in Indonesia. *Journal of Infrastructure Policy and Management*, 7(2), 151-166. <https://doi.org/10.35166/jipm.v7i2.52>
- Hamu, F. J., Sihombing, A. A., Prasojo, Z. H., Martasudjita, E. P. D., & Firmanto, A. D. (2023). Liturgical Transformation of Diocesan Church in Palangkaraya, Indonesia. *HTS Teologiese Studies / Theological Studies*, 79(1). <https://doi.org/10.4102/hts.v79i1.7850>
- Janie, D. N. A., & Yulianti, Y. (2023). Nonprofit Organization Financial Reporting Standards Implementation in Church. *Fokus Ekonomi Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 18(2), 228-238. <https://doi.org/10.34152/fe.18.2.228-238>
- Labur, A., & Widyawati, F. (2022). Sebab Dan Dampak Perkawinan Paksa Di Stasi Rewung Paroki Santa Maria Penolong Abadi Lawir Keuskupan Ruteng Dan Implikasi Pastoralnya. *JPAK: Jurnal Pendidikan Agama Katolik*, 22(2), 295-312. <https://doi.org/10.34150/jpak.v22i2.418>
- Lusambili, K. M., & Okoth, P. G. (2022). Evaluating Opportunities for Evangelisation in the Historical Development of the Catholic Diocese of Kakamega Since 1978. *Research Journal in Advanced Humanities*, 3(3), 59-77. <https://doi.org/10.58256/rjah.v3i3.878>
- Manca, S. (2021). Jati Diri Kaum Awam Dan Panggilannya Di Tengah Dunia Dewasa Ini. *Jurnal Alternatif Wacana Ilmiah Interkultural*, 1(1), 19-34. <https://doi.org/10.60130/ja.v1i1.25>
- Mirsel, R., Koten, Y. K., & Ledot, I. (2022). Peranan Gereja Katolik Dalam Penanganan Masalah Kekerasan Terhadap Perempuan Di Keuskupan Maumere Dan Larantuka, Flores, NTT. *Jurnal Ledalero*, 21(2), 162. <https://doi.org/10.31385/jl.v21i2.306.162-175>
- Mulyaningtyas, M., Dewi, M. P., Cahyaningtyas, F., Dura, J., & Hanif, R. (2021). Pelatihan Pelaporan Keuangan Guna Persiapan Rapat Anggota Tahunan (Rat) Di Koperasi Bromo Semeru Center Kecamatan Tumpang. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(2), 51-61. <https://doi.org/10.32815/jpm.v2i2.744>
- Nainggolan, G., Firmanto, A. D., & Aluwesia, N. W. (2022). Dinamika Pendampingan Kerasulan Kitab Suci Di Keuskupan Agung Pontianak Dan Relevansinya. *Sapa - Jurnal Kateketik Dan Pastoral*, 7(1), 1-19. <https://doi.org/10.53544/sapa.v7i1.346>
- Purwanti, E., Missa, A., & Tandi, Y. (2021). Kepemimpinan Kristen Dalam Konteks Penggembalaan Gereja Di Indonesia. *Journal of Religious and Socio-Cultural*, 2(2), 89-107. <https://doi.org/10.46362/jrsc.v2i2.50>
- Reynolds, S. (2022). Solidarity as Slow Conversion. *Missiology an International Review*, 51(1), 31-45. <https://doi.org/10.1177/00918296221122709>
- Selatang, F. (2021). Paroki: Menghadapi Persimpangan Baru. *Atma Reksa Jurnal Pastoral Dan Kateketik*. <https://doi.org/10.53949/ar.v2i2.49>
- Siswoyo, J., Cahyadi, A., & Wicaksono, L. (2020). Manajemen Persatuan Bola Basket Seluruh Indonesia (PERBASI) Kabupaten Tanggamus. *Journal Sport Area*, 5(2), 215-225. [https://doi.org/10.25299/sportarea.2020.vol5\(2\).5219](https://doi.org/10.25299/sportarea.2020.vol5(2).5219)

- Soelistijo, D. N. P. (2023). Analisis Peran Aktor Dalam Implementasi Sistem Akuntansi Paroki Di Keuskupan Agung Semarang. *Jurnal Akuntansi Bisnis*, 21(1), 48-66. <https://doi.org/10.24167/jab.v21i1.10291>
- Sugiyanto, S. (2021). Akuntabilitas Lembaga Kesejahteraan Sosial Di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Empati Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial*, 10(1), 32-44. <https://doi.org/10.15408/empati.v10i1.20440>
- Tjatur Raharso, A. (2023). Keterlibatan Klerikus Dalam Politik: Tinjauan Hukum Gereja Dan Kesaksian Hidup San Giovanni Xxiii. *Seri Filsafat Teologi*, 33(32), 82-121. <https://doi.org/10.35312/serifilsafat.v33i32.194>
- Wibowo, G. H. D., Sujoko, A., & Wuritimur, A. (2023). Membangun Gereja Yang Mendengarkan. Belajar Dari Keuskupan Manado. *Media Jurnal Filsafat Dan Teologi*. <https://doi.org/10.53396/media.v4i1.152>
- Widyawati, F., & Kanja, L. (2023). Peran Katekis-Awam Dalam Mengemban Tri-Tugas Pada Lima Bidang Karya Gereja Di Paroki Roh Kudus-Ru'a, Keuskupan Ruteng. *Kamaya Jurnal Ilmu Agama*, 6(1), 1-11. <https://doi.org/10.37329/kamaya.v6i1.2153>
- Zaccaria, F. (2023). Synodality and Decision-Making Processes: Towards New Bodies of Participation in the Church. *Religions*, 15(1), 54. <https://doi.org/10.3390/re115010054>