

MODEL PENGUATAN KEVIKEPAN TERITORIAL KEUSKUPAN SURABAYA 2026–2030

Petrus Canisius Edi Laksito^{1*}, Theodorus Christian Gunawan², Nicholaus Damianus Poa²,
Henrikus Balzano Conte Kleden², Yustinus Yubileo²

¹ STKIP Widya Yuwana

² Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

*e-mail: edilaksito@widyayuwana.ac.id

Abstract:

The Diocese of Surabaya has experienced significant growth in the number of parishes; however, this expansion has also produced structural imbalances. The development of local units (parishes) has not been accompanied by a corresponding strengthening of intermediate structures (episcopal vicariates). This study addresses the issue of the "missing vicariates" (kevikepan yang hilang) marked by weak institutional functions and the limited leadership role of the Episcopal Vicar, who lacks a clear job description and strategic direction. As a result, a "silo mentality" and parochialism threaten the Church's fundamental vision as communion.

Employing a literature review as the methodological approach, this paper proposes a "Strengthening Model for Territorial Vicariates" for the period 2026–2030, aligned with the stages of the Diocese's Basic Directions (ARDAS). The framework integrates John Kotter's 8-Steps Change Model and Kurt Lewin's 3-Phases Change Model with contemporary leadership theories: transformational, servant, authentic, and leader-member exchange (LMX). The strengthening process is structured into three phases: (1) creating a climate for change, (2) involving and empowering the entire vicariate, and (3) implementing and consolidating the culture. These phases must be accompanied by a transformation of the Episcopal Vicar's role into that of a strategic leader and by the establishment of a solid steering coalition. In this way, vicariates can become coordinating centers that foster synodality, subsidiarity, and solidarity, ensuring the Diocese of Surabaya advances as a cohesive and missionary community.

Keywords: Vicariate, Strengthening Model, Change Management, Leadership, Diocese of Surabaya

1. Pendahuluan

1.1 Kevikepan Sebagaimana Terdapat dalam Pedoman

Pedoman Dasar DPP-BGKP Keuskupan Surabaya (2012)¹ memberikan suatu kerangka dasar dalam membantu kevikepan membangun jaringan kerja yang lebih terarah dan dapat diandalkan, khususnya dalam perannya terhadap paroki-paroki di kevikepan. Dalam dokumen tersebut,

koordinasi pastoral tingkat kevikepan berfungsi sebagai ruang pertemuan antar-paroki untuk menyatukan arah gerak persekutuan melalui karya pastoral dan pelayanan.

Dalam konsep ini setiap Romo Vikep berperan menghimpun para Pastor serta Dewan Pastoral Paroki dalam pertemuan berkala untuk melakukan refleksi pastoral, penyelarasan program, maupun pembacaan tanda-tanda zaman. Pertemuan ini

¹ *Pedoman Dasar Dewan Pastoral Paroki dan Badan Gereja Katolik Paroki Keuskupan Surabaya* (Surabaya: Keuskupan Surabaya, 2012). Bab XI membahas Koordinasi Pastoral Tingkat Kevikepan. Pasal 42 tentang Forum-forum Kevikepan, Pasal 43 tentang Forum Kolegialitas Romo-romo Kevikepan, Pasal 44 tentang Forum Pastoral Kevikepan, dan Pasal 45

tentang Forum Komunikasi Pastoral Serumpun. Pada Pasal 44 juga disebutkan Tim Kerja Pastor Vikep, namun tidak dijelaskan secara spesifik. Sebenarnya yang dimaksud dengan Tim Kerja ini adalah Pastor Vikep, Pastor Sekretaris Vikep, Pastor Bendahara Vikep, dan bisa dibantu oleh Katekis Kevikepan.

memberikan kesempatan bagi para Romo dan DPP untuk melihat pelayanan bukan hanya dari sudut pandang paroki masing-masing, tetapi sebagai bagian dari misi Gereja yang lebih luas di wilayah kevikapan.

Pedoman Dasar DPP-BGKP menggarisbawahi pentingnya beberapa forum dengan peran spesifik. Forum Kolegialitas Romo-Romo Kevikepan menjadi tempat para romo memperdalam komunikasi, menghidupi semangat kolegialitas dan meneguhkan kehidupan rohani mereka. Forum ini membangun relasi persaudaraan yang sehat sehingga kolaborasi pastoral bukan hanya menjadi tuntutan struktural, tapi juga wujud alami kehidupan iman yang saling menopang.

Forum Pastoral Kevikepan berfungsi sebagai ruang kolaboratif antara Romo Vikep dan Tim Vikep (yaitu Romo Vikep beserta Sekretaris, Bendahara dan katekis), dengan Romo-romo kepala paroki serta pengurus harian DPP, dan dengan dihadiri oleh unsur Keuskupan. Di forum inilah analisis pastoral dilakukan secara komprehensif, prioritas wilayah ditetapkan dan program pelayanan disusun agar dapat diimplementasikan di tingkat kevikapan dan paroki. Semangat yang hendak diwujudkan adalah partisipasi dan koordinasi yang mengalir, sehingga setiap paroki merasa menjadi bagian dari proses perencanaan, bukan hanya penerima arahan semata.

Selain itu, Forum Komunikasi Pastoral Serumpun mempertemukan seksi-seksi dan bidang-bidang pastoral dari berbagai paroki yang memiliki jenis pelayanan yang sama atau berdekatan. Forum ini memungkinkan pertukaran pengalaman, penyusunan kegiatan bersama, serta kolaborasi lintas-paroki yang lebih kreatif. Dengan adanya forum ini, kegiatan pastoral tidak lagi dikerjakan secara terpisah atau tumpang tindih, tetapi dirancang dalam semangat kebersamaan yang saling memperkaya seluruh wilayah kevikapan.

Secara keseluruhan, koordinasi pastoral di kevikapan diharapkan dapat membangun ekosistem pelayanan yang terintegrasi, komunikatif, dan setia pada konsep

communio. Forum-forum ini diharapkan dapat berfungsi memastikan bahwa kevikapan tidak hanya menjadi struktur pengantara, tetapi lebih dari itu menjadi jembatan yang hidup antara paroki-paroki demi terwujudnya pelayanan yang lebih selaras, kolaboratif, dan misioner. Dengan adanya fondasi koordinasi pastoral yang kuat dan forum-forum yang berfungsi secara aktif, kevikapan memiliki ruang dan mekanisme yang lebih kokoh untuk bergerak secara sinergis dan kreatif, dengan harapan akan berdampak selanjutnya pada pertumbuhan umat yang *de facto* berlangsung pesat.

1.2 *Quo Vadis* Kevikepan? Penguatan sebagai Arah Kebijakan

Sebagai persekutuan umat beriman, Keuskupan Surabaya sendiri mengalami pertumbuhan yang signifikan, baik dari sisi kuantitas maupun dalam hal kompleksitas tantangan pastoral. Hal ini bisa dilihat dari pertumbuhan jumlah paroki, dari 36 paroki pada tahun 2000² menjadi 46 paroki di tahun 2025. Pertumbuhan paroki dengan jumlah sebesar ini tentu mengisyaratkan pentingnya suatu mekanisme koordinasi yang ditopang oleh suatu struktur organisasi tingkat menengah yang berfungsi efektif dan optimal untuk mewujudkan tujuan persekutuan.

Namun dalam kenyataannya, adanya pedoman yang berbicara tentang koordinasi pastoral tingkat menengah yang ada selama ini tidak serta merta disertai dengan hadirnya kevikapan yang berfungsi baik dan koordinasi pastoral antar-paroki yang berjalan lancar. Di tengah jumlah paroki yang bertambah, justru muncul tantangan kerenggangan ikatan yang menyatukannya. Kunci permasalahan struktural dan pastoral ini terletak pada entitas tingkat menengah yang telah dibahas di atas, yaitu kevikapan, yang sudah diterapkan di Keuskupan Surabaya sejak 1983.

Tinjauan atas situasi aktual Keuskupan Surabaya saat ini menyingkapkan dua fenomena yang saling berkait, yaitu lemahnya fungsi kevikapan sebagai komponen

² Mgr. J. Hadiwikarta, *Keuskupan Surabaya dari Awal hingga Tahun 2000* (2000), 16.

organisasi dan lemahnya peran Vikaris Episkopal (Vikep) sebagai pemimpinnya. Persoalan organisasi tingkat menengah dalam lingkup pastoral di Keuskupan ini selain berdampak pada inefisiensi koordinasi, juga berpotensi melemahkan visi Gereja sebagai persekutuan yang semestinya melayani seluruh tubuh. Pertanyaannya: *Quo Vadis* kevikapan? Kemana arah kevikapan?

Dalam proses perencanaan pastoral di lingkungan Kuria Keuskupan, Forum Vikep dan Pusat Pastoral, arah yang dipikirkan adalah “penguatan kevikapan”.³ Dalam konteks inilah pembahasan “model penguatan kevikapan” menjadi signifikan dan relevan.

Dalam konteks penguatan kevikapan tersebut, tulisan ini menyorot dua hal kunci di atas dan berangkat dari situ bermaksud menyusun suatu tawaran tentang “model penguatan kevikapan” dari dua sisi sorotan. *Pertama*, kevikapan sebagai organ Keuskupan pada level menengah. *Kedua*, kepemimpinan Vikep di kevikapan sebagai unsur penting dalam menjalankan fungsi membangun persekutuan. Dalam konteks ini konsep koordinasi pastoral kevikapan yang sudah ada dalam pedoman pastoral di Keuskupan yang telah dirujuk pada bagian pertama tetap menjadi unsur tak terpisahkan dari proses transformasi yang dirancang.

Dalam kenyataan selama ini, adanya pedoman yang berbicara tentang koordinasi pastoral kevikapan ini tidak serta merta membuat kevikapan berfungsi baik dan koordinasi pastoral antar-paroki dapat berjalan dengan lancar. Rupanya dibutuhkan panduan implementatif dan langkah-langkah nyata yang mengarahkan perubahan secara bertahap dan sistematis. Hal inilah yang di sini disusun dan ditawarkan. Dengan demikian, melalui proses penguatan ini, hal baik yang diharapkan dari kevikapan, yaitu supaya

struktur gerejawi tingkat menengah ini, tidak lagi menjadi entitas kabur atau sekadar pos administratif, melainkan menjadi simpul koordinasi yang hidup, dinamis, dan mampu mengikis tembok eksklusivisme paroki demi terwujudnya Gereja Keuskupan Surabaya sebagai *communio salutis* yang misioner, sungguh-sungguh terwujud.

Fenomena pertama yang disoroti adalah “*Kevikapan yang Hilang*”: *Antara Eksistensi dan Relevansi*. Secara *de jure*, kevikapan sejak tahun 1983 menjadi bagian dari struktur Keuskupan Surabaya, dan diakui secara kanonik sebagai unit teritorial.⁴ Namun *de facto* keberadaannya tersamar, cenderung tidak dikenal oleh sebagian besar umat. Kevikapan seakan menjadi istilah tanpa dampak yang dirasakan di akar rumput. Kondisi ini menggambarkan adanya suatu disfungsi struktural: organ yang seharusnya menjadi simpul vital koordinasi menjadi entitas kurang dikenal, bahkan bagi umat paroki yang secara langsung berada di lingkup kevikapan.

Dalam kondisi ini, terdapat risiko budaya parokialisme, yaitu mentalitas berpikir sempit yang memandang paroki sebagai suatu unit atau “kerajaan” mandiri secara berlebihan, yang kegiatannya berhenti di batas teritorial paroki, yang enggan berjejaring di antara paroki-paroki yang berdekatan.⁵ Dalam konteks ini, ketidakmampuan kevikapan dalam menunjukkan peran sinergisnya sebagai penghubung paroki-paroki membuat potensi kolaborasi, pendampingan, dan *benchmarking* antar-paroki tidak tergarap dengan baik, bahkan memperkuat semangat isolasionis yang kontra-produktif terhadap visi Gereja sebagai persekutuan.

Fenomena kedua dalam konteks manajemen terkait dengan kekaburan peran dan posisi Vikep sebagai figur pemimpin

³ Rujukan tentang lemahnya kevikapan dan peran Vikep dapat dilihat dalam Notulensi Pastores Tahun 2024, Rapat Forum Vikep Tahun 2025 dan Pusat Pastoral Tahun 2025.

⁴ *Kitab Hukum Kanonik* (Jakarta: Tim Temu Kanonis Regio Jawa-Konferensi Waligereja Indonesia, 2016), kan. 476. Keberadaan kevikapan didasarkan pada kepemimpinan seorang Vikaris Episkopal (Vikep) atas suatu bagian tertentu Keuskupan sebagai Wakil Uskup

untuk bagian tersebut, sebagaimana dinyatakan dalam kan. 476 di atas.

⁵ Parokialisme didefinisikan sebagai sifat menunjukkan kepentingan hanya dalam urusan berlingkup sempit, khususnya yang langsung berdampak pada diri sendiri, daerah sendiri, atau negeri sendiri. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/parochialism>

kevikepan, “*Romo Vikep: Pemimpin Tanpa Peta yang Jelas.*” Tugas dan *job description* Romo Vikep belum dirumuskan secara komprehensif, terukur, dan berfokus pada peran kepemimpinan strategis dan manajemen perubahan. Tugas Vikep lebih dipahami sebagai tugas administratif dan seremonial, mengakibatkan persepsi umum bahwa hal yang dikerjakan oleh Romo Vikep belum berdampak signifikan bagi penguatan kevikepan.

Kekaburan peran ini diperkuat oleh pola penunjukan yang kurang terencana. Romo Vikep umumnya ditunjuk dari antara para Romo kepala paroki di kevikepan, seringkali setelah semua paroki terisi Romo kepala. Pola penunjukan ini menempatkan Romo Vikep dalam situasi *double job* dengan tugas utama sebagai kepala paroki dan tugas tambahan sebagai pimpinan kevikepan. Belum ada kriteria khusus yang menuntut kapasitas transformasional atau manajerial tingkat menengah. Tanpa kriteria yang jelas, penunjukan ini berisiko mengabaikan kebutuhan akan pemimpin yang memiliki visi teritorial yang kuat, sehingga wajar jika kepemimpinan di tingkat kevikepan menjadi tidak efektif dalam membawa perubahan.

Realitas yang saling memperkuat di atas, yakni lemahnya fungsi kevikepan dan kaburnya kepemimpinan strategis tingkat menengah tidak dapat dipertahankan. Diperlukan suatu “model penguatan kevikepan”, untuk diselaraskan dengan Arah Dasar (ARDAS) Keuskupan Surabaya. Mengingat saat ini pelaksanaan ARDAS telah memasuki tahun 2025, maka intervensi struktural dan kultural perlu dirancang untuk periode sisa ARDAS, yaitu tahun 2026-2030.⁶ Hal ini penting untuk memastikan kevikepan bertransformasi menjadi simpul koordinasi yang dinamis, guyub, dan misioner. “Model” atau rancangan proses berikut ini diilhami oleh teori-teori kepemimpinan modern dan manajemen perubahan, sebagai prasaran dalam penguatan kevikepan.

1.3 Kevikepan: Menuju Eksistensi dan Relevansi

De jure kevikepan merupakan unit pastoral teritorial strategis dalam struktur Keuskupan Surabaya. *De facto* keberadaannya dirasakan samar dan belum memberi dampak nyata bagi paroki-paroki di dalamnya. Kondisi ini memberi ruang bagi paroki untuk tertutup di dalam temboknya masing-masing. Semangat persekutuan sering kali berhenti di batas teritorial paroki, tidak berlanjut di kevikepan, apalagi di keuskupan. Fenomena ini berisiko parokialisme: paroki yang otonom, mandiri berlebihan, terisolasi satu sama lain, meskipun letaknya berdekatan.

Dalam perspektif manajemen organisasi, fenomena keterisolasian ini dikenal sebagai *Silo Mentality* atau Mentalitas Silo. Di sini departemen atau unit organisasi, yaitu paroki-paroki, enggan berbagi informasi, sumber daya, atau tujuan dengan unit lain dalam organisasi yang sama, yang pada akhirnya merusak efisiensi dan moral organisasi secara keseluruhan (Daft, 2021: 412). Sikap mengkotak-kotakkan diri ini secara struktural jelas bertentangan dengan hakikat Gereja. Paroki yang terjebak dalam silo melanggar prinsip solidaritas yang menekankan kesalingtergantungan sebagai satu tubuh, mengabaikan prinsip subsidiaritas di mana bantuan dan koordinasi dari tingkat menengah dianggap tidak perlu, serta mencederai semangat sinodalitas yang menuntut peziarahan bersama.⁷ Wajah Gereja terfragmentasi sebagai unit-unit kompetitif yang berjalan sendiri.

Realitas paroki yang berjalan tanpa koordinasi kevikepan berdampak bagi efektivitas pelayanan dan efisiensi sumber daya organisasi. Program pastoral tumpang tindih (*redundancy*), atau pelayanan yang diperlukan tidak tergarap karena absennya pemetaan strategis wilayah. Inovasi pastoral yang berhasil di satu paroki gagal diadaptasi oleh paroki tetangga karena tidak ada mekanisme *knowledge sharing* (berbagi

⁶ Arah Dasar Keuskupan Surabaya Tahun 2020-2030. Seri Mupas 2019, Buku 1 (Surabaya: Keuskupan Surabaya, 2019), 36-37.

⁷ Pontifical Council for Justice and Peace, *Compendium of the Social Doctrine of the Church* (Vatican City: Libreria Editrice Vaticana, 2004), 108.

pengetahuan).⁸ Gerak Keuskupan melambat, tidak responsif terhadap zaman yang makin kompleks, karena energi terserap untuk mengurus “rumah tangga” paroki masing-masing tanpa melihat cakrawala misi lebih luas. Kondisi ini seperti tantangan isolasi antar-komunitas yang dulu pernah dijawab dengan semangat *Ut Omnes Unum Sint* (“Semoga Semua Menjadi Satu”) oleh Mgr. M. Verhoevs CM⁹ dan Mgr. A.J. Dibjokarjono.¹⁰

Persekutuan yang kuat di keuskupan mustahil terwujud tanpa disangga oleh persekutuan yang kuat di tingkat kevikapan. Sebagai *middle management* di keuskupan, kevikapan adalah *intermediary structure* atau struktur perantara yang vital bagi aneka lapisan dan kelompok untuk berkoordinasi dan bekerjasama menjamin berlangsungnya perkembangan yang berkelanjutan.¹¹ Jika isolasi antar-paroki tidak disikapi melalui fungsi kevikapan, maka visi Gereja sebagai persekutuan bersama bisa tergerus oleh ego-sektoral. Ketika jumlah paroki bertambah, peran jembatan oleh kevikapan untuk mensinergikan gerak pastoral dan kolaborasi misioner antar-paroki menjadi tak tergantikan.

Maka diperlukan transformasi besar untuk memperkuat manajemen level menengah yang relevan dan berdampak.¹² Diperlukan perbaikan administrasi dan terciptanya perubahan sistemik. Diperlukan sebuah kevikapan yang memiliki rasa urgensi akan pentingnya kolaborasi, dipimpin oleh koalisi pemandu yang solid antara klerus dan awam dengan kapabilitas manajerial dan pastoral. Kevikapan perlu memiliki visi strategis yang jelas dan inspiratif dan dipahami hingga ke umat basis. Diharapkan adanya pemberdayaan yang luas di mana faktor birokrasi tidak menghalangi inisiatif, serta tercipta budaya

organisasi dengan nilai-nilai persekutuan yang terwujud dalam perilaku nyata.¹³

1.4 Romo Vikep: Menuju Kepemimpinan dengan Peta Jelas

Realitas terkait Romo Vikep tampak dalam kelemahan manajerial dan absennya standar kompetensi. Kenyataan ini berhubungan dengan eksistensi jabatan dan fungsi pastoralnya. Vikep mengalami kekaburan fungsi dalam institusi dan peran sebagai pemimpin. Ketidakjelasan karena belum dirumuskannya *job description* yang komprehensif menjadi kondisi yang bertentangan dengan prinsip dasar manajemen yang menuntut kejelasan tugas agar kinerja dapat diukur. Tanpa *job description*, pelayanan di tingkat kevikapan menjadi tidak standar. Romo Vikep tidak memahami dengan jelas identifikasi pekerjaan, ringkasan pekerjaan, hubungan kerja dengan paroki-paroki dalam kevikapan, tanggung jawab dan tugas sebagai Romo Vikep, standar kinerja serta kondisi real yang dialami oleh paroki-paroki di kevikapannya.¹⁴

Masalah lain ialah pola penunjukan Vikep yang tidak berdasar pada kriteria kompetensi manajerial. Penunjukan dari antara Romo kepala paroki yang ada membuat tugas Vikep bersifat pelengkap, tanpa pertimbangan awal berdasar kapasitas kepemimpinan yang dibutuhkan. Posisi Vikep diisi tanpa *assessment* seperti disarankan dalam literatur manajemen.¹⁵ Padahal penunjukan Romo Vikep yang kompeten dan mampu memahami medan pastoralnya akan berdampak pada keberhasilan program keuskupan yang hendak dijalankan di paroki. Kelemahan ini berdampak pada eksistensi pejabat yang memiliki otoritas formal namun tanpa arah

⁸ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (London: Pearson Education, 2017), 350.

⁹ Petrus Canisius Edi Laksito, *Mendidik Anak Bangsa: 80 Tahun Geliat dan Pasang Surut Yayasan Yohanes Gabriel Menjadi Indonesia* (Surabaya: Yayasan Yohannes Gabriel, 2005) 80-82.

¹⁰ Laksito, *Mendidik*, 229-230.

¹¹ Freek Hermkens dan Georges Romme. “The Role of Middle Management in Continuous Improvement: The Bermuda Triangle of Leadership, Implementation and

Behavioral Change.” *Journal of Management Policies and Practices* 8, no. 1 (June 2020): 26.

¹² Hermkens dan Romme, “The Role of Middle Management,” 27-28.

¹³ John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business Review Press, 2012), 23.

¹⁴ Gary Dessler, *Human Resource Management*. 15th ed. (Washington, D.C.: Pearson Education, Inc., 2015), 148-152.

¹⁵ Dessler, *Human Resource*, 96.

strategis bagi pengembangan organisasi, dan tidak berdampak signifikan bagi paroki-paroki di wilayahnya.

Secara teoretis, kegagalan kepemimpinan memicu dampak Mentalitas Silo. Dalam konteks kevikapan, paroki-paroki berjalan sendiri-sendiri, enggan berjejaring, dan menganggap paroki lain atau kevikapan tidak relevan bagi mereka (bdk. Mohapelo, 2017:1010-1011).¹⁶ Jika figur pemimpin (Vikep) tidak berfungsi sebagai simpul koordinasi yang hidup untuk mengusahakan sinodalitas antar-paroki, timbul dampak lanjutan yaitu terancamnya prinsip teologis *communio*. Dalam arti tertentu, parokialisme dan Mentalitas Silo menjadi ancaman langsung terhadap prinsip solidaritas, subsidiaritas (Schulteis, DeBerri, & Henriot, 1993: 54) dan sinodalitas yang menjadi jiwa Gereja.

Dalam kondisi ini, rekrutmen yang baik dan pengembangan kapasitas kepemimpinan sangat dibutuhkan. Bukan sekadar mengisi kekosongan lalu membiarkan dalam penugasan, melainkan menjadi langkah strategis dalam perspektif penguatan. Maka, selain ketaatan kepada Uskup dalam menjalankan reksa pastoral, akan sangat efektif ketika Uskup sebagai pemimpin di level atas memahami kualitas imamnya dan memberdayakan dalam suatu proses berkelanjutan. Dengan demikian dalam penyerahan tanggung jawab sebagai Romo Vikep disertai penguatan manajerial dan penyegaran bagi realisasi ARDAS Keuskupan.

Dari perspektif kepemimpinan, kondisi ideal yang perlu diciptakan ialah penguatan peran transformasional Romo Vikep, dari administrator yang mengikuti instruksi dan memenuhi permintaan menjadi pemimpin strategis yang visioner, “dengan peta yang jelas”, mampu membawa semua pihak bekerja sama mencapai tujuan besar organisasi.

Ketika *job description* dan rekrutmen Keuskupan dilakukan dengan jelas, dan mekanisme penguatan kapasitas serta arah pengembangan dirumuskan, maka siapapun yang menjadi Romo Vikep akan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Maka untuk mencapai hal tersebut, diperlukan perubahan peran Romo Vikep yang didasarkan pada perubahan terstruktur, mulai dari hal-hal yang dibutuhkan dalam perekrutan Romo Vikep hingga pembudayaan pendekatan baru.

1.5 Kerangka Metodologis

Bertolak dari keprihatinan atas ancaman Mentalitas Silo dan kelemahan kepemimpinan strategis tingkat kevikapan, maka dibutuhkan intervensi struktural dan kultural yang diwujudkan dalam sebuah Rancangan Proses atau Model Penguatan Kevikepan. Rancangan ini bukan sekadar program kerja tambahan, melainkan sebuah upaya *reengineering* (pemrograman ulang) peran kevikapan agar relevan dengan tantangan zaman.

Mengingat Keuskupan Surabaya tengah berjalan dalam koridor Arah Dasar (ARDAS) 2020-2030, maka upaya penguatan harus diletakkan dalam kerangka waktu tersebut. Karena saat ini ARDAS tengah memasuki pertengahan kedua, maka fokus strategis penguatan ini dirancang untuk periode 2026-2030. Periode lima tahun terakhir ARDAS menjadi momen “pertobatan manajerial” dan “transformasi pastoral” Keuskupan Surabaya di tingkat kevikapan.

Dalam studi ini ditempuh metode kajian pustaka, khususnya dengan melibatkan literatur manajemen perubahan dan manajemen kepemimpinan modern. Ditawarkan penerapan teori manajemen perubahan *8-Steps Change Model* menurut John Kotter¹⁷ dan *3-Phases Change Model* menurut Kurt Lewin¹⁸ yang digabungkan

¹⁶ Tshidi Mohapelo, “Effects of Silo Mentality on Corporate ITC’s Business Model.” *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* 11, no. 1 (July 2017): 1009–1019.

¹⁷ Kotter, *Leading Change*, atau edisi ringkas dalam John P. Kotter, “Leading Change: Why Transformation Efforts Fail,” *Harvard Business Review*, January 2007.

¹⁸ Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science* (New York: Harper & Row, 1951). Teori Kotter dan Lewin disajikan bersama dalam Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*, 584-587.

dalam satu bingkai pentahapan, dan yang kemudian dipadukan dengan teori-teori kepemimpinan (*Transformational, Servant, Authentic, & Leader-Member Exchange*), untuk membantu merumuskan arah tersebut.¹⁹

Adapun langkah-langkah pembahasan yang ditempuh adalah sebagai berikut. *Pertama*, pada bagian kedua studi ini disusun suatu rancangan proses penguatan kevikewan yang disusun berdasarkan 3 Fase Perubahan Kurt Lewin yang secara keseluruhan mencakup 8 langkah Perubahan John Kotter. Rancangan proses ini sekaligus menjadi bingkai penerapan teori-teori kepemimpinan yang perlu diterapkan oleh Romo Vikep sepanjang proses perubahan. *Kedua*, setelah rancangan proses sebagai kerangka penguatan dirumuskan, selanjutnya pada bagian ketiga tulisan ini aspek-aspek penguatan secara organisasi diperdalam, dikaitkan dengan fokus-fokus kepemimpinan yang ingin diterapkan serta indikator keberhasilannya bagi penguatan kevikewan. *Ketiga*, pendalaman ini selanjutnya dijadikan bahan bagi penyusunan model penguatan kevikewan yang ditawarkan dalam periode 2026-2030, sesuai pentahapan Ardas, yang disajikan pada bagian keempat tulisan ini. *Akhirnya*, tulisan ini ditutup dengan sebuah kesimpulan terkait urgensi penguatan kevikewan dalam karya pastoral Keuskupan.

2. Pembahasan

2.1 Model Penguatan Kevikepan, Suatu Rancangan Proses

Untuk penguatan kevikewan, di sini diajukan langkah-langkah perubahan terstruktur bagi Romo Vikep dan Tim Vikep, terinspirasi oleh Teori 8 Langkah Perubahan dari John Kotter dan Teori 3 Fase Perubahan dari Kurt Lewin. Model gabungan ini mengorganisasi delapan langkah perubahan ke dalam tiga fase yang berurutan dan saling terkait.²⁰ Di dalam bingkai gabungan ini dilakukan elaborasi terhadap teori-teori kepemimpinan, yang pembahasannya terdapat

misalnya dalam buku Northouse.²¹ Hubungan antar fase bersifat linier dan kumulatif. Keberhasilan pada langkah awal, dengan demikian juga pada fase awal, mutlak diperlukan untuk memastikan daya dorong dan keberlanjutan perubahan pada langkah-langkah di fase berikutnya.

Fase pertama, “penciptaan iklim untuk perubahan”, menjadi fondasi penting dengan fokus pada pembangunan kesadaran (urgensi), pembentukan tim inti yang kuat (koalisi pemandu), dan perumusan arah yang jelas (visi dan strategi). Setelah fondasi ini terbentuk, proses beralih ke *fase kedua*, “melibatkan dan mengaktifkan seluruh kevikewan”. Di sini visi kevikewan dikomunikasikan secara luas dan hambatan dihilangkan untuk membuat aksi berskala besar. Akhirnya, *fase ketiga*, “implementasi dan pembudayaan”, berfokus pada keberhasilan keberlanjutan. Fase ini memastikan bahwa keberhasilan jangka pendek terus dikonsolidasikan untuk mendorong perubahan sistemik lebih dalam, hingga akhirnya perilaku dan nilai-nilai baru tertanam secara permanen dalam budaya harian kevikewan.

2.1.1 Fase Penciptaan Iklim untuk Perubahan

Fase pertama penguatan kevikewan berfokus pada penciptaan kesadaran kolektif bahwa *status quo* tidak boleh dipertahankan dan bahwa perubahan adalah kebutuhan mendesak. Proses ini dimulai dengan fokus menciptakan urgensi. Di sini, Romo Vikep dan Tim Vikep harus menggunakan data, seperti kondisi pastoral berdasar statistik baptisan, komuni, catatan kegiatan, dan sebagainya. Disajikan evaluasi seperti rendahnya partisipasi umat atau stagnasi program kevikewan, kurang solidnya tim kevikewan, dan sebagainya. Dengan basis data dan kondisi nyata, Romo Vikep dan Tim Vikep berupaya mengidentifikasi dan mendiskusikan krisis, tantangan, dan peluang

¹⁹ Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*. Eighth Edition (Los Angeles: SAGE Publications, 2019).

²⁰ Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*, 584-587.

²¹ Northouse, *Leadership*, 262-390.

kevikepan, serta menyingkap kesenjangan antara realitas saat ini dan potensi pastoral yang seharusnya dicapai. Urgensi dikomunikasikan secara meyakinkan, sebagai motivasi inspiratif bagi seluruh elemen di Kevikepan tentang perlunya perubahan mendasar. Upaya ini dilakukan dengan konsultasi, kerja sama, dan dukungan Keuskupan (Pusat Pastoral).

Setelah urgensi diterima, langkah berikutnya adalah membentuk koalisi pemandu yang solid. Keuskupan perlu mendorong dan mengumpulkan tim dari semua kevikepan. Tim terdiri dari figur-figur kunci, yaitu Romo Vikep dan Tim Vikep, awam dan ahli serta katekis profesional yang memiliki otoritas, kredibilitas, dan berkomitmen membangun hubungan kerja didasarkan pada kepercayaan timbal balik di antara anggota tim.

Tugas tim di fase ini adalah mengembangkan visi dan strategi selaras dengan Arah Dasar (ARDAS) Keuskupan Surabaya dan implementasinya di tahun 2026–2030. Visi ini adalah inti dari kepemimpinan transformasional di kevikepan. Dalam visi ini terdapat gambaran masa depan kevikepan yang jelas, inspiratif, mudah dipahami dan dikomunikasikan. Romo Vikep perlu menggunakan kemampuan konseptualisasi untuk berpikir jauh ke depan dan merumuskan tujuan yang otentik dan menyentuh hati umat. Dengan tiga langkah awal ini dipastikan bahwa perubahan tidak digerakkan oleh paksaan administratif, melainkan kesadaran bersama, dipandu oleh tim terpercaya, dan diarahkan oleh sebuah visi strategis yang disepakati bersama.

2.1.2 Fase Melibatkan dan Mengaktifkan Seluruh Kevikepan

Fase kedua menjadi jembatan antara perumusan strategi di tingkat atas dan implementasi nyata di lapangan. Tujuan utamanya adalah mengubah kepemilikan visi dari tim inti menjadi kepemilikan kolektif seluruh kevikepan, termasuk romo-romo, aktivis dan umat.

Langkah pertama di fase ini adalah mengkomunikasikan visi perubahan secara masif dan konsisten. Upaya penyebarluasan visi dan strategi ini dilakukan dengan memanfaatkan berbagai saluran komunikasi, dari pertemuan pastores dan kolegialitas imam, UNIO, homili, pertemuan DPP-BGKP, hingga penggunaan media sosial. Di sini Romo Vikep memegang peranan sentral. Ia menjadi teladan hidup yang otentik dari visi yang telah dirumuskan. Kepemimpinan otentik (*authentic leadership*)²² yang menghadirkan aspek keterbukaan relasional ini membuat Vikep menjelaskan perubahan dengan kejujuran dan transparansi, membangun kepercayaan dan meminimalkan resistensi yang tidak jarang berbasis spekulasi atau ketidakjelasan belaka.

Setelah visi dipahami secara luas, langkah selanjutnya adalah memberdayakan peran-peran di mana segala hambatan struktural, kultural, dan psikologis diidentifikasi dan dihilangkan. Romo Vikep sebagai pemimpin yang melayani (*servant leader*)²³ berkomitmen pada pertumbuhan anggota, memberikan pelatihan yang relevan, mendelegasikan otoritas kepada paroki dan tim yang lebih kecil. Romo Vikep “membebaskan energi” dalam sistem, mengubah pasifisme menjadi partisipasi aktif untuk mewujudkan visi kevikepan yang telah disepakati, mendorong eksperimen dan pengambilan risiko yang terukur, agar inovasi dapat muncul dari akar rumput.

2.1.3 Fase Implementasi dan Pembudayaan

Fase ketiga ini merupakan masa kritis untuk memastikan bahwa perubahan yang telah diinisiasi tidak bersifat sementara, tapi menjadi unsur permanen dan budaya kevikepan. Fase ini dimulai dengan menciptakan kemenangan-kemenangan jangka pendek (*short-term wins*), keberhasilan kecil yang cepat, jelas, terukur untuk membentuk dan menjaga momentum, memerangi skeptisisme dan membuktikan bahwa investasi waktu dan sumber daya

²² Northouse, *Leadership*, 307-346.

²³ Northouse, *Leadership*, 347-390.

dalam perubahan itu bermanfaat. Romo Vikep di sini menjadi promotor semangat, dan memberikan pengakuan dan penghargaan secara publik atas capaian tersebut. Pengakuan ini akan menambah moral atau semangat bagi tim yang terlibat, dan sebagai bukti konkret bagi anggota komunitas yang masih ragu, bahwa penguatan kevikapan merupakan hal yang mungkin untuk diwujudkan.

Setelah momentum terbangun, langkah selanjutnya adalah mengokohkan kemenangan dan mendorong perubahan lebih lanjut. Kredibilitas yang diperoleh dari *short-term wins* perlu segera digunakan untuk menanggulangi sistem, struktur, atau tradisi yang tidak selaras atau menghambat visi baru. Dalam proses ini Romo Vikep perlu memberikan stimulasi intelektual dalam peran kepemimpinannya (aspek *transformational leadership*),²⁴ dengan cara mendorong tim dan komunitas kevikapan untuk melakukan refleksi kritis, menganalisis faktor keberhasilan, dan mengidentifikasi area yang memerlukan inovasi lebih lanjut.

Puncak dari fase ini adalah membudayakan pendekatan baru. Di sini Romo Vikep memastikan bahwa keberhasilan yang telah dicapai terhubung dengan perilaku moral dan nilai-nilai pelayanan (prinsip *authentic* dan *servant leadership*) yang dihidupi di komunitas kevikapan. Dengan cara itu praktik dan nilai-nilai baru diteguhkan sebagai cara kerja permanen, dan perubahan telah tertanam

dalam budaya kevikapan. Kondisi ini dicapai dan diintegrasikan dalam bentuk pelatihan, suksesi, dan penguatan sistem di tingkat Keuskupan, sehingga perubahan benar-benar menjadi cara kerja, bukan sekadar proyek sesaat.

2.1.4 Presentasi Fase-fase Perubahan dalam Tabel

Proses perubahan merupakan elemen krusial dalam upaya penguatan kevikapan agar dapat beradaptasi terhadap tantangan pastoral dan sosial yang terus berkembang. Untuk memastikan bahwa proses ini berjalan secara terstruktur dan efektif, diperlukan penjelasan lebih lanjut dalam tahapan-tahapan yang masuk akal dan terukur, sebagaimana terlihat dalam Tabel.

Tabel Model Perubahan Delapan Langkah untuk Penguatan Kevikapan sebagaimana diinspirasi oleh Kotter yang ditampilkan di bawah ini menampilkan proses perubahan tersebut dalam tiga fase besar, yaitu penciptaan iklim, melibatkan dan mengaktifkan seluruh kevikapan, serta implementasi. Tabel ini secara global menggambarkan langkah tindakan yang telah diuraikan di atas pada setiap tahap. Dalam Tabel ini sekaligus didefinisikan peran krusial Vikep dalam memimpin dan mendorong setiap tahap, mulai dari menciptakan urgensi berbasis data hingga menanamkan nilai-nilai baru ke dalam budaya pastoral Kevikapan.

²⁴ Northouse, *Leadership*, 262-306.

Tabel 1. Model Perubahan Delapan Langkah untuk Penguatan Kevikepan

Fase	Tahap Perubahan	Tindakan	Peran Vikep
A. Penciptaan Iklim untuk Perubahan	1. Menciptakan Urgensi di Kevikepan	Mengidentifikasi dan mendiskusikan krisis, peluang atau tantangan nyata dalam kevikapan (misalnya: penurunan partisipasi umat, stagnasi program kevikapan, kurang solidnya tim kevikapan)	Menggunakan data, berdasar kondisi nyata (statistik baptisan, komuni, kegiatan); menyampaikan perlunya perubahan mendasar secara meyakinkan (Aspek Motivasi Inspiratif); konsultasi dengan keuskupan (Puspas)
	2. Membentuk Tim/Koalisi Pemandu di masing-masing Kevikepan	Membentuk tim untuk masing-masing kevikapan; menyusun tim yang solid, beranggotakan romo vikep, perwakilan awam kunci dan tenaga ahli atau profesional (katekis)	Memilih individu dengan keahlian, otoritas dan kredibilitas serta membangun kepercayaan dan kewajiban timbal balik (Aspek Kepercayaan & Kewajiban Timbal Balik).
	3. Mengembangkan Visi dan Strategi Penguatan Kevikepan	Mengembangkan visi masa depan Kevikepan yang jelas inspiratif, dan mudah dikomunikasikan.	Menggunakan konseptualisasi untuk berpikir jangka panjang dan pengaruh ideal untuk merumuskan visi yang selaras dengan Arah Dasar Keuskupan Surabaya
B. Melibatkan dan mengaktifkan seluruh kevikapan	4. Mengkomunikasikan visi perubahan di kevikapan	Menyebarkan visi dan strategi baru secara konsisten melalui berbagai saluran (pertemuan pastores, UNIO, homili, pertemuan DPP-BGKP, media sosial keuskupan/kevikapan).	Menjadi teladan hidup dari visi tersebut dan menggunakan keterbukaan relasional untuk menjelaskan perubahan dengan kejujuran.
	5. Memberdayakan tindakan yang luas untuk tim kevikapan	Menghilangkan hambatan (struktural, budaya, psikologis) dan mendorong	Menunjukkan komitmen pada pertumbuhan anggota dengan memberikan pelatihan dan

		eksperimen serta pengambilan risiko	mendelegasikan tanggung jawab kepada kevikewan dan tim inti.
C. Implementasi dan pembudayaan	6. Menciptakan kemenangan jangka pendek di masing-masing tim kevikewan	Merencanakan dan menciptakan keberhasilan yang jelas, tidak ambigu dan terukur dalam waktu dekat	Memberikan pengakuan dan penghargaan secara publik atas capaian ini untuk menjaga moral dan menunjukkan bahwa perubahan memungkinkan untuk dilakukan
	7. Mengokohkan kemenangan dan mendorong perubahan lebih lanjut di kevikewan	Menggunakan kredibilitas yang diperoleh dari kemenangan jangka pendek untuk menanggulangi sistem dan struktur yang tidak selaras dengan visi baru	Mendorong stimulasi intelektual untuk menganalisis apa yang berhasil dan terus mendorong inovasi
	8. Membudayakan pendekatan baru di kevikewan	Memastikan bahwa nilai dan perilaku baru telah tertanam dalam budaya kevikewan, terutama melalui suksesi, pelatihan dan integrasi dengan sistem Keuskupan	Menghubungkan keberhasilan baru dengan perilaku moral yang internal dan nilai-nilai pelayanan sehingga perubahan menjadi cara kerja permanen

2.2 Model Kepemimpinan dari Teori-Teori yang Relevan

Penguatan Kevikewan dan implementasi model perubahan yang terstruktur memerlukan basis kepemimpinan yang solid dan multidimensi. Kepemimpinan Romo Vikep tidak dapat hanya mengandalkan satu gaya, melainkan mengintegrasikan berbagai prinsip kepemimpinan yang teruji untuk memotivasi, melayani, dan membangun kepercayaan. Dalam perspektif tersebut di sini ditawarkan model-model kepemimpinan yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan sesuai dengan setiap fase dan tahap perubahan.

2.2.1 Teori-Teori Kepemimpinan yang Relevan

Empat teori kepemimpinan berikut ini berfungsi sebagai landasan filosofis dan praktis bagi Romo Vikep dan timnya dalam penguatan kevikewan, terutama dalam konteks manajemen perubahan, yaitu kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), kepemimpinan melayani (*servant leadership*), kepemimpinan otentik (*authentic leadership*), dan pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange/LMX*). Berikut ini diuraikan kegunaan setiap teori serta aspek-aspek spesifik yang perlu diterapkan oleh Romo Vikep dan timnya untuk mencapai penguatan kevikewan yang

efektif sesuai dengan teori kepemimpinan yang relevan.

Kepemimpinan Transformasional.²⁵ Model kepemimpinan ini berguna sebagai panduan agar figur Romo Vikep dapat memimpin secara transformasional, dengan menginspirasi perubahan visi tentang kevikapan. Dalam konsep kepemimpinan transformasional, Romo Vikep menghadirkan peran melalui pengaruh ideal, kharisma, dan terutama menjadi panutan dalam proses perubahan, serta memberikan motivasi inspiratif dengan mengkomunikasikan visi yang jelas dan optimis. Selain itu, dengan model kepemimpinan ini Romo Vikep memberikan stimulasi intelektual dengan mendorong kreativitas dan inovasi. Dari aspek personal, Romo Vikep memperhatikan kebutuhan anggota tim dan memberikan pertimbangan individual.

Kepemimpinan Melayani.²⁶ Model kepemimpinan ini berguna agar Romo Vikep dan timnya dapat bekerja dengan melayani dan mengutamakan kebutuhan anggota dan komunitas. Romo Vikep dan tim berupaya mendengarkan, berempati, menyediakan diri untuk penyembuhan dan membantu mengatasi trauma atau konflik dalam lingkup pastoral di kevikapan, mendorong kesadaran diri dan lingkungan, mengkomunikasikan gagasan dengan cara persuasi bukan pemaksaan, memanfaatkan konseptualisasi, berpikir jangka panjang, mengupayakan pandangan jauh (*foresight*), berkomitmen pada pertumbuhan anggota, dan membangun komunitas.

Kepemimpinan Autentik.²⁷ Model ini berguna agar tiap Romo Vikep mempunyai kekhasan dalam memimpin sesuai dengan kepribadian atau arah gerak kevikapan. Romo Vikep dan tim hadir dengan kesadaran diri mengenal kekuatan dan kelemahan, membangun keterbukaan relasional yang memperkuat kepercayaan, memproses persoalan secara seimbang dan objektif dalam pengambilan keputusan, menghadirkan perilaku moral yang internal dan bertindak

selaras dengan nilai-nilai luhur Gereja dan maupun dirinya secara pribadi.

Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota.²⁸ Teori ini berguna dalam rangka penguatan tim yang dibentuk di kevikapan, baik di antara Romo Vikep dan Tim Vikep maupun dalam interaksi lebih luas dengan para Romo dan pengurus paroki serta umat yang ambil bagian dalam koordinasi dan penguatan kevikapan, agar hubungan Romo Vikep dan komponen kevikapan terbangun solid dan mampu membawa perubahan. Di sini Romo Vikep dan tim membangun dan menghadirkan kepercayaan (*trust*), rasa hormat (*respect*), kewajiban timbal balik (*reciprocal obligation*), kualitas interaksi yang tinggi (*quality of exchange*), fokus pada hubungan in-group yang kuat, dan pengaruh yang dibagi dalam pengambilan keputusan *shared influence*.

2.2.2 Aspek Penguatan Kevikepan dan Indikator Keberhasilan

Selanjutnya untuk mengembangkan model penguatan kevikapan yang ingin disusun, di sini dikembangkan suatu skema mencakup aspek-aspek utama penguatan, tujuan yang ingin dicapai, fokus kepemimpinan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan tersebut, dan indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan. Pengembangan skema ini memberikan bahan lebih lanjut bagi model penguatan kevikapan yang akan dikembangkan pada bagian selanjutnya. Untuk memudahkan penyajian skema ini, ide-ide dicantumkan dalam bentuk tabel.

Berikut ini adalah tabel hubungan antara aspek-aspek utama penguatan kevikapan, tujuan yang ingin dicapai dalam setiap aspek, serta fokus kepemimpinan dan indikator keberhasilan dalam aspek tersebut. Aspek-aspek utama penguatan tersebut adalah: visi dan arah strategis, struktur dan pemberdayaan tim, implementasi dan pengelolaan inisiatif, dan pembudayaan. Setiap aspek dirancang untuk mencapai tujuan yang spesifik, mulai dari menentukan identitas khas kevikapan

²⁵ Northouse, *Leadership*, 262-306.

²⁶ Northouse, *Leadership*, 347-390.

²⁷ Northouse, *Leadership*, 307-346.

²⁸ Northouse, *Leadership*, 229-261.

hingga memastikan perubahan yang berkelanjutan.

Untuk mewujudkan tujuan, tabel menetapkan fokus kepemimpinan yang relevan, seperti *transformational leadership*, *servant leadership*, dan *authentic leadership*. Keberhasilan setiap aspek diukur melalui indikator keberhasilan, seperti tingkat

pemahaman visi, kualitas hubungan antaranggota, capaian target program jangka pendek, serta integrasi nilai pelayanan dan mekanisme suksesi. Secara keseluruhan, tabel berfungsi sebagai peta jalan yang mengaitkan strategi makro, gaya kepemimpinan, dan hasil terukur dalam upaya penguatan kevikewan.

Tabel 2. Aspek Penguatan, Tujuan, Fokus Kepemimpinan, Indikator Keberhasilan

Aspek Penguatan Kevikepan	Tujuan	Fokus Kepemimpinan	Indikator Keberhasilan
A. Visi dan Arah Strategis Kevikepan	Menentukan identitas khas kevikewan yang inspiratif dan berdasar pada nilai otentik Vikep.	<i>Transformational Leadership & Authentic Leadership</i>	Visi Kevikepan yang disepakati dan dikomunikasikan, mayoritas Romo dan timnya memahami dan mendukung Visi.
B. Struktur dan Pemberdayaan Tim Kevikepan	Membangun koalisi inti yang kuat, didasarkan pada kepercayaan tinggi dan semangat melayani.	<i>Leader-Member Exchange & Servant Leadership</i>	Kualitas Hubungan yang tinggi antara Vikep-Tim Vikep - Romo Paroki-Tim Pastoral Kevikepan; Peningkatan Inisiatif Paroki yang didorong oleh Tim Kevikepan.
C. Implementasi dan Pengelolaan Inisiatif di Kevikepan	Menciptakan keberhasilan yang nyata dan terus-menerus menyesuaikan strategi dengan data yang seimbang.	<i>Transformational Leadership & Authentic Leadership</i>	Capaian target program jangka pendek, misal, sosialisasi pedoman kevikewan teritori (roadshow ke tiap kevikewan); Keputusan yang diambil berdasarkan data (Aspek Pemrosesan yang Seimbang).
D. Pembudayaan di Kevikepan	Memastikan perubahan tertanam dalam nilai dan proses harian kevikewan, berfokus pada pertumbuhan orang.	<i>Servant Leadership & Authentic Leadership</i>	Integrasi nilai-nilai pelayanan dalam program pastoral; Adanya mekanisme suksesi/pelatihan yang fokus pada karakter pemimpin.

2.3 Model Penguatan Kevikepan Keuskupan Surabaya 2026-2030

Setelah bahan-bahan yang dibutuhkan untuk menyusun model penguatan kevikepan terkumpul, di sini bahan-bahan tersebut digabungkan, yaitu 3 Fase perubahan dalam 8 Langkah sesuai teori Kotter, dan konsep-konsep kepemimpinan yang diterapkan dalam aspek-aspek utama penguatan kevikepan. Bahan-bahan ini ditata dengan mengikuti tahapan yang dimuat dalam Arah Dasar Keuskupan Surabaya 2020-2030.

Untuk itu, pertama-tama akan disajikan tabel Kerangka Umum Fokus Penguatan

Kevikepan Teritorial Keuskupan Surabaya periode 2026-2030. Selanjutnya, setiap fokus penguatan akan diuraikan dengan penjelasan. Mengikuti Kebijakan Strategis Keuskupan tentang pastoral teritorial yang dirumuskan dalam Mupas II tahun 2019, Kerangka Umum Fokus Penguatan Kevikepan 2026-2030 ini dibingkai dalam Kebijakan Strategis tersebut, dengan rumusan tematik: “*Dalam Semangat ARDAS Bergerak Bersama Memperkuat Kevikepan Menuju Pendewasaan Paroki Berakar Lingkungan yang Hadir di Tengah Masyarakat*”.

Tabel 3. Kerangka Umum Fokus Penguatan Kevikepan 2026-2030

Tahun	2026	2027-2028	2029-2030
Fase Penguatan	<i>Fase I:</i> penciptaan iklim untuk perubahan	<i>Fase II:</i> melibatkan & mengaktifkan seluruh kevikepan	<i>Fase III:</i> implementasi & pembudayaan
Tahapan-Tahapan	1. Menciptakan urgensi perubahan 2. Membentuk koalisi pemandu yang kuat 3. Mengembangkan visi & strategi	4. Mengkomunikasikan visi perubahan 5. Memberdayakan tindakan yang berbasis luas	6. Menciptakan berbagai kemenangan jangka pendek 7. Mengokohkan kemenangan 8. Membudayakan pendekatan baru
Sasaran	1. <i>Kesadaran krisis:</i> adanya pemahaman kolektif mengenai stagnasi fungsi kevikepan. 2. <i>Tim solid:</i> terbentuknya “tim inti kevikepan” (koalisi) yang kredibel di tiap regio. 3. <i>Dokumen visi:</i> tersusunnya visi kevikepan yang inspiratif dan selaras ARDAS.	1. <i>Pemahaman masif:</i> pastores & aktivis memahami visi baru kevikepan. 2. <i>Kepemilikan visi:</i> visi bukan lagi milik tim inti, tapi milik umat. 3. <i>Inisiatif lokal:</i> munculnya program lintas-paroki yang diinisiasi dari bawah. 4. <i>Penghapusan hambatan:</i> teridentifikasi & hilangnya prosedur birokrasi yang menghambat pelayanan.	1. <i>Bukti keberhasilan:</i> terlaksananya program unggulan (<i>quick wins</i>) yang sukses dan berdampak nyata. 2. <i>Moral tim:</i> meningkatnya kepercayaan diri tim karena ada hasil konkret. 3. <i>Budaya baru:</i> nilai kolaborasi & sinergi menjadi cara kerja standar kevikepan (SOP). 4. <i>Regenerasi:</i> sistem suksesi Vikep yang berbasis kompetensi & karakter, bukan urutan semata.

Tujuan	<i>Mengguncang Status Quo:</i> mempersiapkan landasan psikologis dan struktural agar kevikapan siap menerima dan melakukan perubahan, serta memiliki arah yang jelas	<i>Transformasi Mindset:</i> memastikan visi dimengerti dan diterima (<i>buy-in</i>) oleh seluruh lapisan, sehingga meminimalkan ketidakpastian. <i>Membebaskan Potensi:</i> mengubah struktur dan sistem yang menghalangi aksi, memberanikan tim untuk mengambil risiko terukur	<i>Membangun Momentum:</i> memberikan bukti nyata bahwa perubahan itu mungkin dan menguntungkan, untuk membungkam kritik. <i>Keberlanjutan (Sustainability):</i> memastikan perubahan tertanam dalam budaya (DNA) organisasi dan tidak hilang saat terjadi pergantian pemimpin.
Nilai yang Dihadirkan oleh Vikep dan Tim Kerja Vikep	<i>Transformational:</i> motivasi inspiratif (membangkitkan urgensi) & pengaruh ideal (visi). <i>LMX:</i> kepercayaan & kewajiban timbal balik (dalam pembentukan tim inti). <i>Authentic:</i> kesadaran diri (jujur melihat realitas)	<i>Authentic:</i> keterbukaan relasional (komunikasi transparan & jujur). <i>Transformational:</i> menjadi role model (teladan hidup) atas visi tersebut. <i>Servant:</i> komitmen pada pertumbuhan anggota (memberdayakan orang lain). Kotter: menyingkirkan rintangan (<i>remove barriers</i>).	<i>Transformational:</i> memberikan pengakuan & penghargaan (<i>celebrating wins</i>). <i>Servant:</i> membangun komunitas, merayakan keberhasilan bersama. <i>Transformational:</i> stimulasi intelektual (evaluasi & inovasi berkelanjutan). <i>Authentic:</i> perilaku moral internal (nilai baru terinternalisasi). <i>Servant:</i> pandangan jauh ke depan demi suksesi (<i>foresight</i>).
Instrumen	1. Pedoman Penguatan Kevikapan (acuan utama). 2. Pertemuan forum kevikapan terstruktur (fokus: diagnosis & visi). 3. Analisis data pastoral, statistik umat.	1. Sosialisasi ke kevikapan (roadshow masif ke paroki-paroki). 2. Media komunikasi keuskupan/kevikapan. 3. Pelatihan leadership (bagi Romo Vikep & tim inti). 4. Forum kevikapan terarah (fokus: workshop & pemberdayaan).	1. Program pilot project kevikapan. 2. Sistem penghargaan, apresiasi kevikapan. 3. Pedoman Penguatan Kevikapan (versi final/baku). 4. Pertemuan forum kevikapan (fokus: evaluasi & refleksi akhir). 5. Kurikulum pembinaan calon Vikep.
Konteks Tantangan	<i>Resistensi Psikologis & Zona Nyaman:</i> adanya penyangkalan (<i>denial</i>) bahwa kevikapan sedang	<i>Sumbatan Komunikasi & Skeptisisme:</i> informasi sering berhenti di level elit; muncul	<i>Kehilangan Momentum:</i> risiko semangat menurun jika hasil tidak segera

	tidak efektif dan keengganan meninggalkan rutinitas lama (parokialisme).	keraguan: “Apakah ini hanya hangat-hangat tahi ayam?”. <i>Ketakutan akan Risiko & Birokrasi:</i> budaya “asal bapak senang” atau takut salah yang mematikan inisiatif dan kreativitas pastoral.	terlihat nyata dalam waktu dekat. <i>Inkonsistensi & “Ganti Pemimpin Ganti Kebijakan”:</i> bahaya kembalinya kebiasaan lama (regresi) ketika tekanan untuk berubah berkurang atau saat pemimpin berganti.
--	--	---	---

2.3.1 Periode Penguatan Kevikepan 2026: Fase Penciptaan Iklim

Tahun 2026 adalah tahun “pertobatan manajerial” dan kebangkitan kesadaran bagi struktur kevikapan di Keuskupan Surabaya. Fokus utama periode ini adalah mengguncang zona nyaman (*status quo*) yang selama ini menganggap peran kevikapan hanya sebatas administratif belaka. Romo Vikep dan Tim Kerja Vikep yakni para BPH (Vikep, Sekretaris, Bendahara dan Katekis), dengan menggunakan pendekatan *Transformational Leadership* aspek motivasi inspiratif, memimpin proses diagnosis yang jujur dan berbasis data mengenai realitas pastoral seperti stagnasi program lintas paroki atau fenomena parokialisme. Tujuannya bukan untuk mencari kesalahan, melainkan untuk membangun urgensi kolektif bahwa perubahan adalah sebuah keharusan pastoral, bukan sekadar opsi. Tanpa adanya rasa mendesak ini, segala upaya pembaruan hanya akan dianggap sebagai beban tambahan bagi para imam dan dewan paroki.

Di tengah kesadaran akan urgensi tersebut, tahun ini juga didedikasikan untuk pembentukan “otot” perubahan, yaitu koalisi pemandu atau tim inti kevikapan. Romo Vikep tidak bekerja sebagai *single fighter*. Ia menerapkan prinsip *Leader-Member Exchange (LMX)* untuk merekrut individu-individu kunci baik rekan imam, religius, maupun awam yang memiliki kompetensi dan hati untuk pelayanan kevikapan. Hubungan dalam tim dibangun di atas fondasi kepercayaan (*trust*) dan rasa

hormat (*respect*) yang tinggi, menciptakan sebuah lingkaran dalam (*in-group*) yang solid. Tim inilah yang nantinya akan menjadi motor penggerak, perancang strategi, sekaligus pelindung visi ketika gelombang resistensi muncul di kemudian hari.

Dengan demikian, perlu ada pembekalan atau pembinaan bagi tim inti kevikapan. Pembinaan bagi tim inti kevikapan sungguh menjadi faktor penting dalam pengembangan diri tiap-tiap anggota tim. Pembinaan tim inti kevikapan berlangsung dengan baik jika terdapat tujuan yang hendak dicapai, peluang interaksi dan berbagi pengetahuan, serta pemenuhan kebutuhan psikologis anggota yang terlibat di dalamnya.²⁹

Puncak periode 2026 adalah lahirnya *grand design* atau visi strategis kevikapan yang baru. Melalui proses konseptualisasi (ciri khas *servant leadership*), Romo Vikep dan timnya merumuskan arah gerak yang visioner, inspiratif, namun tetap bumi dan selaras dengan ARDAS Keuskupan Surabaya. Dokumen visi ini bukan sekadar slogan, melainkan peta jalan yang menjawab pertanyaan fundamental: “Akan menjadi seperti apakah wajah kevikapan kita pada tahun 2030?” Dengan selesainya fase ini, kevikapan telah memiliki “jiwa” yang baru dan tim yang siap tempur, meskipun implementasi massal ke umat belum dimulai secara penuh.

²⁹ Michael A. Hitt, Stewart Black, dan Lyman W. Porter, *Management* (Harlow: Pearson Education, 2014), 267.

2.3.2 Periode Penguatan Kevikepan 2027-2028: Fase Melibatkan dan Mengaktifkan

Memasuki periode ini, fokus beralih dari meja strategi ke lapangan pastoral, dari “apa yang kita pikirkan” menjadi “apa yang kita kerjakan bersama.” Agenda utamanya adalah komunikasi masif dan pemberdayaan total. Visi yang telah disusun pada 2026 disebarluaskan secara agresif ke seluruh paroki, komunitas biara, dan kelompok kategorial melalui *roadshow*, pertemuan pastores, dan media digital. Dalam tahap ini, Romo Vikep tampil dengan gaya *authentic leadership*, mengkomunikasikan visi dengan transparansi dan kerendahan hati membuka dialog tentang tantangan yang ada dan mengajak seluruh elemen umat untuk merasa memiliki visi tersebut. Tujuannya adalah mengubah visi tim inti menjadi visi kolektif, sehingga tidak ada lagi paroki yang merasa bahwa penguatan kevikepan adalah agenda “titipan” dari atas.

Lebih jauh, tahun 2027-2028 adalah masa penghancuran sekat-sekat birokrasi dan psikologis yang menghambat kolaborasi. Seringkali, karena prosedur yang rumit atau ego-sektoral paroki enggan bekerja sama. Di sini tim kevikepan berubah menjadi *servant leaders* sejati yang hadir bukan untuk memerintah, tetapi melayani paroki-paroki dengan cara menyingkirkan hambatan (*removing barriers*). Mereka memfasilitasi pelatihan kepemimpinan, menyediakan sumber daya, memberikan izin bagi paroki-paroki untuk melakukan eksperimen pastoral lintas batas. Fokusnya adalah memberdayakan inisiatif dari bawah, memastikan bahwa setiap paroki memiliki kapasitas dan keberanian untuk berkontribusi bagi kevikepannya.

Periode ini juga menjadi ajang pembuktian sinergi antar-paroki. Muncul aksi-aksi kolaboratif nyata, bukan sekadar wacana. Paroki besar membantu paroki kecil bukan dalam semangat karitatif (memberi sumbangan), melainkan dalam semangat

subsidiaritas dan pemberdayaan. Kevikepan menjadi *hub* atau simpul yang menghubungkan kebutuhan satu paroki dengan kelebihan paroki lain. Dengan demikian, struktur kevikepan mulai dirasakan manfaatnya secara riil oleh umat: bukan sebagai pos yang meminta laporan, tetapi sebagai jembatan yang memudahkan pelayanan dan memperluas cakrawala persaudaraan *communio*.

2.3.3 Periode Penguatan Kevikepan 2029-2030: Fase Implementasi dan Pembudayaan

Menjelang akhir dekade ARDAS, periode 2029-2030 menjadi masa panen dan pengakaran. Setelah dua tahun bergerak masif, kevikepan kini fokus pada penciptaan dan perayaan “kemenangan jangka pendek” (*short-term wins*). Program-program unggulan yang berhasil dieksekusi harus diakui dan dirayakan secara publik. Romo Vikep menggunakan momen ini untuk memberikan apresiasi kepada paroki atau tim yang berhasil, sekecil apapun keberhasilannya. Langkah ini krusial secara psikologis untuk membungkam skeptisisme dan membuktikan bahwa transformasi kevikepan adalah hal yang *possible* (mungkin) dan *profitable* (bermanfaat) bagi hidup menggereja. Momentum keberhasilan ini kemudian dikonsolidasi untuk mendorong perubahan yang lebih dalam lagi, menyentuh aspek-aspek yang lebih sulit diubah.

Tahun 2030 menjadi tahun kunci untuk membudayakan (*anchoring*) seluruh perubahan tersebut ke dalam budaya organisasi. Budaya organisasi sendiri adalah nilai-nilai bersama, ideologi, cara berpikir dan kegiatan ritual rutin atau harian dalam organisasi.³⁰ Terserapnya perubahan dalam berbagai dimensi ke dalam kehidupan organisasi ini menjadi tujuan keberlanjutan pembaharuan dalam kevikepan.

Tantangan terbesar manajemen perubahan adalah mencegah organisasi kembali ke cara lama (*regresi*) ketika pemimpin berganti. Oleh karena itu, fokus utama di tahun terakhir ini

³⁰ Robert Johnston, Michael Shulver, Nigel Slack, and Graham Clark, *Service Operation Management*. 5th ed. (London: Pearson Education, 2021), 271.

adalah integrasi nilai. Cara kerja baru yang kolaboratif, transparan, dan melayani harus dibakukan ke dalam Pedoman Kevikepan yang permanen, sistem kaderisasi aktivis, dan kurikulum pembinaan imam muda. Nilai-nilai *servant* dan *authentic leadership* tidak lagi bergantung pada figur Romo Vikep yang menjabat saat itu, melainkan sudah menjadi DNA dari institusi kevikapan itu sendiri.

Tahap ini perlu sungguh-sungguh dijalankan karena misi Gereja sangatlah penting. Fowler berkata bahwa misi organisasi-organisasi Gereja sangat penting sehingga kita harus menetapkan standar tertinggi bagi diri kita sendiri dan orang lain saat kita mengevaluasi dan membina kinerja individu maupun kelompok (2019: 39).³¹ Mengingat bahwa proses penguatan kevikapan amat dipengaruhi oleh performa individu, khususnya Vikep sebagai pemimpin maupun timnya. Maka, standar utama yang harus ditetapkan untuk melihat sejauh mana proses penguatan kevikapan ini sungguh-sungguh berhasil adalah terbangunnya budaya organisasi dalam bentuk kinerja pastoral yang optimal pada tingkat kevikapan.

Akhirnya, periode ini ditutup dengan persiapan suksesi kepemimpinan yang matang. Romo Vikep yang menjabat tidak hanya mewariskan kursi jabatan, tetapi mewariskan sebuah sistem yang sehat dan budaya yang kuat. Dengan menerapkan aspek *stimulasi intelektual*, dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap perjalanan lima tahun ke belakang (2026-2030). Hasil evaluasi ini menjadi landasan pijak bagi pemimpin selanjutnya. Dengan demikian, kevikapan di tahun 2030 bukan lagi sekadar wilayah administratif di peta Keuskupan Surabaya, melainkan sebuah persekutuan hidup yang dinamis, guyub, dan misioner siap menyongsong dekade pelayanan berikutnya dengan postur yang jauh lebih kokoh.

3. Kesimpulan

Tantangan pastoral dalam konteks Gereja lokal yang terus berkembang menampilkan kompleksitas yang juga semakin meningkat. Hal ini terlihat misalnya dalam realitas Gereja lokal Keuskupan Surabaya, yang sejak awal karya misi mengalami pertambahan jumlah umat dan mengharuskan didirikannya paroki-paroki baru. Adanya paroki-paroki dalam jumlah yang terus meningkat mengharuskan dibentuknya suatu struktur baru yang diletakkan di lini tengah organisasi keuskupan, yaitu kevikapan.

Penerapan struktur kevikapan yang berlangsung sejak 1983 menjadi suatu solusi yang perlu diambil agar koordinasi paroki-paroki di Keuskupan Surabaya dapat dilaksanakan melalui peran kevikapan dan Romo Vikep sebagai pimpinan kevikapan. Penerapan sistem kevikapan pada tataran teritorial ini menjadi kebutuhan yang semakin meningkat terbukti dari semula ada 3 kevikapan pada tahun 1983 menjadi 8 kevikapan saat ini. Sebagai tambahan, selain 8 kevikapan teritorial, juga terdapat Kevikepan Religius dan Kevikepan Kategorial.

Namun dalam jumlah sebesar 46 paroki sekarang ini, yang terhimpun dalam 8 kevikapan teritorial, semakin dirasakan perlunya upaya khusus yang dirumuskan dalam forum-forum pastoral di Keuskupan sebagai “penguatan kevikapan”. Langkah selanjutnya adalah, antara lain, bagaimana menjabarkan urgensi tersebut ke dalam suatu model operasional, ke dalam suatu rancangan proses, yang memberi gambaran tentang tahap-tahap yang harus ditempuh bagi terlaksananya upaya penguatan kevikapan tersebut. Mengingat bahwa pada tahapan ini Keuskupan Surabaya sedang dalam proses merealisasi Arah Dasar Keuskupan untuk periode 2020-2030, maka rancangan proses tersebut perlu diletakkan dalam kerangka waktu tersebut.

Dalam kajian ini ditawarkan suatu Model Penguatan Kevikepan Teritorial Keuskupan Surabaya Tahun 2026-2030, yang disusun

³¹ C. F. Fowler, *Human Resources: Best Practices in Church Management* (New York: Paulist Press, 2019), 39.

berdasarkan upaya kajian pustaka di bidang manajemen perubahan dan manajemen kepemimpinan. Dalam hal ini, Model Perubahan 8 Tahap menurut Kotter diletakkan dalam bingkai Model Perubahan 3 Fase menurut Lewin, dan ke dalam kerangka proses tersebut ditawarkan nilai-nilai kepemimpinan yang sesuai dengan tiap-tiap fase dan tahap perubahan. Yang hendak dicapai dengan Model Penguatan Kevikepan ini adalah kondisi baru, kebudayaan baru, yang menempatkan kevikapan sebagai suatu struktur yang kuat dalam fungsi-fungsi pastoral yang dijalankan, dan akan tetap berkelanjutan meskipun terjadi pergantian kepengurusan dan kepemimpinan, bagik di tingkat paroki maupun kevikapan.

Sebagai suatu hasil kajian pustaka, Model Penguatan Kevikepan ini tentunya memiliki keterbatasan, dan masih perlu dikaji lebih lanjut, khususnya dari segi kondisi dan praktik pastoral di lapangan. Kajian lanjut ini perlu dilakukan khususnya terkait dengan kesesuaian, manfaat dan relevansinya bagi upaya penguatan kevikapan di Keuskupan. Untuk itu, diskusi dan tanggapan dari para pelaku pastoral di berbagai lini di Keuskupan jelas masih dibutuhkan, sehingga meskipun masih berupa tawaran, namun Model Penguatan Kevikepan ini dapat disempurnakan untuk kontribusi yang lebih nyata bagi karya pastoral di Keuskupan.

Daftar Pustaka

- Arah Dasar Keuskupan Surabaya Tahun 2020-2030*. Seri Mupas 2019, Buku 1. Surabaya: Keuskupan Surabaya, 2019.
- Daft, Richard L. *Organization Theory & Design*. Boston: Cengage Learning, 2021.
- Dessler, Gary. *Human Resource Management*. 15th ed. Washington, D.C.: Pearson Education, Inc., 2015.
- Fowler, C. F. *Human Resources: Best Practices in Church Management*. New York: Paulist Press, 2019.
- Hadiwikarta, Mgr. J. *Keuskupan Surabaya dari Awal hingga Tahun 2000*. Surabaya, 2000.
- Hermkens, Freek, and A. Georges L. Romme. "The Role of Middle Management in Continuous Improvement: The Bermuda Triangle of Leadership, Implementation and Behavioral Change." *Journal of Management Policies and Practices* 8, no. 1 (June 2020): 24–35.
- Hitt, Michael A., Stewart Black, and Lyman W. Porter. *Management*. Harlow: Pearson Education, 2014.
- Johnston, Robert, Michael Shulver, Nigel Slack, and Graham Clark. *Service Operation Management*. 5th ed. London: Pearson Education, 2021.
- Konsili Vatikan II. *Lumen Gentium*. Dalam *Dokumen Konsili Vatikan II*, terj. R. Hardawiryana. Jakarta: Departemen Dokumentasi dan Penerangan KWI, 2017.
- Kotter, John P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press, 2012.
- Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review*, January 2007.
- Laksito, Petrus Canisius Edi. *Mendidik Anak Bangsa: 80 Tahun Geliat dan Pasang Surut Yayasan Yohanes Gabriel Menjadi Indonesia*. Surabaya: Yayasan Yohannes Gabriel, 2005.
- Lewin, Kurt. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row, 1951.
- Mohapeloa, Tshidi. "Effects of Silo Mentality on Corporate ITC's Business Model." *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 11, no. 1 (July 2017): 1009–1019.
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. 8th ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2019.
- Pedoman Dasar Dewan Pastoral Paroki dan Badan Gereja Katolik Paroki Keuskupan Surabaya*. Surabaya: Keuskupan Surabaya, 2012.
- Pontifical Council for Justice and Peace. *Compendium of the Social Doctrine of the Church*. Vatican City: Libreria Editrice Vaticana, 2004.
- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. London: Pearson Education, 2017.
- Schulteis, M. J., E. P. DeBerri, and P. Henriot. *Pokok-Pokok Ajaran Sosial Gereja*. Yogyakarta: Kanisius, 1993.

