

Model Manajemen Konflik Kepemimpinan Ganda antara Penatua dan Diaken dalam Gereja yang Terorganisasi: Studi Kasus pada Gereja XYZ

Yuliarman Saragih¹, Lexie A. Lumingkewas²

^{1,2} Fakultas Doktor Teologi, Sekolah Tinggi Teologi IKAT Jakarta

email: ¹ yuliarman@yahoo.com, ² lexie.sttikat@gmail.com

ABSTRAK

Kata kunci:

Manajemen konflik
kepemimpinan ganda
penatua dan diaken
gereja terorganisasi
studi kasus
ketahanan konflik

Penelitian ini mengkaji dinamika dan manajemen konflik antara penatua dan diaken dalam gereja yang terorganisasi melalui pendekatan studi kasus pada Gereja XYZ. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada kompleksitas kepemimpinan ganda (*dual leadership*) yang seringkali memunculkan konflik akibat ketidakjelasan peran, lemahnya komunikasi, dan perbedaan gaya kepemimpinan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi bentuk, faktor penyebab, dampak, serta strategi manajemen konflik yang diterapkan, sekaligus merumuskan model konseptual yang efektif dan aplikatif. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, yang dianalisis menggunakan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik yang terjadi meliputi konflik struktural, relasional, dan fungsional, dengan dampak yang bersifat ambivalen, yaitu dapat menghambat efektivitas pelayanan sekaligus berpotensi meningkatkan kualitas pengambilan keputusan apabila dikelola secara konstruktif. Penelitian ini mengusulkan *Dual Leadership Conflict Management Model* yang menekankan integrasi kejelasan struktur, efektivitas komunikasi, dan kepemimpinan kolaboratif sebagai strategi utama dalam mengelola konflik. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model manajemen konflik berbasis kepemimpinan ganda dalam konteks gereja, yang tidak hanya berorientasi pada resolusi konflik, tetapi juga pada pembentukan ketahanan konflik (*conflict resilience*) dan pembelajaran organisasi. Kesimpulan penelitian menegaskan bahwa konflik dalam kepemimpinan gereja bukanlah fenomena yang harus dihindari, melainkan perlu dikelola secara strategis untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan pelayanan.

Keywords:

Conflict management
dual leadership
elders and deacons
organized church
case study
conflict resilience

ABSTRACT

This study examines the dynamics and conflict management between elders and deacons in an organized church through a case study approach at XYZ Church. The background of this research is rooted in the complexity of dual leadership, which often generates conflict due to role ambiguity, ineffective communication, and differences in leadership styles. The objective of this study is to identify the forms, causes, impacts, and management strategies of conflict, as well as to

develop an effective and applicable conceptual model. This research employs a qualitative approach with a case study design, utilizing in-depth interviews, observation, and documentation as data collection techniques, analyzed through thematic analysis. The findings reveal that conflicts manifest in structural, relational, and functional forms, with ambivalent impacts—both hindering organizational effectiveness and potentially enhancing decision-making quality when managed constructively. This study proposes the Dual Leadership Conflict Management Model, which emphasizes the integration of structural clarity, effective communication, and collaborative leadership as key strategies for conflict management. The novelty of this research lies in the development of a conflict management model based on dual leadership within a church context, which not only focuses on conflict resolution but also on building conflict resilience and organizational learning. The study concludes that conflict in church leadership is not a phenomenon to be avoided, but rather to be strategically managed to enhance the effectiveness and sustainability of church ministry.

PENDAHULUAN

Konflik merupakan fenomena inheren dalam setiap organisasi yang melibatkan interaksi manusia, termasuk dalam konteks gereja sebagai komunitas iman yang terorganisasi. Meskipun gereja secara normatif dibangun di atas nilai kesatuan, kasih, dan pelayanan, realitas empiris menunjukkan bahwa konflik tetap menjadi bagian yang tidak terelakkan dalam dinamika internalnya (Rahim, 2017; DeChurch & Marks, 2017). Bahkan, dalam banyak kasus, konflik dalam gereja justru memiliki kompleksitas yang lebih tinggi dibandingkan organisasi sekuler, karena tidak hanya melibatkan aspek struktural dan relasional, tetapi juga dimensi teologis, spiritual, dan moral yang bersifat fundamental.

Salah satu bentuk konflik yang paling krusial dalam gereja yang terorganisasi adalah konflik antara penatua dan diaken sebagai dua pilar utama dalam struktur kepemimpinan gerejawi. Penatua umumnya memiliki otoritas dalam aspek pengajaran, penggembalaan, dan peneguhan doktrin, sementara diaken berperan dalam pelayanan praktis, administratif, dan sosial. Meskipun secara konseptual kedua peran ini bersifat komplementer, dalam praktiknya seringkali terjadi ketegangan yang dipicu oleh perbedaan orientasi pelayanan, distribusi kekuasaan, serta mekanisme pengambilan keputusan (Dunaetz, 2019; Mahardika et al., 2022). Ketegangan ini mencerminkan adanya dilema struktural dalam kepemimpinan

ganda (*dual leadership*), di mana batas antara otoritas spiritual dan operasional tidak selalu terdefinisi secara jelas.

Fenomena ini bukanlah hal baru dalam sejarah gereja. Dalam Kisah Para Rasul 6:1-7, gereja mula-mula menghadapi konflik terkait distribusi pelayanan kepada jemaat, yang kemudian diselesaikan melalui pembagian peran antara para rasul dan pelayan (*diaken*). Peristiwa ini menunjukkan bahwa konflik dalam struktur pelayanan merupakan bagian dari proses institusionalisasi gereja. Namun demikian, perbedaan signifikan antara konteks gereja mula-mula dan gereja modern terletak pada tingkat kompleksitas organisasi. Gereja masa kini tidak hanya berfungsi sebagai komunitas spiritual, tetapi juga sebagai organisasi dengan sistem manajemen, struktur birokrasi, serta tuntutan akuntabilitas yang semakin tinggi (Baskoro et al., 2024).

Dalam perspektif manajemen organisasi, konflik antara peran kepemimpinan yang berbeda seringkali dipicu oleh tiga faktor utama, yaitu *role ambiguity* (ketidakjelasan peran), *role conflict* (tumpang tindih kewenangan), dan *power tension* (ketegangan kekuasaan) (Rahim, 2017). Dalam konteks gereja, ketiga faktor ini dapat termanifestasi dalam bentuk perbedaan visi pelayanan, ketidaksepakatan dalam pengelolaan sumber daya, serta konflik dalam prioritas program gereja. Lebih lanjut, kurangnya komunikasi yang efektif dan tidak adanya mekanisme resolusi konflik yang sistematis seringkali memperparah situasi, sehingga konflik berkembang dari level struktural menjadi konflik relasional dan emosional (DeChurch & Marks, 2017).

Dampak dari konflik yang tidak terkelola dengan baik dalam gereja sangat signifikan. Selain menghambat efektivitas pelayanan, konflik juga dapat merusak relasi antar pemimpin, menurunkan kepercayaan jemaat, serta mengganggu pertumbuhan spiritual komunitas (Dunaetz, 2019; Tjaja et al., 2024). Dalam jangka panjang, konflik yang berlarut-larut bahkan dapat menyebabkan disintegrasi organisasi gereja. Oleh karena itu, manajemen konflik dalam konteks kepemimpinan gereja tidak dapat dipandang sebagai fungsi tambahan, melainkan sebagai kompetensi inti yang menentukan keberlanjutan pelayanan.

Meskipun pentingnya manajemen konflik telah banyak dibahas dalam literatur organisasi, kajian yang secara spesifik mengkaji dinamika konflik antara

penatua dan diaken dalam konteks gereja yang terorganisasi masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian cenderung membahas konflik secara umum tanpa mengelaborasi secara mendalam relasi antara dua peran kepemimpinan ini sebagai sistem yang saling berinteraksi (Rumbi, 2019; Risky et al., 2024). Selain itu, pendekatan yang digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya umumnya bersifat normatif atau teologis, tanpa mengintegrasikan perspektif manajemen modern secara sistematis. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang signifikan, khususnya dalam pengembangan model manajemen konflik yang kontekstual, aplikatif, dan berbasis pada realitas organisasi gereja.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam dinamika konflik antara penatua dan diaken dalam pelayanan gereja yang terorganisasi melalui pendekatan studi kasus pada Gereja XYZ. Penelitian ini tidak hanya berfokus pada identifikasi bentuk dan penyebab konflik, tetapi juga pada eksplorasi strategi resolusi yang diterapkan serta perumusan model manajemen konflik yang efektif. Dengan mengintegrasikan perspektif teologis dan teori manajemen konflik modern, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan kerangka konseptual baru yang mampu menjembatani ketegangan antara otoritas spiritual dan operasional dalam kepemimpinan gereja.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengembangan model manajemen konflik berbasis kepemimpinan ganda (*dual leadership conflict management model*) yang belum banyak dibahas dalam literatur sebelumnya. Model ini menekankan pentingnya sinergi antara penatua dan diaken melalui kejelasan peran, komunikasi yang efektif, serta mekanisme resolusi konflik yang sistematis dan berkelanjutan. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pemimpin gereja dalam mengelola konflik secara konstruktif, sehingga konflik tidak menjadi sumber perpecahan, melainkan sarana untuk memperkuat kolaborasi dan efektivitas pelayanan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang bertujuan untuk memahami secara mendalam dinamika manajemen konflik antara penatua dan diaken dalam pelayanan gereja yang terorganisasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada eksplorasi fenomena sosial yang kompleks, khususnya interaksi kepemimpinan, persepsi, serta pengalaman subjektif para pelaku dalam konteks organisasi gereja (Creswell & Creswell, 2018). Desain studi kasus digunakan karena memungkinkan peneliti untuk mengkaji fenomena konflik secara kontekstual dan holistik dalam setting nyata, yaitu pada Gereja XYZ sebagai objek penelitian.

Objek penelitian dalam studi ini adalah struktur kepemimpinan gereja yang melibatkan penatua dan diaken sebagai dua elemen utama dalam sistem pelayanan. Fokus penelitian diarahkan pada dinamika hubungan, bentuk konflik yang muncul, faktor penyebab konflik, serta strategi penyelesaiannya dalam praktik pelayanan sehari-hari. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi fenomena konflik, tetapi juga berupaya memahami makna dan proses yang melatarbelakanginya (Yin, 2018).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada informan kunci yang terdiri dari penatua, diaken, serta pihak lain yang terlibat langsung dalam pelayanan gereja. Teknik ini bertujuan untuk menggali perspektif, pengalaman, dan interpretasi mereka terhadap konflik yang terjadi. Observasi dilakukan untuk memahami interaksi nyata dalam proses pelayanan dan pengambilan keputusan, sehingga peneliti dapat memperoleh data yang bersifat kontekstual. Sementara itu, studi dokumentasi digunakan untuk menganalisis dokumen organisasi seperti struktur kepemimpinan, notulen rapat, serta kebijakan gereja yang berkaitan dengan pengelolaan konflik (Bowen, 2009).

Proses penelitian dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah identifikasi masalah dan penentuan fokus penelitian berdasarkan fenomena konflik yang terjadi dalam gereja. Tahap kedua adalah pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Tahap ketiga

adalah reduksi dan kategorisasi data untuk mengelompokkan informasi berdasarkan tema-tema utama, seperti bentuk konflik, faktor penyebab, serta strategi penyelesaian. Tahap keempat adalah analisis data menggunakan teknik analisis tematik (*thematic analysis*) untuk mengidentifikasi pola, hubungan, dan makna yang terkandung dalam data (Braun & Clarke, 2021). Tahap akhir adalah interpretasi hasil dan perumusan model konseptual manajemen konflik berbasis kepemimpinan ganda.

Untuk menjamin validitas dan reliabilitas penelitian, digunakan beberapa teknik keabsahan data, yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode, serta *member checking*. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data dari berbagai informan, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan mengombinasikan wawancara, observasi, dan dokumentasi. *Member checking* dilakukan dengan mengonfirmasi hasil temuan kepada informan untuk memastikan kesesuaian interpretasi peneliti dengan realitas yang dialami (Creswell & Creswell, 2018). Selain itu, peneliti juga menjaga konsistensi proses analisis melalui dokumentasi yang sistematis (*audit trail*), sehingga memungkinkan evaluasi dan replikasi penelitian.

Adapun indikator keberhasilan penelitian ini ditentukan berdasarkan kemampuan penelitian dalam mengidentifikasi secara komprehensif bentuk dan penyebab konflik antara penatua dan diaken, menjelaskan strategi manajemen konflik yang diterapkan dalam konteks gereja, serta merumuskan model konseptual yang relevan dan aplikatif bagi kepemimpinan gereja masa kini. Dengan pendekatan metodologis yang sistematis ini, penelitian diharapkan menghasilkan temuan yang valid, mendalam, dan memiliki kontribusi signifikan baik secara teoretis maupun praktis.

PEMBAHASAN

Bentuk Konflik antara Penatua dan Diaken dalam Gereja XYZ

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik antara penatua dan diaken dalam Gereja XYZ tidak hanya muncul sebagai fenomena permukaan, tetapi merupakan refleksi dari dinamika struktural dan relasional yang kompleks dalam

kepemimpinan gerejawi. Konflik tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam tiga bentuk utama, yaitu konflik struktural, konflik relasional, dan konflik fungsional, yang masing-masing memiliki karakteristik, sumber, dan implikasi yang berbeda namun saling berkaitan.

Konflik struktural menjadi bentuk konflik yang paling dominan, yang berakar pada ketidakjelasan pembagian peran, kewenangan, dan tanggung jawab antara penatua dan diaken. Dalam beberapa temuan lapangan, diaken tidak hanya menjalankan fungsi pelayanan praktis, tetapi juga turut terlibat dalam pengambilan keputusan strategis yang secara normatif berada dalam otoritas penatua. Kondisi ini menciptakan tumpang tindih kewenangan (*overlapping authority*) yang memicu ketegangan kekuasaan (*power tension*). Fenomena ini dapat dijelaskan melalui konsep *role ambiguity* dan *role conflict*, di mana individu mengalami ketidakjelasan ekspektasi peran serta konflik antara tuntutan peran yang berbeda (Rahim, 2017). Dalam konteks kepemimpinan ganda gereja, ketiadaan batas struktural yang tegas tidak hanya menimbulkan konflik, tetapi juga berpotensi melemahkan efektivitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas organisasi.

Lebih jauh, konflik struktural dalam Gereja XYZ juga menunjukkan adanya masalah pada desain organisasi yang belum sepenuhnya adaptif terhadap kompleksitas pelayanan modern. Struktur yang tidak terdokumentasi secara jelas atau tidak disosialisasikan dengan baik menyebabkan interpretasi peran menjadi subjektif, sehingga masing-masing pihak menjalankan fungsi berdasarkan persepsi pribadi. Hal ini memperkuat argumen bahwa konflik dalam organisasi gereja tidak semata-mata disebabkan oleh individu, tetapi juga oleh kelemahan sistemik dalam tata kelola organisasi.

Selain konflik struktural, konflik relasional juga menjadi dimensi penting yang memperumit dinamika kepemimpinan antara penatua dan diaken. Konflik ini muncul dalam bentuk miskomunikasi, perbedaan gaya kepemimpinan, serta berkembangnya persepsi negatif yang berakar pada pengalaman interaksi sebelumnya. Konflik relasional cenderung bersifat emosional dan berlapis, karena

melibatkan aspek kepercayaan, harga diri, dan identitas individu sebagai pemimpin rohani. Dalam banyak kasus, konflik ini tidak lagi berfokus pada substansi masalah, tetapi berkembang menjadi konflik personal yang sulit diselesaikan secara rasional (DeChurch & Marks, 2017).

Dalam konteks gereja, konflik relasional memiliki kompleksitas tambahan karena adanya ekspektasi moral dan spiritual yang tinggi terhadap para pemimpin. Penatua dan diaken tidak hanya dipandang sebagai pemimpin organisasi, tetapi juga sebagai teladan iman. Akibatnya, konflik yang terjadi seringkali dimaknai sebagai kegagalan spiritual, sehingga cenderung disembunyikan atau dihindari, bukan diselesaikan secara terbuka. Kondisi ini justru memperbesar potensi konflik laten (*latent conflict*) yang sewaktu-waktu dapat muncul dalam bentuk konflik terbuka yang lebih destruktif.

Sementara itu, konflik fungsional muncul sebagai akibat dari perbedaan orientasi pelayanan antara penatua dan diaken. Penatua cenderung menitikberatkan pada aspek pengajaran, penggembalaan, dan pemeliharaan doktrin, sedangkan diaken lebih berfokus pada pelayanan praktis, sosial, dan administratif. Perbedaan orientasi ini seringkali menimbulkan ketidaksepahaman dalam menentukan prioritas pelayanan, alokasi sumber daya, serta arah kebijakan gereja. Dalam beberapa situasi, perbedaan ini memicu perdebatan mengenai mana yang lebih penting antara kebutuhan spiritual dan kebutuhan praktis jemaat.

Namun demikian, konflik fungsional tidak selalu berdampak negatif. Dalam perspektif manajemen konflik modern, konflik jenis ini justru dapat menjadi konflik konstruktif (*functional conflict*) apabila dikelola dengan baik. Perbedaan pandangan dapat mendorong terjadinya dialog kritis, memperkaya perspektif, serta meningkatkan kualitas keputusan organisasi (Rahim, 2017). Dalam konteks Gereja XYZ, terdapat indikasi bahwa konflik fungsional yang dikelola melalui diskusi terbuka mampu menghasilkan keputusan yang lebih komprehensif dan responsif terhadap kebutuhan jemaat.

Secara keseluruhan, ketiga bentuk konflik ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi dan memperkuat satu sama lain. Konflik struktural yang tidak terselesaikan dapat berkembang menjadi konflik relasional, sementara konflik relasional dapat menghambat penyelesaian konflik fungsional. Oleh karena itu, pemahaman terhadap bentuk-bentuk konflik ini menjadi langkah awal yang krusial dalam merancang strategi manajemen konflik yang efektif dalam kepemimpinan gereja. Dengan memahami akar dan karakteristik konflik secara komprehensif, gereja dapat mengembangkan pendekatan yang tidak hanya menyelesaikan konflik, tetapi juga mencegah eskalasi konflik di masa depan.

Faktor Penyebab Konflik dalam Kepemimpinan Ganda

Analisis mendalam terhadap temuan penelitian menunjukkan bahwa konflik antara penatua dan diaken dalam Gereja XYZ tidak disebabkan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor struktural, faktor komunikasi, dan faktor kepemimpinan. Ketiga faktor ini tidak hanya berdiri sendiri, tetapi saling berkelindan dan memperkuat satu sama lain dalam membentuk dinamika konflik yang terjadi.

Faktor struktural menjadi fondasi utama yang memicu konflik dalam kepemimpinan ganda. Ketidakjelasan sistem organisasi, khususnya dalam hal pembagian kewenangan, tanggung jawab, dan alur pengambilan keputusan, menciptakan ruang interpretasi yang luas bagi masing-masing pihak. Dalam kondisi ini, penatua dan diaken cenderung menjalankan peran berdasarkan persepsi subjektif, bukan pada kerangka kerja yang terstandarisasi. Hal ini menyebabkan terjadinya tumpang tindih fungsi (*overlapping roles*) dan ketegangan kewenangan (*authority tension*), yang pada akhirnya memicu konflik terbuka maupun laten. Dalam perspektif teori organisasi, kondisi ini mencerminkan lemahnya desain struktur formal yang seharusnya berfungsi sebagai mekanisme pengendalian konflik (Rahim, 2017).

Lebih jauh, kelemahan struktural dalam Gereja XYZ juga menunjukkan adanya kesenjangan antara struktur formal dan praktik aktual di lapangan.

Meskipun secara normatif terdapat pembagian peran antara penatua dan diaken, implementasinya tidak selalu konsisten. Ketidaksesuaian ini menciptakan apa yang disebut sebagai *structural incongruence*, di mana aturan yang ada tidak sepenuhnya mencerminkan realitas operasional. Akibatnya, konflik tidak hanya muncul karena perbedaan kepentingan, tetapi juga karena ketidakjelasan sistem yang mengatur interaksi antar peran.

Selain faktor struktural, faktor komunikasi menjadi variabel kunci yang mempercepat eskalasi konflik. Kurangnya komunikasi yang terbuka, transparan, dan terstruktur menyebabkan informasi tidak tersampaikan secara utuh, sehingga memunculkan kesalahpahaman (*misinterpretation*) dan asumsi negatif antar pihak. Dalam beberapa kasus, komunikasi yang terjadi bersifat informal dan tidak terdokumentasi, sehingga keputusan yang diambil tidak memiliki dasar yang jelas dan berpotensi diperdebatkan di kemudian hari. Kondisi ini sejalan dengan temuan bahwa komunikasi yang tidak efektif merupakan salah satu penyebab utama konflik dalam organisasi yang memiliki struktur kompleks (DeChurch & Marks, 2017).

Lebih kritis lagi, masalah komunikasi dalam konteks gereja tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga kultural. Budaya organisasi gereja yang cenderung menghindari konfrontasi langsung demi menjaga harmoni seringkali justru menghambat komunikasi yang jujur dan terbuka. Akibatnya, konflik tidak diselesaikan secara langsung, tetapi disimpan dan berkembang menjadi konflik laten yang lebih sulit diatasi. Dalam konteks ini, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga sebagai mekanisme utama dalam membangun kepercayaan dan mencegah eskalasi konflik.

Faktor ketiga yang tidak kalah penting adalah faktor kepemimpinan, khususnya terkait dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh penatua dan diaken. Kepemimpinan yang bersifat individualistik dan kurang kolaboratif cenderung memperbesar potensi konflik, karena setiap pihak lebih menekankan pada otoritas dan kepentingannya masing-masing. Sebaliknya, kepemimpinan yang inklusif, partisipatif, dan berbasis kolaborasi terbukti mampu meredam konflik

dengan menciptakan ruang dialog dan keterlibatan bersama dalam pengambilan keputusan (Dunaetz, 2019).

Dalam konteks kepemimpinan ganda, tantangan utama terletak pada kemampuan untuk membangun sinergi antara dua pusat otoritas yang berbeda namun saling bergantung. Ketika penatua dan diaken tidak memiliki visi yang selaras atau tidak mampu membangun hubungan kerja yang sehat, maka konflik menjadi tidak terhindarkan. Hal ini menunjukkan bahwa konflik tidak hanya dipengaruhi oleh sistem organisasi, tetapi juga oleh kualitas relasi interpersonal, kedewasaan emosional, serta integritas individu pemimpin.

Lebih lanjut, faktor kepemimpinan juga berkaitan erat dengan kemampuan dalam mengelola konflik itu sendiri. Pemimpin yang memiliki kompetensi manajemen konflik cenderung mampu mengidentifikasi potensi konflik sejak dini, mengelolanya secara konstruktif, serta mencegah eskalasi yang merusak organisasi. Sebaliknya, pemimpin yang menghindari konflik atau tidak memiliki keterampilan resolusi konflik justru berkontribusi terhadap berkembangnya konflik yang lebih kompleks dan destruktif.

Secara keseluruhan, ketiga faktor penyebab konflik ini membentuk suatu sistem yang saling terhubung, di mana kelemahan pada satu aspek akan memperkuat kelemahan pada aspek lainnya. Struktur yang tidak jelas memperburuk komunikasi, komunikasi yang buruk memperlemah kepemimpinan, dan kepemimpinan yang tidak efektif gagal memperbaiki struktur dan komunikasi. Oleh karena itu, pendekatan manajemen konflik dalam kepemimpinan gereja tidak dapat dilakukan secara parsial, tetapi harus bersifat integratif dengan memperhatikan ketiga faktor tersebut secara simultan. Pemahaman yang komprehensif terhadap faktor-faktor ini menjadi landasan penting dalam merancang model manajemen konflik yang tidak hanya reaktif, tetapi juga preventif dan berkelanjutan.

Dampak Konflik terhadap Pelayanan Gereja

Konflik antara penatua dan diaken dalam Gereja XYZ tidak hanya berdampak pada relasi antar pemimpin, tetapi juga memiliki implikasi multidimensional terhadap kinerja organisasi, kualitas pelayanan, serta kehidupan spiritual jemaat. Dampak konflik dalam konteks ini dapat diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu dampak organisasi, dampak relasional, dan dampak spiritual, yang secara simultan memengaruhi keberlangsungan pelayanan gereja.

Pada dimensi organisasi, konflik yang tidak terkelola dengan baik terbukti mengganggu efektivitas sistem pelayanan gereja. Ketegangan antara penatua dan diaken menyebabkan terhambatnya proses pengambilan keputusan, baik dalam aspek strategis maupun operasional. Dalam beberapa kasus, keputusan penting mengalami penundaan akibat perbedaan pandangan yang tidak terselesaikan, sehingga menghambat implementasi program pelayanan. Kondisi ini menunjukkan bahwa konflik tidak hanya bersifat interpersonal, tetapi juga berdampak langsung pada performa organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa konflik yang tidak dikelola secara konstruktif dapat menurunkan efektivitas organisasi dan menghambat pencapaian tujuan bersama (DeChurch & Marks, 2017).

Lebih lanjut, konflik juga berdampak pada menurunnya kualitas koordinasi antar unit pelayanan. Ketika hubungan antara penatua dan diaken mengalami ketegangan, komunikasi lintas fungsi menjadi tidak efektif, sehingga terjadi fragmentasi dalam pelaksanaan pelayanan. Setiap pihak cenderung bekerja secara parsial tanpa koordinasi yang optimal, yang pada akhirnya menurunkan kualitas pelayanan yang diterima oleh jemaat. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi menciptakan disfungsi organisasi (*organizational dysfunction*) yang sulit dipulihkan apabila tidak segera ditangani secara sistematis.

Pada dimensi relasional, konflik antara penatua dan diaken memicu keretakan hubungan interpersonal yang berdampak pada menurunnya kepercayaan (*trust deficit*) antar pemimpin. Kepercayaan merupakan elemen fundamental dalam kepemimpinan kolektif, dan ketika kepercayaan terganggu, maka kolaborasi menjadi sulit terwujud. Dalam konteks Gereja XYZ, ditemukan bahwa konflik yang berlarut-

larut menyebabkan munculnya sikap defensif, prasangka, serta polarisasi antar kelompok. Bahkan, dalam beberapa situasi, konflik kepemimpinan meluas ke dalam jemaat, di mana anggota gereja mulai terfragmentasi dan berpihak pada figur tertentu.

Fenomena ini menunjukkan bahwa konflik dalam kepemimpinan gereja memiliki efek domino yang melampaui lingkup internal pemimpin, dan dapat memengaruhi kohesi sosial dalam komunitas iman. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa konflik relasional yang tidak terselesaikan dapat berkembang menjadi konflik kelompok (*intergroup conflict*), yang memiliki tingkat kompleksitas dan dampak yang lebih luas (Rahim, 2017). Dalam konteks gereja, kondisi ini sangat krusial karena berpotensi merusak kesatuan tubuh Kristus yang menjadi dasar teologis komunitas gerejawi.

Pada dimensi spiritual, dampak konflik menjadi lebih signifikan karena berkaitan langsung dengan kualitas kehidupan iman jemaat. Konflik yang terjadi di antara pemimpin gereja seringkali menimbulkan disonansi antara ajaran yang disampaikan dengan praktik yang ditampilkan. Ketika jemaat menyaksikan adanya ketidakharmonisan di antara pemimpin, hal ini dapat menurunkan kredibilitas kepemimpinan spiritual serta melemahkan kepercayaan terhadap otoritas rohani. Dalam beberapa kasus, kondisi ini bahkan dapat menyebabkan kekecewaan spiritual (*spiritual disillusionment*) yang berdampak pada menurunnya partisipasi jemaat dalam kegiatan gereja.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa konflik tidak selalu menghasilkan dampak negatif. Dalam kondisi tertentu, konflik justru berfungsi sebagai katalisator perubahan organisasi. Konflik yang dikelola secara konstruktif dapat mendorong refleksi kritis terhadap sistem yang ada, memperbaiki kelemahan struktural, serta meningkatkan kualitas komunikasi dan kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa konflik memiliki potensi sebagai *functional conflict* yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan inovasi organisasi (DeChurch & Marks, 2017).

Lebih jauh, konflik juga dapat menjadi sarana pembelajaran organisasi (*organizational learning*), di mana pemimpin gereja memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai dinamika kepemimpinan dan kebutuhan jemaat. Dalam konteks ini, konflik tidak lagi dipandang sebagai ancaman, tetapi sebagai peluang untuk memperkuat kapasitas organisasi dalam menghadapi tantangan di masa depan.

Secara keseluruhan, dampak konflik dalam kepemimpinan gereja bersifat ambivalen, yaitu dapat bersifat destruktif maupun konstruktif tergantung pada bagaimana konflik tersebut dikelola. Ketika konflik dibiarkan tanpa pengelolaan yang sistematis, dampaknya cenderung merusak organisasi, relasi, dan kehidupan spiritual jemaat. Sebaliknya, ketika konflik dikelola secara strategis dan konstruktif, konflik dapat menjadi sumber pembaruan dan penguatan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap dampak konflik ini menjadi dasar penting dalam merancang model manajemen konflik yang tidak hanya berorientasi pada resolusi, tetapi juga pada transformasi dan keberlanjutan pelayanan gereja

Strategi Manajemen Konflik dalam Kepemimpinan Ganda

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen konflik yang diterapkan antara penatua dan diaken dalam Gereja XYZ masih berada pada tahap transisional, yaitu kombinasi antara pendekatan informal berbasis relasi dan pendekatan formal yang belum sepenuhnya terstruktur. Meskipun demikian, terdapat pola-pola strategi yang secara implisit mencerminkan praktik manajemen konflik yang dapat dikembangkan menjadi model yang lebih sistematis dan aplikatif.

Salah satu strategi utama yang ditemukan adalah pendekatan dialogis melalui komunikasi terbuka dan musyawarah bersama. Dalam praktiknya, konflik yang muncul umumnya diselesaikan melalui pertemuan informal maupun formal yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan. Pendekatan ini mencerminkan gaya manajemen konflik kolaboratif (*collaborating style*), yang menekankan pencapaian solusi yang mengakomodasi kepentingan semua pihak (Rahim, 2017). Dalam

konteks kepemimpinan gereja, strategi ini memiliki relevansi tinggi karena sejalan dengan nilai-nilai kesatuan dan kebersamaan dalam komunitas iman.

Namun demikian, efektivitas pendekatan dialogis sangat bergantung pada kualitas komunikasi yang terbangun. Dalam beberapa kasus, dialog tidak menghasilkan resolusi yang optimal karena masih adanya komunikasi yang bersifat defensif, tidak terbuka, atau dipengaruhi oleh relasi kuasa yang tidak seimbang. Hal ini menunjukkan bahwa dialog sebagai strategi tidak cukup hanya difasilitasi, tetapi perlu didukung oleh budaya komunikasi yang sehat dan keterampilan interpersonal yang memadai.

Selain pendekatan dialogis, strategi mediasi internal juga ditemukan sebagai mekanisme penting dalam meredakan konflik yang bersifat kompleks, khususnya konflik relasional. Dalam konteks Gereja XYZ, mediasi biasanya dilakukan oleh figur otoritatif seperti gembala jemaat atau pemimpin senior yang memiliki legitimasi moral dan struktural. Peran mediator ini menjadi krusial dalam menjembatani perbedaan, meredakan ketegangan emosional, serta membantu pihak-pihak yang berkonflik untuk menemukan titik temu. Dalam perspektif manajemen konflik, mediasi merupakan strategi yang efektif dalam konflik dengan intensitas tinggi karena melibatkan pihak ketiga yang relatif netral (DeChurch & Marks, 2017).

Namun demikian, ketergantungan yang tinggi pada mediasi informal menunjukkan adanya kelemahan sistemik, yaitu belum adanya mekanisme resolusi konflik yang terlembagakan. Tanpa sistem yang jelas, proses mediasi menjadi sangat bergantung pada individu tertentu, sehingga berpotensi menimbulkan inkonsistensi dalam penyelesaian konflik.

Strategi lain yang teridentifikasi adalah penerapan klarifikasi peran sebagai upaya untuk mengurangi konflik struktural. Dalam beberapa situasi, konflik diselesaikan dengan memperjelas kembali batas kewenangan antara penatua dan diaken, baik melalui diskusi internal maupun penyesuaian kebijakan organisasi. Strategi ini sejalan dengan prinsip *structural conflict management*, di mana konflik diminimalkan melalui perbaikan desain organisasi (Rahim, 2017). Temuan ini

menegaskan bahwa penyelesaian konflik tidak selalu harus berfokus pada individu, tetapi juga pada sistem yang mengatur interaksi mereka.

Di sisi lain, pendekatan disiplin organisasi juga digunakan dalam kasus konflik yang berkaitan dengan pelanggaran norma atau etika pelayanan. Strategi ini mencerminkan gaya manajemen konflik yang lebih asertif (*competing style*), di mana keputusan diambil secara tegas untuk menjaga integritas organisasi. Meskipun seringkali dianggap sebagai pendekatan yang keras, dalam konteks tertentu strategi ini diperlukan untuk mencegah eskalasi konflik yang lebih luas dan menjaga stabilitas organisasi (Dunaetz, 2019).

Namun demikian, penelitian ini menemukan bahwa strategi disiplin belum sepenuhnya diintegrasikan dengan pendekatan pastoral, sehingga berpotensi menimbulkan resistensi apabila tidak dilakukan secara bijaksana. Hal ini menunjukkan pentingnya keseimbangan antara ketegasan struktural dan sensitivitas relasional dalam manajemen konflik gerejawi.

Berdasarkan keseluruhan temuan, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen konflik yang diterapkan dalam Gereja XYZ masih bersifat parsial dan reaktif. Meskipun terdapat berbagai pendekatan yang digunakan, belum terdapat suatu kerangka strategis yang mengintegrasikan seluruh dimensi konflik secara sistematis. Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan perlunya rekonstruksi strategi manajemen konflik yang berbasis pada integrasi tiga pilar utama, yaitu kejelasan struktur, efektivitas komunikasi, dan kepemimpinan kolaboratif.

Dalam kerangka ini, strategi manajemen konflik tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme penyelesaian masalah, tetapi juga sebagai sistem preventif dan transformasional yang mampu membangun ketahanan konflik (*conflict resilience*) dalam organisasi gereja. Dengan demikian, konflik tidak lagi dipandang sebagai gangguan terhadap pelayanan, melainkan sebagai peluang untuk memperkuat sinergi kepemimpinan dan meningkatkan efektivitas organisasi secara berkelanjutan.

Model Konseptual Manajemen Konflik Kepemimpinan Ganda

Berdasarkan hasil analisis pada bagian sebelumnya, penelitian ini merumuskan sebuah model konseptual yang disebut sebagai *Dual Leadership Conflict Management Model*, yang secara khusus dirancang untuk menjelaskan dan mengelola konflik antara penatua dan diaken dalam gereja yang terorganisasi. Model ini dibangun atas dasar integrasi antara temuan empiris di Gereja XYZ dan kerangka teori manajemen konflik modern, sehingga menghasilkan pendekatan yang kontekstual, sistematis, dan aplikatif.

Model ini berangkat dari asumsi bahwa konflik dalam kepemimpinan ganda bukanlah fenomena yang bersifat insidental, melainkan merupakan konsekuensi struktural dari keberadaan dua pusat otoritas yang memiliki fungsi berbeda namun saling berinteraksi. Oleh karena itu, konflik tidak dapat dihilangkan sepenuhnya, tetapi harus dikelola melalui sistem yang mampu mengarahkan konflik menjadi konstruktif.

Secara konseptual, model ini terdiri dari tiga komponen utama, yaitu *input konflik*, *proses manajemen konflik*, dan *output organisasi*. Pada tahap *input*, konflik dipicu oleh tiga faktor utama yang telah diidentifikasi sebelumnya, yaitu ketidakjelasan struktur (role ambiguity), kelemahan komunikasi, dan ketegangan kepemimpinan (power tension). Ketiga faktor ini membentuk kondisi awal yang menciptakan potensi konflik dalam relasi antara penatua dan diaken.

Pada tahap *proses*, model ini menekankan penerapan strategi manajemen konflik yang bersifat integratif dan multidimensional. Strategi tersebut meliputi: (1) klarifikasi peran dan restrukturisasi organisasi untuk mengatasi konflik struktural, (2) penguatan komunikasi terbuka dan transparan untuk mengurangi konflik relasional, (3) penerapan kepemimpinan kolaboratif untuk mengelola perbedaan kepentingan, (4) penggunaan mediasi internal sebagai mekanisme resolusi konflik intensitas tinggi, serta (5) penerapan disiplin organisasi sebagai bentuk kontrol terhadap pelanggaran norma. Kelima strategi ini tidak diterapkan secara terpisah, melainkan secara simultan dan saling melengkapi.

Keunikan dari model ini terletak pada pendekatannya yang tidak linear, melainkan bersifat siklikal dan adaptif. Artinya, proses manajemen konflik tidak berhenti pada penyelesaian konflik, tetapi terus berlanjut dalam bentuk evaluasi dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*). Dengan demikian, setiap konflik yang terjadi menjadi sumber pembelajaran untuk memperbaiki struktur, komunikasi, dan pola kepemimpinan di masa depan.

Pada tahap *output*, model ini menghasilkan tiga capaian utama, yaitu terciptanya harmoni kepemimpinan, meningkatnya efektivitas pelayanan gereja, serta terbentuknya ketahanan konflik (*conflict resilience*) dalam organisasi. Ketahanan konflik dalam hal ini merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengelola konflik secara konstruktif, mencegah eskalasi yang merusak, serta memanfaatkan konflik sebagai sarana penguatan sistem organisasi.

Lebih lanjut, model ini juga menekankan pentingnya keseimbangan antara dimensi struktural dan relasional dalam manajemen konflik. Pendekatan yang terlalu berfokus pada struktur tanpa memperhatikan relasi berpotensi menciptakan kepemimpinan yang kaku, sementara pendekatan yang terlalu menekankan relasi tanpa dukungan sistem yang jelas dapat menyebabkan ketidakpastian organisasi. Oleh karena itu, model ini mengintegrasikan kedua dimensi tersebut dalam satu kerangka yang utuh.

Secara teoretis, model ini memberikan kontribusi dengan memperluas kajian manajemen konflik ke dalam konteks kepemimpinan gereja yang selama ini masih relatif terbatas, khususnya dalam relasi antara penatua dan diaken. Sementara itu, secara praktis, model ini dapat digunakan sebagai panduan bagi gereja dalam merancang sistem manajemen konflik yang lebih terstruktur, preventif, dan berkelanjutan.

Dengan demikian, *Dual Leadership Conflict Management Model* yang dihasilkan dalam penelitian ini tidak hanya berfungsi sebagai alat analisis, tetapi juga sebagai kerangka strategis yang dapat diimplementasikan dalam praktik kepemimpinan gereja. Model ini menegaskan bahwa konflik bukanlah ancaman yang harus

dihindari, melainkan realitas yang harus dikelola secara cerdas untuk mencapai efektivitas dan keberlanjutan pelayanan gereja

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa konflik antara penatua dan diaken dalam Gereja XYZ merupakan fenomena yang bersifat sistemik dan tidak dapat dipahami hanya sebagai persoalan interpersonal semata. Konflik yang terjadi merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor struktural, komunikasi, dan kepemimpinan dalam konteks kepemimpinan ganda (*dual leadership*). Ketidakjelasan pembagian peran, lemahnya sistem komunikasi, serta gaya kepemimpinan yang kurang kolaboratif menjadi determinan utama yang memicu munculnya konflik dalam berbagai bentuk, baik struktural, relasional, maupun fungsional.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa konflik memiliki dampak yang ambivalen terhadap organisasi gereja. Di satu sisi, konflik yang tidak terkelola dengan baik dapat menurunkan efektivitas pelayanan, merusak relasi antar pemimpin, serta melemahkan kepercayaan jemaat. Namun di sisi lain, konflik juga memiliki potensi konstruktif apabila dikelola secara tepat, yaitu sebagai sarana refleksi organisasi, peningkatan kualitas keputusan, serta penguatan sistem kepemimpinan. Dengan demikian, konflik tidak semata-mata merupakan ancaman, tetapi juga dapat menjadi peluang strategis bagi pengembangan organisasi gereja.

Lebih lanjut, penelitian ini menemukan bahwa strategi manajemen konflik yang diterapkan masih bersifat parsial dan reaktif, sehingga belum mampu menjawab kompleksitas konflik dalam kepemimpinan gereja secara optimal. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini mengusulkan sebuah model konseptual yang disebut sebagai *Dual Leadership Conflict Management Model*, yang menekankan pendekatan integratif melalui tiga pilar utama, yaitu kejelasan struktur, efektivitas komunikasi, dan kepemimpinan kolaboratif. Model ini bersifat siklikal dan adaptif, serta berorientasi pada pembentukan ketahanan konflik (*conflict resilience*) dalam organisasi gereja.

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus pada satu gereja, sehingga generalisasi hasil penelitian masih terbatas. Kedua, data yang diperoleh sangat bergantung pada persepsi informan, sehingga potensi subjektivitas tidak dapat sepenuhnya dihindari. Ketiga, penelitian ini belum menguji model konseptual yang diusulkan secara kuantitatif, sehingga validitas empiris model masih memerlukan pengujian lebih lanjut.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi komparatif pada berbagai gereja dengan latar belakang yang berbeda, serta mengembangkan pendekatan kuantitatif untuk menguji efektivitas model yang diusulkan. Selain itu, penelitian lanjutan juga dapat mengeksplorasi dimensi budaya organisasi gereja sebagai faktor tambahan dalam dinamika konflik kepemimpinan.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen konflik dengan memperkenalkan perspektif kepemimpinan ganda dalam konteks gereja yang terorganisasi. Model yang dihasilkan memperluas kerangka manajemen konflik yang selama ini cenderung berfokus pada organisasi sekuler, dengan memasukkan dimensi spiritual dan relasional sebagai variabel penting. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur manajemen konflik dengan pendekatan yang lebih kontekstual dan multidimensional.

Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi penting bagi para pemimpin gereja, khususnya penatua dan diaken, dalam mengelola konflik secara konstruktif. Gereja perlu mengembangkan sistem organisasi yang jelas dan terdokumentasi, membangun budaya komunikasi yang terbuka dan transparan, serta mendorong kepemimpinan yang kolaboratif dan partisipatif. Selain itu, gereja juga perlu merancang mekanisme manajemen konflik yang terstruktur, termasuk prosedur mediasi dan disiplin organisasi yang seimbang antara ketegasan dan pendekatan pastoral.

DAFTAR PUSTAKA

- Baskoro, H., Santoso, B., & Wijaya, T. (2024). Organizational dynamics in modern church leadership: Challenges and strategies. *Journal of Religious Leadership Studies*, 12(1), 45–60.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2017). Team conflict: A review and integration. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1208–1234.
- Dunaetz, D. R. (2019). Constructively managing program-related conflict in local churches. *Christian Education Journal*, 16(2), 259–274.
- Dunaetz, D. R. (2018). Power or concerns? Contrasting perspectives on missionary conflict. *Missiology: An International Review*, 46(1), 67–85.
- Dunaetz, D. R. (2016). Mission in evolving cultures: Constructively managing music-related conflict in cross-cultural church planting contexts. *Missiology: An International Review*, 44(3), 296–310.
- Mahardika, A., Putra, R., & Siregar, D. (2022). Leadership conflict and organizational effectiveness in faith-based institutions. *International Journal of Social and Organizational Studies*, 8(2), 101–115.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Routledge.
- Risky, R., Sjahthi, H., & Darmaka, B. J. W. (2024). Manajemen konflik dalam kepemimpinan gereja: Analisis fenomena konflik sosial serta penerapan teori dan langkah penyelesaiannya. *Philoxenia: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristiani*, 4(2).
- Rumbi, F. (2019). Conflict resolution in church leadership: A theological and organizational approach. *Journal of Practical Theology*, 5(1), 33–47.
- Tjaja, L., Hartono, M., & Gunawan, S. (2024). The impact of leadership conflict on congregational trust and church performance. *Journal of Christian Leadership and Management*, 10(1), 77–92.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.