

No. 03 TAHUN KE - 71, MARET 2024

ISSN: 1411 - 8505

ROHANI

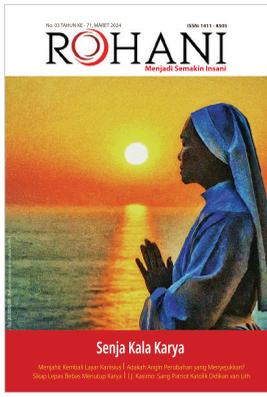
Menjadi Semakin Insani



Rp 20.000,00 (Belum termasuk ongkos kirim)

Senja Kala Karya

Menjahit Kembali Layar Kanisius | Adakah Angin Perubahan yang Menyejukkan?
Sikap Lepas Bebas Menutup Karya | I.J. Kasimo: Sang Patriot Katolik Didikan van Lith



ISSN: 1411 - 8505

DAFTAR ISI

KATA REDAKSI

1 | Senja Kala Karya

Antonius Sumarwan, SJ

SAJIAN UTAMA

6 | Bijaksanakah Melepas Karya yang Sudah Baik?

Evarista, CB

11 | Penutupan Sanggar Prathivi dan Ketaatan Religius

R. Bambang Rudianto, SJ

17 | Menjahit Kembali Layar Kanisius

Petrus Craver Swandono, SJ

OLEH-OLEH REFLEKSI

21 | St. Louis de Montfort: Semangat *Move-On* dalam Karya
Evan Hamat, SMM

BAGI RASA

25 | Adakah Angin Perubahan yang Menyejukkan?
F.X. Murti Hadi Wijayanto, SJ

SABDA YANG HIDUP

30 | Perempuan Bijaksana dari Abel-Bet-Ma'Akha: Sang Negosiator Ulung
Albertus Purnomo, OFM

KAUL BIARA

35 | Sikap Lepas Bebas Menutup Karya
Paul Suparno, SJ

CARA BERLANGGANAN:

Hubungi agen setempat atau langsung ke bagian Distribusi Majalah ROHANI. Harga eceran: @ Rp20.000,00 langganan 12 bulan Rp240.000,00 (belum termasuk ongkos kirim), langganan 1 tahun dibayar di muka. **Pembayaran Melalui: BCA 1263333300 a.n.Yayasan Basis.**

RUANG DOA

40 | Menjumpai Tuhan Bersama-sama
A. Agung Nugroho, SJ

LEMBAR GEMBALA

44 | “Kebaikan Bersama”: Titik Tolak Refleksi atas Keberlanjutan Karya
Rafael Mathando Hinganaday, SJ

BELAJAR TOKOH

49 | I.J. Kasimo: Sang Patriot Katolik Didikan van Lith
Albertus Alfian Ferry Setiawan, SJ

NOSTALGIA

54 | Makin Mengkhusus, Tanpa Menyempit
Redaksi Rohani

KOMIK

60 | “Tutup”
Roberthus Kalis Jati, SJ

ILUSTRASI COVER:

Tiro Angelo Daenuwy, SJ

PENANGGUNG JAWAB
G.P. Sindhunata, SJ

PEMIMPIN REDAKSI
Antonius Sumarwan, SJ

KOORDINATOR
Frederick Ray Popo SJ

REDAKSI
Tiro Angelo Daenuwy, SJ
Roberthus Kalis Jati, SJ
Andreas Agung Nugroho, SJ
Ishak Jacues Cavin, SJ
Klaus Heinrich Raditio, SJ

ARTISTIK
Willy Putranta
Slamet Riyadi

KEUANGAN
Ani Ratna Sari

PROMOSI
Francisca Triharyani

IKLAN
Slamet Riyadi

ADMINISTRASI, SIRKULASI, dan DISTRIBUSI
Maria Dwi Jayanti
Anang Pramuriyanto

HUBUNGI KAMI!

Redaksi:
rohanimajalah@gmail.com
Administrasi/distribusi:
rohani.adisi@gmail.com

Jl. Pringgokusuman
No. 35, Yogyakarta 55272
0274.546811, 085729548877
0274.546811

Redaksi menerima naskah yang sesuai dengan rubrik yang tersedia. Panjang karangan maksimal 11.000 karakter (3-4 hlm. A4 spasi 1). Kirim ke rohanimajalah@gmail.com dengan disertai nama lengkap, alamat, dan nomor rekening. Redaksi berhak menyunting semua naskah yang masuk ke meja redaksi. Tema untuk edisi April 2024 adalah “Kiprah Kaum Religius dalam Ilmu Alam” dan Mei 2024 adalah “Religius di Aceh”. Tenggat waktu pengiriman naskah adalah tanggal 5, satu bulan sebelum edisi tersebut diterbitkan.

Senja Kala Karya

Beberapa tahun terakhir ini saya memperoleh kesempatan mendengarkan *sharing* beberapa teman yang berjuang untuk mempertahankan karya yang tampaknya memasuki masa senja. Pada awal pembicaraan, yang diceritakan biasanya persoalan finansial. Karya-karya tersebut defisit sekian puluh atau ratus juta setiap bulan. Sebagian besar defisit dipakai untuk menggaji karyawan. Dengan berjalannya pembicaraan, mulai disampaikan tentang makin menurunnya orang yang dilayani oleh institusi itu.

ANTONIUS SUMARWAN, SJ

Pemimpin Redaksi, Dosen Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta

SEORANG rekan yang berkarya di sebuah rumah sakit menceritakan bahwa pasien yang datang tidak pernah melebihi separuh dari kapasitas rumah sakit. Padahal gaji dokter, perawat, dan karyawan lain harus dibayar penuh. Akibatnya, setiap bulan dia mesti mengajukan proposal subsidi kepada yayasan.

Kadang pihak yayasan hanya mengabulkan sebagian dari dana yang diajukan. Pada kesempatan lain, pengajuan dana dikabulkan semua, tetapi dana cair terlambat. Apa pun tanggapan dari yayasan, dia mesti memutar otak bagaimana mencari kekurangannya, salah satunya dengan meminta sumbangan dari donatur. Pada sisi lain, meskipun rumah sakit tersebut sudah lama tidak sehat secara finansial, pihak

yayasan tidak berani memikirkan kemungkinan untuk menutupnya.

Rekan lain yang bekerja di suatu SMP Katolik menceritakan bahwa jumlah siswa sekolahnya makin menurun. Jumlah anak usia sekolah SMP di daerah itu memang makin sedikit, sementara sekolah negeri yang memberikan layanan pendidikan secara gratis menambah jumlah kelas. Karena jumlah siswa sedikit, uang sekolah yang diterima dari siswa pada sekolah tersebut pun cekak dan tidak mampu menutup biaya operasional.

Sudah beberapa tahun sebelumnya, sekolah ini dilepaskan oleh yayasan induknya karena jumlah murid yang terus menurun itu. Namun, para guru, umat, dan pastor paroki bertekad untuk

mempertahankan SMP ini. Berbagai upaya dilakukan untuk membuat sekolah ini bertahan. Pastor paroki mendorong agar umat menyekolahkan anak-anaknya ke sekolah ini, sementara sekolah menyediakan mobil antar-jemput untuk siswa yang berasal dari desa dan kecamatan lain sehingga jangkauan pelayanan diperluas.

Kemudian disusun juga kurikulum khas dan jenis ekstrakurikuler ditambah sehingga sekolah ini berbeda dari SMP lain. Dilakukan juga pembangunan gedung yang didukung oleh donatur sehingga penampilan sekolah lebih layak, dilengkapi dengan fasilitas internet. Dalam hal ini, para pengelola sekolah mengerahkan bakat kewirausahaan mereka, yakni menciptakan layanan baru, memperluas pasar, dan memanfaatkan berbagai macam peluang pendanaan.

Sebesar apa pun upaya yang dilakukan, *toh* sekolah ini memerlukan naungan yayasan lain yang lebih kuat. Akhirnya, SMP ini bergabung dengan suatu yayasan baru yang menekankan inovasi pembelajaran. Meskipun berbagai upaya sudah dilakukan, soal jumlah siswa yang menurun tetap menjadi tantangan. Untuk menambah jumlah murid, dengan semangat kewirausahaannya, sekolah ini bahkan bekerja sama dengan suatu tarekat religius yang kemudian menginisiasi suatu cabang panti asuhan di dekat sekolah itu. Anak-anak yang berasal dari panti asuhan

utama diboyong ke panti cabang itu dan kemudian menjadi siswa SMP ini.

Berat memang untuk mengelola karya-karya tersebut. Namun, teman-teman ini berjuang untuk mempertahankannya dengan berbagai alasan. Alasan paling awal yang dikemukakan biasanya bahwa institusi sudah memiliki sejarah panjang sehingga sayang kalau tidak dilanjutkan. Teman saya yang bekerja di rumah sakit mengatakan bahwa rumah sakit itu adalah satu-satunya rumah sakit swasta Katolik di keuskupan itu. Teman yang mengelola sekolah pun mengatakan bahwa SMP itu adalah satu-satunya SMP Katolik di paroki itu. Namun, apakah alasan macam itu memadai untuk mempertahankan suatu karya?

Orientasi Strategis

Untuk menjawab pertanyaan itu dengan kepala dingin, kerangka orientasi strategis (*strategic orientation*) kiranya dapat membantu (Lückenbach *et al.*, 2019, "To perform or not to perform? How strategic orientations influence the performance of Social Entrepreneurship Organizations," *Cogent Business & Management*, 6:1).

Orientasi strategis adalah prinsip yang mengarahkan dan memengaruhi aktivitas organisasi dalam menghasilkan perilaku yang mendukung keberlanjutan dan kinerja organisasi tersebut. Orientasi strategis ini membantu organisasi menghadapi tantangan masa depan dan menyesuaikan diri dengan



www.nola.com

lingkungan yang terus berubah. Dengan demikian, organisasi memiliki keunggulan kompetitif dibanding para pesaing.

Dalam literatur manajemen organisasi, kerangka konseptual strategis yang sering dipakai adalah orientasi pasar atau pelanggan (*market or customer orientation*), orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*), dan orientasi merek (*brand orientation*).

Orientasi Pelanggan mengacu pada pola pikir organisasi dan perilaku konkret yang memberi perhatian pada *kebutuhan dan keinginan aktual dan laten pelanggan*. Orientasi ini membantu pengelola organisasi memahami dengan lebih baik lingkungan mereka dan *kebutuhan pelanggan*.

Organisasi yang berorientasi pada pasar akan terus berupaya memenuhi kebutuhan pelanggan dan menciptakan nilai unggul untuk menjaga atau meningkatkan kepuasan pelanggan.

Orientasi kewirausahaan mengacu pada pola pikir dan perilaku nyata pelaku dalam organisasi yang memungkinkan institusi *menemukan peluang pasar baru, menawarkan solusi inovatif, dan mendapatkan akses ke sumber daya dari para pendukung*.

Berbeda dengan orientasi pelanggan, yang merupakan “pendekatan luar-dalam”, **Orientasi Merek** pada dasarnya menggunakan “pendekatan dari dalam ke luar”, dengan identitas merek sebagai sumber daya dan strategi kunci.

Merek menandakan *nilai-nilai inti dan prinsip-prinsip organisasi* yang menjadi kekuatan utama organisasi. Lewat merek yang menjadi identitas organisasi ini, organisasi dikenal oleh dan memperoleh kepercayaan dari pemangku kepentingan. Pada gilirannya, karena merek atau identitas tersebut, organisasi menarik lebih banyak pelanggan.

Secara teoretis, orientasi pelanggan, kewirausahaan, maupun merek, diyakini memengaruhi kinerja dan keberlanjutan organisasi. Namun, seperti apa kenyataan di lapangan?

Lückenbach *et al.* (2019) melakukan penelitian empiris untuk menguji pengaruh tiga orientasi strategis di atas terhadap kinerja organisasi dalam konteks perusahaan yang bertujuan sosial (*social enterprises*). Dalam penelitian ini, kinerja yang diperiksa mencakup kinerja finansial (mandiri secara keuangan), kepemimpinan pasar, efektivitas tujuan sosial (menjangkau dan diterima pelanggan yang disasar), dan legitimasi (diakui dan diterima oleh pemangku kepentingan).

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa orientasi pelanggan dan orientasi kewirausahaan secara statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sementara pengaruh orientasi merek terhadap kinerja tidak signifikan. Meski demikian, pada organisasi yang memiliki orientasi pelanggan, adanya orientasi merek dapat memperkuat kinerja organisasi tersebut.

Orientasi Pelanggan

Merefleksikan karya teman-teman saya di atas menggunakan kerangka orientasi strategis ini, saya menilai bahwa pada awalnya berdirinya sekolah dan rumah sakit tersebut para pendiri memiliki orientasi pelanggan. Artinya, rumah sakit dan sekolah didirikan untuk menjawab kebutuhan dalam masyarakat akan layanan kesehatan dan pendidikan. Pada masa awal, jumlah pelanggan (pasien atau siswa) tidak menjadi kendala. Kebutuhan itu ada dan belum banyak pesaing yang memberikan layanan serupa.

Dengan berjalannya waktu, saat makin banyak pesaing muncul sementara jumlah pelanggan relatif tetap atau bahkan cenderung menurun, orientasi strategis rumah sakit dan sekolah tersebut tampaknya bergeser ke orientasi merek, yaitu menekankan identitas kekatolikan (sebagai satu-satunya rumah sakit Katolik atau sekolah Katolik di daerah itu).

Bahkan, ketika orientasi kewirausahaan mulai muncul demi mempertahankan institusi (melakukan inovasi pembelajaran, mencari sumber pendanaan baru dari donatur, mencari pasar baru dengan menyediakan antar-jemput dan membuka asrama), orientasi merek atau identitas kekatolikanlah yang menjadi titik tolak untuk mempertahankan institusi ini. Padahal, dalam situasi masyarakat masa sekarang yang lebih cenderung terkotak-kotak dalam kelompok

agama, identitas kekatolikan justru menjadi penghalang bagi mereka yang non-Katolik untuk mau menerima layanan institusi Katolik ini.

Atas dasar Lückenbach *et al.* (2019), dalam mempertimbangkan apakah suatu karya perlu terus dipertahankan atau ditutup, pertimbangan orientasi pelanggan perlu diberi bobot yang lebih tinggi. Pertanyaan yang perlu diajukan adalah ada berapa banyak calon pelanggan di area yang dilayani oleh institusi itu? Ada berapa banyak pesaing yang memberikan layanan serupa? Dan, seberapa mampu institusi ini bersaing untuk menarik minat pelanggan?

Dengan latar belakang itu, kepada teman lain yang galau karena keberlanjutan sekolahnya ditopang oleh sumbangan donatur (kakak asuh) karena mayoritas siswanya berasal dari keluarga kurang mampu, saya katakan selama sekolah ini dapat terus mencari murid yang berasal dari keluarga kurang mampu itu, tidak perlu khawatir soal pendanaan. Mudah bagi kita untuk menggerakkan orang agar peduli pada sesamanya yang berkekurangan.

Yang tidak mudah adalah menjangkau calon siswa dalam jumlah yang memadai. Oleh karena itu, sebelum menyusun strategi untuk menarik siswa, yang perlu dihitung terlebih dahulu adalah sebenarnya berapa banyak calon siswa potensial di wilayah itu. Bahwa mereka berasal dari keluarga kurang mampu, justru dapat menjadi alasan mengapa kakak asuh diperlukan.

Kemudian, untuk memperluas jangkauan siswa, sekolah tersebut tidak perlu terlalu menonjolkan identitas kekatolikan. Kita perlu ingat bahwa sekolah-sekolah Katolik di perdesaan pada masa lalu tidak kekurangan murid karena jumlah siswa non-Katolik relatif banyak, bahkan dapat lebih dari 50%.

Maka, sekali lagi saat kita hendak mempertahankan suatu karya yang memasuki usia senja, yang memotivasi semestinya bukan alasan nostalgia dan identitas, “demi mempertahankan sekolah Katolik yang usianya sudah hampir 100 tahun”, melainkan apakah institusi tersebut saat ini masih dibutuhkan oleh umat Katolik dan masyarakat!

Jika memang ada institusi lain yang dapat memenuhi kebutuhan umat dan masyarakat dengan lebih baik, mungkin saatnya dengan besar hati kita mengatakan bahwa misi institusi ini memang sudah terlaksana. Namun, jika layanan institusi itu memang masih dibutuhkan oleh masyarakat atau institusi itu dapat menemukan kebutuhan baru masyarakat, dengan inovasi dan penciptaan merek yang tepat kita dapat mengharapkan bahwa senja dan malam karya berlalu, digantikan oleh fajar yang menyingsing. ♦