PengabdianMu: Jurnal Ilmiah Pengabdian kepada Masyarakat
Volume 11, Issue 9, Pages 2863-2873 September 2026 e-ISSN: 2654-4385 p-ISSN: 2502-6828
https://journal.umpr.ac.id/index.php/pengabdianmu/article/view/13830
DOI: https://doi.org/10.33084/pengabdianmu.v11i9.13830

Penguatan Kapasitas Manajemen Perubahan untuk Meningkatkan Kepemimpinan Pastoral bagi Imam Muda di Keuskupan Surabaya

Strengthening Change Management Capacity to Enhance Pastoral Leadership among Young Priests in the Diocese of Surabaya

Yohanes Totok Suyoto*

Christina Esti Susanti

Daniel Setiawan

Yohanes Benny Suwito

[1]Master of Management Program, Universitas Ciputra Online Learning, Surabaya, East Java, Indonesia

[2]Faculty of Business, Widya Mandala Surabaya Catholic University, Surabaya, East Java, Indonesia

[3]Faculty of Philosophy, Widya Mandala Surabaya Catholic University, Surabaya, East Java, Indonesia

[4]Institutum Ioannis Mariae Vianney Surabayanum, Diocese of Surabaya, Surabaya, East Java, Indonesia

email: restiningsih@fk.unair.ac.id

Kata Kunci
Manajemen Perubahan
Kepemimpinan Pastoral
Capacity Building
Ongoing Formation
Quinquennale

Keywords:
Change Management
Pastoral Leadership
Capacity Building
Ongoing Formation
Quinquennale

Received: August 2026
Accepted: August 2026
Published: September 2026

Abstrak

Perubahan yang berlangsung semakin cepat dan tidak menentu dewasa ini menuntut Gereja Katolik memiliki pemimpin yang mampu mengelola perubahan secara adaptif dalam menjalankan pelayanan pastoral. Seiring meningkatnya kompleksitas pelayanan Gereja dan perubahan kebutuhan umat, imam muda memerlukan penguatan kompetensi manajemen perubahan agar dapat mengantisipasi, mengelola, dan memimpin perubahan secara adaptif dalam pelayanan pastoral. Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) ini bertujuan memperkuat kapasitas manajemen perubahan untuk meningkatkan kepemimpinan pastoral bagi pastor di Keuskupan Surabaya. Kegiatan dilaksanakan melalui program *ongoing formation Quinquennale* dengan pendekatan *capacity building* yang mengintegrasikan pelatihan partisipatif, diskusi kasus, refleksi pengalaman pelayanan, dan penyusunan rencana aksi. Materi pelatihan mencakup analisis perubahan, perencanaan perubahan, komunikasi kepemimpinan, pengelolaan resistensi, pengambilan keputusan, serta refleksi dalam pelayanan. Hasil pelatihan menunjukkan peningkatan pemahaman konseptual dan keterampilan praktis peserta dalam menganalisis perubahan, merancang strategi adaptif, membangun komunikasi yang efektif, serta memimpin proses perubahan secara kolaboratif dalam proses pelayanan. Selain memperkuat kapasitas manajemen perubahan, kegiatan ini juga menumbuhkan kesadaran baru bahwa perubahan merupakan bagian integral dari misi Gereja yang harus direspons secara kreatif, reflektif, dan transformatif. Program ini berkontribusi pada pengembangan model pembinaan berkelanjutan bagi pastor muda untuk membangun kepemimpinan pastoral yang adaptif, inovatif, dan mampu menjawab kebutuhan umat di tengah dinamika perubahan masyarakat.

Abstract

The increasingly rapid and unpredictable pace of change today requires the Catholic Church to develop leaders capable of managing change adaptively in pastoral ministry. As the complexity of church ministry and the demands of the faithful continue to increase, young priests require stronger change-management competencies to anticipate, manage, and lead change effectively within their pastoral responsibilities. This community service program aimed to strengthen change management capacity to enhance pastoral leadership among young priests in the Diocese of Surabaya. The program was implemented through the Quinquennale ongoing formation program using a capacity-building approach that integrated a participatory training model, case discussion, reflection on pastoral experiences, and action plan development. The training covered change analysis, change planning, leadership communication, resistance management, decision-making, and reflective pastoral practice. The results demonstrated improvements in participants' conceptual understanding and practical skills in analyzing change, developing adaptive strategies, fostering effective communication, and leading collaborative change initiatives in pastoral ministry. Beyond strengthened change management capacity, the program also fostered a renewed awareness that change is an integral dimension of the church's mission and should be addressed creatively, reflectively, and transformatively. This program contributes to the development of a sustainable formation model for young priests, enabling them to exercise adaptive, innovative, and responsive pastoral leadership in addressing the evolving needs of the faithful amid ongoing societal change.

© 2026 . Published by Institute for Research and Community Services Universitas Muhammadiyah Palangkaraya. This is Open Access article under the CC-BY-SA License (http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).
DOI: https://doi.org/10.33084/pengabdianmu.v11i9.13830

How to cite: . (2026). Penguatan Kapasitas Manajemen Perubahan untuk Meningkatkan Kepemimpinan Pastoral bagi Imam Muda di Keuskupan Surabaya. *PengabdianMu: Jurnal Ilmiah Pengabdian kepada Masyarakat*, **11**(9), 2863-2873. https://doi.org/10.33084/pengabdianmu.v11i9.13830

PENDAHULUAN

Perubahan yang begitu cepat dalam kehidupan sosial, teknologi, organisasi, dan kebutuhan umat dewasa ini menuntut para pemimpin Gereja Katolik memiliki kemampuan untuk memahami perubahan dan mengelola prosesnya secara efektif dalam pelayanan pastoral (Konsili Vatikan II, 1965). Kemampuan tersebut menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan Gereja sekaligus efektivitas pelayanan dalam menjawab kebutuhan umat yang terus berkembang. Gereja tidak hanya dituntut untuk menjaga nilai-nilai spiritual dan tradisi iman, tetapi juga untuk mampu beradaptasi dengan perubahan sosial, budaya, teknologi, dan organisasi yang memengaruhi kehidupan umat. Sebagai institusi yang terus berinteraksi dengan umat, Gereja dipanggil untuk membaca tanda-tanda zaman dan memahami realitas dunia modern sebagai bagian dari tanggung jawab pastoral (Konsili Vatikan II, 1965). Dalam konteks tersebut, imam muda memiliki peran strategis sebagai pemimpin yang tidak hanya melayani kebutuhan rohani umat, tetapi juga mengarahkan perubahan, membangun kolaborasi, dan memastikan pelayanan Gereja tetap relevan dengan perkembangan zaman. Gereja perlu hadir sebagai komunitas yang mendengarkan dan membangun relasi persaudaraan dengan umat (Pope Francis, 2020). Oleh karena itu, kepemimpinan pastoral yang transformatif menjadi kompetensi penting dalam mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan pelayanan Gereja (Jenssen, 2019; Jenssen *et al*., 2023). Sejalan dengan hal tersebut, Paus Fransiskus menekankan pentingnya pembaruan pastoral agar Gereja semakin misioner, dialogis, dan dekat dengan kehidupan umat (Pope Francis, 2013). Imam muda merujuk pada pastor yang telah menjalani masa imamat selama 4–5 tahun dan berada pada tahap awal pengembangan pengalaman, kapasitas kepemimpinan, dan kompetensi pastoral. Perubahan konteks pelayanan pastoral menuntut imam muda untuk tidak hanya menjalankan fungsi pelayanan sakramental dan spiritual, tetapi juga mampu me*respons* dinamika organisasi, perubahan kebutuhan umat, perkembangan teknologi komunikasi, serta meningkatnya tuntutan kolaborasi dengan komunitas dan pengurus Gereja. Untuk memahami kebutuhan program penguatan kompetensi, dilakukan eksplorasi terhadap para imam yang menjadi sasaran dan umat paroki di mana para imam ditugaskan. Eksplorasi awal terhadap imam muda yang menjadi sasaran program PkM dilakukan untuk mengidentifikasi dinamika perubahan dalam konteks pastoral dan kebutuhan penguatan kompetensi manajemen perubahan. Hasilnya ditampilkan pada Tabel I. Eksplorasi mencakup persepsi terhadap perubahan kebutuhan umat, tantangan menghadapi perubahan, kompetensi imam muda dalam mengelola perubahan, dan kebutuhan penguatan kompetensi. Selain itu, eksplorasi mengidentifikasi tantangan pastor dalam mengomunikasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi perubahan serta persepsi terhadap kemampuan mereka dalam mengelola perubahan.

Tabel I. Hasil Eksplorasi Awal Kebutuhan Program.

No	Komponen	Rata-Rata (M)	Standar Deviasi (SD)	Interpretasi
1	Perubahan Konteks Pastoral	4.14	0.43	Tinggi
2	Tantangan Menghadapi Perubahan	4.06	0.45	Tinggi
3	Kompetensi Manajemen Perubahan	3.21	0.42	Sedang
4	Kebutuhan Penguatan Kompetensi	4.33	0.28	Tinggi

Hasil eksplorasi awal terhadap pastor pada masa awal pelayanan imamat menunjukkan bahwa dinamika perubahan dalam konteks pastoral berada pada tingkat tinggi (M = 4.14; SD = 0.43). Tantangan dalam menghadapi perubahan juga tergolong tinggi (M = 4.06; SD = 0.45), sementara persepsi terhadap kompetensi manajemen perubahan berada pada tingkat sedang (M = 3.21; SD = 0.42). Temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan sebesar 0,85 poin antara tuntutan menghadapi perubahan dan kompetensi manajemen perubahan. Sejalan dengan itu, kebutuhan terhadap penguatan kompetensi manajemen perubahan berada pada tingkat tinggi (M = 4,33; SD = 0,28). Eksplorasi juga dilakukan secara kualitatif terhadap sejumlah umat di mana imam sasaran program bertugas, sebab mereka menyaksikan dan mengalami langsung kinerja imam muda tersebut dalam memberikan pelayanan dan mengelola perubahan. Kepada umat diajukan sejumlah pertanyaan. Hasilnya menunjukkan bahwa mereka merasakan kebutuhan pelayanan yang berubah, bentuk pelayanan baru yang dibutuhkan dan dirasakan perlu dipenuhi, pentingnya pola komunikasi yang lebih cair dan adaptif, serta belum terasanya kemampuan dalam me*respons* perubahan. Sementara itu, literatur menegaskan bahwa pelayanan pastoral memang mengalami perubahan dan tuntutan kepemimpinan yang lebih tinggi. Misalnya, penelitian tentang

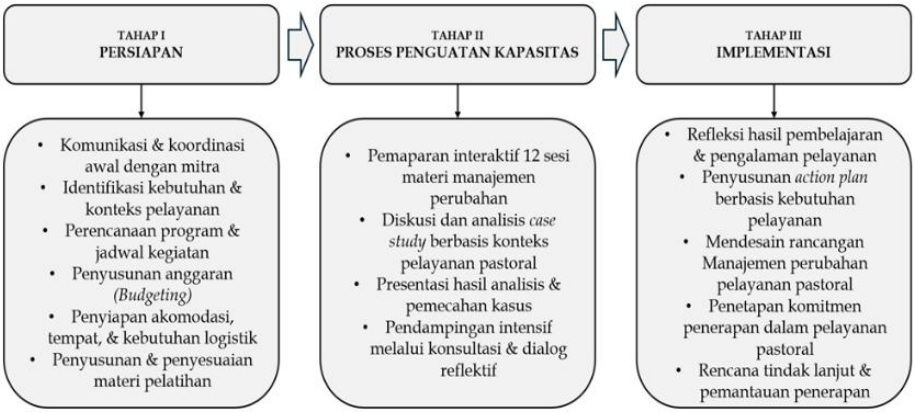
imam di Keuskupan Agung Jakarta menunjukkan bahwa peran imam telah berkembang dari terutama sebagai pemimpin religius menjadi juga leader dan manajer organisasi (Wulandari *et al.,* 2021). Penelitian lain tentang perubahan manajemen di sebuah paroki Katolik Indonesia bahkan secara eksplisit menemukan bahwa *change management* dalam organisasi paroki membutuhkan model manajemen yang efektif, dengan kepemimpinan imam sebagai salah satu faktor penting (Bili *et al.,* 2025). Studi tentang pelayanan pastoral di Palangka Raya juga menemukan bahwa pelayanan pastoral menghadapi tantangan pada dimensi umat dan pelayan pastoral, serta menunjukkan pentingnya memperhatikan dimensi organisasional Gereja, bukan hanya dimensi spiritual (Hamu *et al.,* 2023). Hasil eksplorasi yang didukung oleh rekomendasi penelitian terdahulu memberikan dasar empiris untuk program penguatan kompetensi manajemen perubahan bagi imam muda pada masa awal pelayanan pastoral. Kompetensi tersebut mencakup kemampuan menganalisis perubahan, merencanakan *respons*, membangun komunikasi, mengelola dinamika dan resistensi, mengambil keputusan, serta melakukan refleksi terhadap praktik pelayanan. Penguatan kompetensi tersebut penting karena kemampuan mengelola perubahan tidak hanya mendukung efektivitas pelaksanaan tugas pastoral, tetapi juga menjadi fondasi bagi berkembangnya kepemimpinan pastoral yang adaptif, reflektif, kolaboratif, dan transformatif. Kebutuhan tersebut di*respons* melalui program *ongoing formation Quinquennale* sebagai bentuk pembinaan berkelanjutan bagi imam muda. Dalam konteks ini, penguatan kapasitas manajemen perubahan diarahkan bukan sekadar pada peningkatan pengetahuan, tetapi pada pengembangan kemampuan praktis yang dapat diterapkan dalam menghadapi perubahan di lingkungan Gereja, komunitas umat, maupun dalam pengelolaan diri. Melalui pembinaan yang terencana dan berkelanjutan, para pastor diharapkan mampu menjadi agen perubahan yang bijaksana, membangun kolaborasi, dan menghadirkan pelayanan pastoral yang semakin adaptif, inovatif, serta relevan dengan kebutuhan umat (Gregory, 2023). Berdasarkan kebutuhan tersebut, diselenggarakan kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) bertajuk "Penguatan Kapasitas Manajemen Perubahan untuk Meningkatkan Kepemimpinan Pastoral bagi imam muda di Keuskupan Surabaya." Kegiatan ini bertujuan memperkuat kapasitas manajemen perubahan melalui pelatihan yang partisipatif dan kontekstual, sehingga peserta mampu mengembangkan kompetensi dalam menganalisis, merencanakan, mengomunikasikan, dan memimpin perubahan dalam pelayanan pastoral. Dengan demikian, kegiatan ini diharapkan tidak hanya menghasilkan peningkatan kompetensi individual, tetapi juga mendorong terbentuknya kepemimpinan pastoral yang lebih adaptif dan transformatif dalam mendukung keberlanjutan misi Gereja serta menjawab kebutuhan umat di tengah perubahan masyarakat yang terus berkembang.

METODE

Metode Pelaksanaan PkM

Proses kegiatan PkM meliputi 3 tahapan utama, yaitu: persiapan, penguatan kapasitas, dan implementasi. Alur proses kegiatan PkM manajemen perubahan ditampilkan dalam Gambar 1. Kegiatan dimulai dari identifikasi kebutuhan dan konteks pelayanan, dilanjutkan dengan pelaksanaan penguatan kapasitas melalui pelatihan, serta diakhiri dengan implementasi melalui refleksi, penyusunan *action plan*, komitmen penerapan, dan tindak lanjut dalam pelayanan pastoral. Kegiatan dilaksanakan selama 4 hari, yaitu 8–11 Juli 2026, bertempat di Rumah Retret Resi Aloysii, Pacet, Mojokerto. Kegiatan ini merupakan bagian dari program *ongoing formation Quinquennale* bagi imam muda di Keuskupan Surabaya. Jumlah peserta berjumlah 4 orang, sehingga sangat tepat menggunakan pendekatan model capacity building yang dilengkapi dengan pendampingan intensif. Pendekatan mulai dari identifikasi kebutuhan sampai evaluasi kapasitas (Roumell *et al.,* 2020). Pendekatan tersebut diperkuat dengan model capacity training (Upadhyay *et al.,* 2023). Peserta mengikuti 12 sesi pelatihan yang dirancang untuk memperkuat kapasitas manajemen perubahan dalam konteks kepemimpinan dan pelayanan pastoral. Ringkasan tema per sesi ditampilkan pada Tabel II. Pelaksanaan kegiatan menggunakan pendekatan pelatihan partisipatif dengan menempatkan pengalaman pelayanan peserta sebagai bahan utama pembelajaran. Setiap sesi menggabungkan pemaparan materi, diskusi, studi kasus, refleksi pengalaman, latihan pemecahan masalah, serta penyusunan alternatif tindakan. Dengan pendekatan tersebut, peserta tidak hanya memperoleh

pemahaman mengenai perubahan, tetapi juga dilatih untuk mengenali perubahan, menganalisis persoalan, menentukan *respons*, berkomunikasi, mengelola konflik dan resistensi, mengambil keputusan, serta merancang tindakan perubahan yang nyata dalam konteks pelayanan pastoral.



Gambar 1. Alur Proses Kegiatan PkM.

Rangkaian pelatihan dimulai dengan pengenalan dan pemetaan perubahan melalui sesi "Mengapa Kita Terkejut oleh Perubahan yang Sudah Diprediksi?". Sesi ini mengajak peserta mengenali perubahan yang telah atau sedang terjadi dalam kehidupan Gereja dan umat serta mengevaluasi *respons* yang selama ini dilakukan. Pembelajaran kemudian dilanjutkan dengan pembahasan budaya organisasi sebagai medan perubahan, yang membantu peserta memahami bagaimana kebiasaan, nilai, pola komunikasi, dan cara kerja dalam komunitas dapat mendukung maupun menghambat perubahan. Kapasitas kepemimpinan dikembangkan melalui sesi "Kepemimpinan di Tengah Turbulensi". Peserta diajak menganalisis peran pemimpin ketika menghadapi situasi yang berubah dan tidak selalu dapat diprediksi. Selanjutnya, sesi "Resistensi Perubahan: Memahami, Bukan Melawan" membahas cara mengenali sumber resistensi dan me*respons*nya melalui pendekatan komunikasi dan pendampingan yang tepat. Kompetensi tersebut diperkuat melalui sesi "Komunikasi Perubahan yang Efektif", yang memberikan latihan kepada peserta untuk menyampaikan alasan, tujuan, dan arah perubahan secara jelas kepada pihak-pihak yang terdampak.

Tabel II. Ringkasan 12 Sesi Materi Pelatihan.

Sesi	Judul	*Scope*	*Case Study*	Referensi
1	Mengapa kita terkejut oleh perubahan yang sudah diprediksi?	Organisasi & Komunitas	Kodak Corporation; Blockbuster vs Netflix	Schabraq (2007); Kotter (2012)
2	Budaya organisasi sebagai medan perubahan	Organisasi Gereja	General Motors; Boeing 737	Schein (2010); Giorgi *et al.* (2015)
3	Kepemimpinan di tengah turbulensi	Personal & Organisasi	Nadella & Microsoft; Gojek-GoTo	Kotter (2012); Heifetz *et al.* (2009)
4	Resistensi perubahan: memahami, bukan melawan	Komunitas & Personal	National Health Service; Nokia	Bridges (2009); Oreg *et al.* (2011)
5	Komunikasi perubahan yang efektif	Organisasi & Komunitas	Paus Fransiskus; Johnson & Johnson	Hiatt (2006); Kotter (2012)
6	Manajemen perubahan personal *(Mirror Session)*	Personal	Starbucks; Thomas Merton	Dweck (2006); Schabraq (2007)
7	Mengelola konflik dalam perubahan	Organisasi & Komunitas	Apple; Daimler-Chrysler	Thomas-Kilmann; De Dreu (2003)
8	Inovasi: budaya tidak takut gagal	Organisasi & Personal	Pixar Animation Studios; Amazon	Edmondson (2018); Catmull (2014)
9	Keputusan berbasis data	Organisasi	Binus University; RS Pondok Indah	Pfeffer & Sutton (2006); Lewin (1951)
10	Perubahan komunitas dari akar rumput	Komunitas	Kampung Pelangi Semarang; Desa Nglanggeran Jgjakarta	Putnam (2000); Cooperrider (2005)
11	Disrupsi digital dan pelayanan di era VUCA	Organisasi & Komunitas	Gereja Sadleback; Michellin	Johansen (2009); Vial (2019)
12	Pemimpin perubahan yang berkelanjutan & *Legacy*	Personal & Organisasi	Nelson Mandella; Paus Fransiskus	Hargreaves & Fink (2006); Fullan (2011)

Aspek perubahan pada tingkat personal dibahas melalui "Manajemen Perubahan Personal (*Mirror Session*)". Peserta melakukan refleksi terhadap pola pikir, kebiasaan, kekuatan, dan aspek diri yang dapat mendukung atau menghambat kemampuan mereka dalam menghadapi perubahan. Pembelajaran kemudian diperluas pada dinamika kelompok melalui sesi "Mengelola Konflik dalam Perubahan", yang membahas cara mengenali sumber konflik, memahami perbedaan kepentingan, dan menentukan *respons* yang konstruktif ketika perubahan menimbulkan ketegangan dalam komunitas. Kemampuan menghasilkan dan menerima gagasan baru dikembangkan melalui sesi "Inovasi: Budaya Tidak Takut Gagal". Peserta mendiskusikan pentingnya ruang untuk mencoba, mengevaluasi, dan memperbaiki pendekatan pelayanan. Selanjutnya, sesi "Keputusan Berbasis Data" melatih peserta untuk menggunakan informasi dan bukti yang tersedia sebagai dasar dalam menentukan keputusan, bukan semata-mata mengandalkan kebiasaan atau asumsi. Dimensi perubahan pada tingkat komunitas dibahas melalui sesi "Perubahan Komunitas dari Akar Rumput". Peserta mengidentifikasi pentingnya keterlibatan anggota komunitas dalam proses perubahan dan mendiskusikan cara membangun partisipasi umat dalam merancang serta menjalankan perubahan. Pembelajaran kemudian dikaitkan dengan perkembangan teknologi melalui sesi "Disrupsi Digital dan Pelayanan di Era VUCA", yang mengajak peserta melihat perubahan teknologi dan dampaknya terhadap pola komunikasi, interaksi, serta pelayanan Gereja. Rangkaian pelatihan ditutup dengan sesi "Pemimpin Perubahan yang Berkelanjutan dan *Legacy*". Pada sesi ini peserta merefleksikan peran kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada penyelesaian persoalan saat ini, tetapi juga pada keberlanjutan perubahan dan manfaat yang dapat ditinggalkan bagi komunitas yang dilayani. Pada tahap akhir, peserta merumuskan pembelajaran utama dan menghubungkannya dengan tantangan nyata dalam pelayanan pastoral. Seluruh rangkaian kegiatan diakhiri dengan refleksi dan penyusunan rencana aksi (*action plan*). Peserta memilih satu persoalan perubahan yang relevan dengan pelayanan masing-masing, mengidentifikasi kondisi yang dihadapi, menentukan tujuan perubahan, pihak yang perlu dilibatkan, strategi yang akan digunakan, serta langkah implementasi. *Action plan* menjadi bentuk konkret penerapan hasil pelatihan sekaligus dasar untuk menilai relevansi kompetensi yang diperoleh dengan kebutuhan pelayanan pastoral. Dengan demikian, pelaksanaan PkM selama empat hari tidak hanya berbentuk penyampaian materi, tetapi merupakan rangkaian pembelajaran yang bergerak dari mengenali perubahan, memahami dinamika perubahan, mengembangkan kapasitas kepemimpinan, mengelola *respons* terhadap perubahan, dan merancang tindakan perubahan. Struktur tersebut diarahkan untuk menghasilkan kemampuan yang dapat digunakan secara langsung oleh peserta dalam menjalankan kepemimpinan dan pelayanan pastoral.

Alat dan Bahan yang Digunakan

Pelaksanaan PkM didukung oleh berbagai alat dan bahan yang digunakan untuk menunjang proses pembelajaran, diskusi, refleksi, dan penyusunan rencana aksi. Peralatan utama yang digunakan meliputi *laptop*, LCD/proyektor, layar presentasi, pengeras suara, mikrofon, serta perangkat tulis. Peralatan tersebut digunakan untuk menyampaikan materi, menampilkan studi kasus, memfasilitasi diskusi kelompok, dan mendukung presentasi hasil kerja peserta. Bahan pembelajaran yang digunakan meliputi modul atau bahan presentasi manajemen perubahan, lembar kerja peserta (*worksheet*), bahan studi kasus, lembar refleksi, dan format *action plan*. Materi disusun sesuai dengan 12 sesi *Navigating Change*, mencakup pengenalan perubahan, budaya organisasi, kepemimpinan, resistensi, komunikasi, perubahan personal, konflik, inovasi, pengambilan keputusan, perubahan komunitas, disrupsi digital, serta keberlanjutan kepemimpinan. Untuk mendukung pembelajaran yang bersifat partisipatif, digunakan pula kartu kasus, lembar pemetaan perubahan, kertas plano, *sticky notes*, papan tulis atau *flip chart*, dan alat tulis kelompok. Bahan tersebut digunakan peserta untuk memetakan persoalan perubahan, mengidentifikasi pihak yang terdampak, menganalisis faktor pendukung dan penghambat, merumuskan alternatif solusi, serta mendiskusikan strategi perubahan berdasarkan pengalaman pelayanan pastoral. Selain sebagai media pembelajaran, lembar kerja dan instrumen evaluasi digunakan untuk mendokumentasikan proses dan hasil kegiatan. Lembar refleksi digunakan untuk menangkap pengalaman dan pembelajaran peserta, sedangkan format *action plan* digunakan untuk merumuskan langkah penerapan hasil pelatihan dalam pelayanan pastoral. Instrumen evaluasi digunakan untuk memperoleh umpan balik mengenai pemahaman peserta, relevansi materi, proses pelatihan, dan kesiapan menerapkan kompetensi manajemen perubahan setelah kegiatan selesai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keterlibatan Peserta dan Dinamika Pelaksanaan PkM

Kegiatan PkM diikuti oleh 4 imam muda di Keuskupan Surabaya sebagai peserta program *ongoing formation Quinquennale*. Selama empat hari pelaksanaan, peserta mengikuti rangkaian 12 sesi secara terstruktur, mulai dari pengenalan dan analisis perubahan, kepemimpinan, resistensi dan komunikasi perubahan, hingga inovasi, pengambilan keputusan, perubahan komunitas, dan keberlanjutan kepemimpinan. Keterlibatan peserta tidak hanya berlangsung melalui penerimaan materi, tetapi juga melalui diskusi kelompok, studi kasus, berbagi pengalaman pelayanan, dan refleksi terhadap situasi konkret yang mereka hadapi dalam pelayanan pastoral. Gambar 2 memperlihatkan foto kegiatan dan suasana pelaksanaan kegiatan PkM. Partisipasi peserta semakin terlihat pada kegiatan simulasi, analisis kasus, dan penyusunan *action plan*. Peserta secara aktif mengidentifikasi persoalan perubahan yang relevan dengan konteks pelayanan masing-masing, mendiskusikan alternatif *respons*, serta merumuskan langkah tindakan yang dapat diterapkan setelah pelatihan. *Respons* peserta selama kegiatan terlihat dari keterlibatan dalam diskusi, kesediaan berbagi pengalaman, dan kemampuan menghubungkan materi dengan persoalan pelayanan nyata. Hasil evaluasi peserta menunjukkan tingkat keterlibatan sebesar 100% dan 90 % peserta menyatakan materi relevan dengan kebutuhan pelayanan pastoral. Dengan demikian, peserta tidak hanya berperan sebagai penerima materi, tetapi juga sebagai pelaku aktif dalam proses penguatan kapasitas manajemen perubahan.



Seluruh peserta yang merupakan gabungan 2 grup: imam balita & imam muda



Grup imam muda sedang mendengarkan ceramah tentang Manajemen Perubahan



Grup imam muda sedang berdiskusi membahas kasus

Gambar 2. Foto Kegiatan PkM.

Keterlibatan peserta yang tinggi selama pelatihan tercermin dalam peningkatan pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola perubahan pastoral. Peningkatan tersebut dievaluasi melalui perbandingan hasil *pre-test* dan *post-test* pada tujuh indikator kompetensi manajemen perubahan, yang mencakup kemampuan mengidentifikasi perubahan, menganalisis faktor perubahan, menyusun strategi perubahan, mengomunikasikan perubahan, mengelola resistensi atau konflik, menyusun rencana tindak lanjut, serta mengevaluasi perubahan. Tabel III menyajikan perbandingan skor kompetensi yang dimiliki sebelum dan sesudah program pelatihan.

Tabel III. Perbandingan Kompetensi Manajemen Perubahan Sebelum dan Sesudah Program.

No.	Indikator Kompetensi	Rata-Rata Pre-Test	Standar Deviasi	Rata-Rata *Post-test*	Standar Deviasi	Skor Rata-Rata Perubahan
1	Identifikasi Perubahan	3.12	0.61	4.18	0.48	1.06
2	Analisis Faktor Perubahan	3.05	0.65	4.15	0.51	1.10
3	Penyusunan Strategi Perubahan	2.98	0.68	4.12	0.53	1.14
4	Komunikasi Perubahan	3.20	0.59	4.30	0.45	1.10
5	Pengelolaan Resistensi/Konflik	3.85	0.71	4.05	0.57	1.20
6	Rencana Tindak Lanjut Perubahan	3.10	0.62	4.22	0.49	1.12
7	Evaluasi Perubahan	3.00	0.67	4.20	0.50	1.20
	Rata-Rata	**3.04**	**0.51**	**4.17**	**0.43**	**1.13**

Hasil evaluasi program menunjukkan adanya peningkatan kompetensi manajemen perubahan setelah pelaksanaan program. Secara keseluruhan, rata-rata skor kompetensi meningkat dari 3,04 pada *pre-test* menjadi 4,17 pada *post-test*, atau mengalami peningkatan sebesar 1,13 poin. Peningkatan terlihat pada seluruh indikator kompetensi yang diukur.

Peningkatan terbesar ditemukan pada kemampuan mengelola resistensi terhadap perubahan dan mengevaluasi perubahan, yang masing-masing meningkat sebesar 1,20 poin. Sementara itu, kemampuan mengidentifikasi perubahan meningkat sebesar 1,06 poin, yang merupakan peningkatan paling kecil dibandingkan dengan indikator lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa program tidak hanya meningkatkan pemahaman peserta mengenai perubahan, tetapi juga memperkuat kemampuan praktis dalam merancang, mengomunikasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi perubahan dalam konteks pelayanan pastoral.

Kebutuhan Kompetensi Manajemen Perubahan dalam Pelayanan Pastoral

Hasil identifikasi awal melalui diskusi dan refleksi pengalaman pelayanan menunjukkan bahwa peserta menghadapi perubahan pada berbagai aspek pelayanan pastoral. Perubahan tersebut mencakup karakteristik dan kebutuhan umat yang semakin beragam, pola komunikasi yang semakin terbuka dan digital, perubahan sosial dan budaya, dinamika organisasi Gereja, perkembangan teknologi, serta perubahan dalam pola interaksi dan keterlibatan komunitas. Peserta juga mengidentifikasi bahwa perubahan tidak hanya terjadi pada lingkungan pelayanan, tetapi juga pada diri pastor, terutama dalam cara berkomunikasi, mengambil keputusan, membangun relasi, mengelola tuntutan pelayanan, dan menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi.Penguatan Kapasitas Manajemen Perubahan. Hasil pemetaan menunjukkan bahwa tantangan perubahan yang dihadapi peserta tidak hanya berasal dari lingkungan eksternal, tetapi juga dari dinamika internal komunitas dan pengelolaan diri. Kondisi tersebut menunjukkan kebutuhan untuk memperkuat kemampuan peserta dalam mengenali dan menganalisis perubahan, menentukan *respons*, berkomunikasi, mengelola konflik, dan mengambil keputusan. Pemetaan juga menunjukkan kebutuhan untuk memperkuat kompetensi yang bersifat praktis dalam menentukan prioritas, dan melibatkan umat dalam proses perubahan. Pada tingkat personal, peserta juga membutuhkan kemampuan melakukan refleksi diri agar mampu mengenali pola *respons* pribadi terhadap perubahan dan mengembangkan cara memimpin yang lebih adaptif. Temuan awal ini kemudian menjadi dasar penyusunan materi dan aktivitas dalam 12 sesi, sehingga proses pelatihan diarahkan pada persoalan yang nyata dan relevan dengan kebutuhan pelayanan pastoral peserta.

Penguatan Kapasitas Manajemen Perubahan

Berdasarkan pengamatan dan data pelatihan, dapat dilihat 5 kelompok kompetensi yang menjadi temuan penguatan kompetensi. Dengan temuan tersebut, terlihat jelas perubahan kompetensi yang dihasilkan dari proses PkM. Pertama adalah kemampuan mengenali dan menganalisis perubahan. Sesi Mengapa Kita Terkejut oleh Perubahan yang Sudah Diprediksi?, Budaya Organisasi sebagai Medan Perubahan, dan Disrupsi Digital dan Pelayanan di Era VUCA memperkuat kemampuan peserta dalam mengenali dan menganalisis perubahan yang terjadi dalam pelayanan pastoral. Peserta diarahkan untuk mengidentifikasi perubahan pada karakteristik umat, pola komunikasi, budaya komunitas, organisasi Gereja, serta perkembangan teknologi yang memengaruhi pelayanan. Melalui diskusi dan analisis kasus, peserta belajar membedakan antara perubahan yang bersifat situasional dan perubahan yang membutuhkan penyesuaian strategi pelayanan, sehingga *respons* terhadap perubahan tidak lagi hanya bersifat spontan, tetapi didasarkan pada pemahaman terhadap konteks dan dampaknya. Kedua adalah kemampuan memimpin dan mengomunikasikan perubahan. Sesi Kepemimpinan di Tengah Turbulensi dan Komunikasi Perubahan yang Efektif memperkuat kemampuan peserta dalam mengarahkan dan mengomunikasikan perubahan. Peserta berlatih menentukan arah tindakan, menjelaskan alasan perubahan, menyampaikan tujuan secara jelas, serta membangun komunikasi dengan pihak-pihak yang terdampak. Diskusi dan latihan komunikasi menunjukkan pentingnya keterbukaan, kemampuan mendengarkan, dan pelibatan pihak terkait dalam proses perubahan. Kompetensi ini memberikan dasar bagi peserta untuk menjalankan kepemimpinan pastoral yang tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas, tetapi juga mampu menggerakkan dan melibatkan umat dalam menghadapi perubahan. Ketiga adalah kemampuan mengelola resistensi dan konflik. Sesi Resistensi Perubahan: Memahami, Bukan Melawan dan Mengelola Konflik dalam Perubahan memperkuat kemampuan peserta dalam menghadapi *respons* yang berbeda terhadap perubahan. Melalui studi kasus dan diskusi pengalaman pelayanan, peserta mengidentifikasi bahwa resistensi dapat muncul karena perbedaan persepsi, kekhawatiran, kepentingan, kebiasaan, atau kurangnya pemahaman terhadap tujuan perubahan. Peserta kemudian dilatih untuk me*respons* resistensi melalui

komunikasi, dialog, dan pendekatan yang lebih konstruktif serta mengelola konflik tanpa mengabaikan kepentingan pihak yang terlibat. Pembelajaran ini memperluas kemampuan peserta dalam menjaga relasi dan membangun proses perubahan yang lebih kolaboratif. Keempat adalah kemampuan mengelola perubahan personal dan mendorong inovasi. Sesi Manajemen Perubahan Personal (*Mirror Session*) dan Inovasi: Budaya Tidak Takut Gagal mengarahkan peserta untuk melihat perubahan dari dimensi diri dan praktik pelayanan. Melalui refleksi personal, peserta mengidentifikasi pola pikir, kebiasaan, kekuatan, dan aspek diri yang dapat mendukung maupun menghambat kemampuan menghadapi perubahan. Selanjutnya, peserta didorong untuk mengembangkan keberanian mencoba pendekatan baru, mengevaluasi hasil, dan belajar dari pengalaman dalam pelayanan. Hasil proses ini menunjukkan bahwa pengelolaan perubahan tidak hanya membutuhkan kemampuan mengubah lingkungan, tetapi juga kesiapan pemimpin untuk melakukan perubahan pada dirinya sendiri dan membuka ruang bagi inovasi pelayanan (Nino *et al*., 2025). Gereja yang mampu membaca perubahan, memahami kebutuhan umat, dan mengambil keputusan berdasarkan informasi yang relevan dapat mewujudkan Gereja yang hidup melalui implementasi pastoral berbasis data, sehingga pelayanan menjadi lebih tepat, *respons*if, partisipatif, dan berkelanjutan (Cristofer *et al*., 2022). Kelima adalah kemampuan mengambil keputusan dan menggerakkan perubahan berkelanjutan. Sesi Keputusan Berbasis Data, Perubahan Komunitas dari Akar Rumput, serta Pemimpin Perubahan yang Berkelanjutan dan *Legacy* memperkuat kemampuan peserta dalam menerjemahkan analisis perubahan menjadi tindakan yang melibatkan komunitas dan berorientasi pada keberlanjutan. Peserta dilatih menggunakan informasi yang tersedia sebagai dasar pengambilan keputusan, mempertimbangkan perspektif pihak yang terdampak, serta melibatkan umat dalam proses perubahan. Pada tahap akhir, peserta merefleksikan bagaimana perubahan dapat dipertahankan dan dikembangkan setelah intervensi selesai. Kompetensi tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam *action plan* yang memuat persoalan perubahan, tujuan, langkah tindakan, pihak yang dilibatkan, dan bentuk evaluasi sebagai dasar penerapan dalam pelayanan pastoral.

Penyusunan Action plan sebagai Bentuk Penerapan Kompetensi

Sebagai tahap penerapan hasil pelatihan, seluruh peserta menyusun *action plan* berdasarkan persoalan perubahan yang mereka hadapi dalam konteks pelayanan pastoral masing-masing. Susunan *action plan* peserta ditampilkan pada Tabel IV. Persoalan yang dipilih terutama berkaitan dengan perubahan kebutuhan umat, komunikasi dan keterlibatan umat, dinamika komunitas, pengembangan pola pelayanan, pemanfaatan teknologi digital, serta pengelolaan perubahan dalam lingkungan organisasi Gereja. Pemilihan persoalan dilakukan secara mandiri berdasarkan pengalaman pelayanan peserta, sehingga *action plan* yang dihasilkan tidak bersifat seragam, tetapi mencerminkan kebutuhan dan kondisi konkret masing-masing komunitas pastoral. Setiap *action plan* memuat tujuan perubahan, strategi, tahapan tindakan, pihak yang perlu dilibatkan, serta indikator keberhasilan. Peserta diarahkan untuk merumuskan tujuan yang spesifik dan dapat dilakukan dalam konteks pelayanan, kemudian menentukan strategi yang mencakup komunikasi, pelibatan pihak terkait, pengelolaan resistensi, pengambilan keputusan, dan evaluasi. Pihak yang dilibatkan disesuaikan dengan karakter persoalan, antara lain umat, pengurus lingkungan atau komunitas, kelompok kategorial, rekan pastor, serta unsur terkait dalam struktur pelayanan Gereja. Indikator keberhasilan dirumuskan berdasarkan perubahan yang dapat diamati, seperti meningkatnya partisipasi umat, membaiknya komunikasi, terlaksananya pola pelayanan baru, meningkatnya keterlibatan komunitas, atau terselesaikannya persoalan yang menjadi fokus perubahan.

Tabel IV. Susunan *Action plan* Peserta.

Peserta	Bidang Perubahan	Fokus	Pihak yang Terlibat
Peserta 1	Pelayanan umat	*Respons* terhadap kebutuhan umat; Optimalisasi pelayanan terhadap umat	Umat yang dilayani, pengurus lingkungan/wilayah, ketua komunitas, tim pastoral/paroki, dan rekan pastor
Peserta 2	Organisasi sekolah dan personal	Perbaikan tata kelola, struktur organisasi, dan pola kerja; Pengembangan diri dan kepemimpinan	Kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan, yayasan/pengelola sekolah, serta rekan kerja
Peserta 3	Organisasi Gereja	Perbaikan tata kelola dan pola kerja; Adaptasi teknologi dalam pelayanan	Pastor paroki, dewan pastoral paroki, staf/pegawai paroki, pengurus lingkungan/wilayah, tim komunikasi/media, dan umat
Peserta 4	Komunitas	Pelibatan dan kolaborasi dengan umat; penguatan pelayanan kelompok-kelompok kategorial	Umat, pengurus lingkungan/wilayah, pengurus kelompok kategorial, koordinator komunitas, tim pastoral, serta tokoh/pemimpin komunitas

Action plan selanjutnya diarahkan untuk diterapkan setelah kegiatan PkM melalui pelayanan pastoral masing-masing peserta. Penerapan dilakukan secara bertahap dengan memulai dari persoalan yang paling relevan dan memungkinkan untuk ditindaklanjuti dalam lingkungan pelayanan peserta. Peserta berkomitmen untuk menggunakan hasil pelatihan sebagai dasar untuk mengomunikasikan perubahan, melibatkan pihak terkait, menjalankan tindakan yang telah dirancang, serta melakukan evaluasi terhadap hasilnya. Dengan demikian, *action plan* menjadi jembatan antara pembelajaran dan praktik, sekaligus menunjukkan bahwa penguatan kapasitas manajemen perubahan telah diterjemahkan oleh peserta ke dalam langkah konkret untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dan pelayanan.

Perubahan Cara Pandang dan Praktik Kepemimpinan Pastoral

Kegiatan PkM menunjukkan adanya indikasi perubahan cara pandang peserta terhadap perubahan dalam pelayanan pastoral. Melalui proses diskusi, studi kasus, dan refleksi, perubahan mulai dipahami bukan semata-mata sebagai persoalan atau gangguan terhadap pola pelayanan yang sudah berjalan, tetapi sebagai bagian dari dinamika pelayanan yang perlu dikenali, dipahami, dan di*respons* secara tepat. Perubahan cara pandang ini menjadi dasar bagi peserta untuk lebih terbuka terhadap kebutuhan penyesuaian dalam pelayanan. Indikasi perubahan juga terlihat pada cara peserta memandang peran kepemimpinan pastoral. Kepemimpinan tidak lagi dipahami hanya sebagai kemampuan menjalankan tugas dan mengambil keputusan, tetapi juga sebagai kemampuan membaca situasi, membangun komunikasi, mengelola perbedaan, melibatkan umat, dan mengarahkan proses perubahan (Sina *et al.*, 2025). Refleksi dan diskusi kasus mendorong peserta untuk melihat pentingnya kepemimpinan yang lebih adaptif, kolaboratif, dan *respons*if terhadap dinamika komunitas. Pada tingkat komunitas, kegiatan mulai menumbuhkan kesadaran mengenai pentingnya keterlibatan umat dalam proses perubahan. Peserta mengidentifikasi bahwa perubahan pelayanan akan lebih mudah diterima apabila dikomunikasikan secara terbuka dan dirancang dengan mempertimbangkan pengalaman serta kebutuhan pihak yang terdampak. Kesadaran tersebut tercermin dalam *action plan* yang memasukkan unsur komunikasi, pelibatan komunitas, pengelolaan resistensi, dan kerja sama sebagai bagian dari strategi perubahan. Indikasi perubahan tersebut belum dapat diklaim sebagai transformasi sosial jangka panjang karena implementasi *action plan* masih memerlukan proses tindak lanjut dan evaluasi di lingkungan pelayanan masing-masing. Namun, munculnya kesadaran baru, perubahan cara pandang, kesiapan me*respons* perubahan, serta komitmen untuk menerapkan strategi perubahan menunjukkan adanya proses awal menuju transformasi praktik kepemimpinan pastoral. Dengan demikian, PkM ini tidak hanya menghasilkan peningkatan pembelajaran selama pelatihan, tetapi juga meletakkan dasar bagi perubahan praktik pelayanan yang dapat dikembangkan secara berkelanjutan.

Implikasi PkM terhadap Kepemimpinan Pastoral dan Keberlanjutan Pelayanan

Penguatan kapasitas manajemen perubahan memberikan implikasi langsung terhadap pengembangan kepemimpinan pastoral, karena kemampuan memimpin perubahan membutuhkan kemampuan membaca situasi, menentukan *respons*, mengomunikasikan arah perubahan, dan menggerakkan pihak yang terlibat. Hasil kegiatan menunjukkan bahwa penguasaan kompetensi tersebut membantu peserta melihat bahwa kepemimpinan pastoral tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan tugas pelayanan, tetapi juga dengan kemampuan me*respons* perubahan secara sadar, terarah, dan kontekstual. Peningkatan kapasitas tersebut juga memperkuat kemampuan pastor dalam menghubungkan perubahan dengan kebutuhan konkret umat. Kemampuan menganalisis perubahan, mengelola resistensi dan konflik, serta membangun komunikasi memungkinkan pastor mengambil keputusan yang lebih *respons*if terhadap dinamika komunitas. Dengan demikian, manajemen perubahan menjadi salah satu kapasitas pendukung bagi kepemimpinan pastoral yang mampu menjaga keseimbangan antara keberlanjutan nilai dan tradisi Gereja dengan kebutuhan untuk menyesuaikan praktik pelayanan. Implikasi berikutnya terlihat pada penguatan kepemimpinan pastoral yang partisipatif dan kolaboratif. Melalui latihan dan penyusunan *action plan*, peserta diarahkan untuk melibatkan umat dan pihak terkait dalam proses perubahan, bukan menempatkan perubahan semata-mata sebagai keputusan pemimpin. Pola ini berpotensi memperkuat rasa memiliki terhadap perubahan, meningkatkan keterlibatan komunitas, dan menciptakan kondisi yang lebih mendukung bagi penerapan inovasi dalam pelayanan pastoral. Dalam perspektif keberlanjutan, PkM ini memberikan dasar bagi pengembangan model pembinaan berkelanjutan yang mengintegrasikan manajemen perubahan ke dalam ongoing

formation pastor. Kompetensi yang diperoleh tidak berhenti pada kegiatan pelatihan, tetapi diterjemahkan ke dalam *action plan* yang dapat diterapkan dan dievaluasi dalam konteks pelayanan masing-masing. Meskipun dampak jangka panjang masih memerlukan pemantauan lebih lanjut, kegiatan ini menunjukkan bahwa penguatan kapasitas manajemen perubahan dapat menjadi fondasi penting bagi terbentuknya kepemimpinan pastoral yang adaptif, reflektif, kolaboratif, dan berorientasi pada keberlanjutan pelayanan Gereja. Gereja membutuhkan kepemimpinan yang transformatif dan holistik (Hamu *et al.,* 2023). Dengan demikian, melalui kegiatan PkM ini, peserta tidak hanya mendapatkan pengetahuan tentang manajemen perubahan, tetapi juga penguatan kapasitas manajemen perubahan yang memperluas kemampuan peserta dalam membaca perubahan, menentukan *respons*, membangun komunikasi, mengelola dinamika komunitas, dan mengarahkan proses perubahan, yang menjadi fondasi bagi penguatan kepemimpinan pastoral.

KESIMPULAN

Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat melalui penguatan kapasitas manajemen perubahan bagi imam muda di Keuskupan Surabaya menunjukkan bahwa pelatihan partisipatif melalui 12 sesi memberikan ruang bagi peserta untuk mengembangkan kemampuan yang relevan dengan dinamika pelayanan pastoral. Peserta tidak hanya memperoleh pemahaman mengenai perubahan, tetapi juga dilatih untuk mengenali dan menganalisis perubahan, merancang *respons*, membangun komunikasi, mengelola resistensi dan konflik, mengambil keputusan, mendorong inovasi, melibatkan komunitas, serta merancang keberlanjutan perubahan. Proses diskusi, studi kasus, refleksi, simulasi, dan penyusunan *action plan* membantu peserta menghubungkan materi dengan persoalan nyata dalam pelayanan. Hasil kegiatan juga menunjukkan adanya indikasi perubahan cara pandang, terutama dalam memahami perubahan sebagai bagian dari dinamika pelayanan yang perlu dihadapi secara terbuka, reflektif, dan konstruktif. Penguatan kapasitas tersebut pada akhirnya mendukung berkembangnya kepemimpinan pastoral yang lebih adaptif, komunikatif, kolaboratif, dan *respons*if terhadap kebutuhan umat. Keberadaan *action plan* menjadi luaran penting karena menunjukkan bahwa proses pengabdian diarahkan tidak hanya pada peningkatan pengetahuan, tetapi juga pada penerapan kompetensi manajemen perubahan dalam konteks pelayanan masing-masing peserta. Meskipun indikasi perubahan telah terlihat selama kegiatan, dampak jangka panjang terhadap praktik kepemimpinan pastoral dan kualitas pelayanan belum dapat disimpulkan secara penuh karena memerlukan proses implementasi dan evaluasi lebih lanjut. Oleh karena itu, kegiatan pengabdian selanjutnya disarankan tidak berhenti pada pelatihan, tetapi dilanjutkan melalui pendampingan pascapelatihan, monitoring implementasi *action plan*, forum berbagi praktik baik, dan evaluasi berkesinambungan. Pendekatan tersebut penting untuk mengetahui keberlanjutan perubahan, mengidentifikasi hambatan dalam penerapan, serta mengembangkan model ongoing formation yang secara sistematis mengintegrasikan kapasitas manajemen perubahan ke dalam penguatan kepemimpinan pastoral dan keberlanjutan pelayanan Gereja.

UCAPAN TERIMA KASIH

Tim pelaksana menyampaikan terima kasih kepada Keuskupan Surabaya, para imam muda peserta, dan fasilitator atas dukungan serta partisipasi aktif dalam kegiatan PkM. Apresiasi juga disampaikan kepada Rumah Retret Resi Aloysii, Pacet, Mojokerto atas dukungan tempat dan fasilitas, serta seluruh pihak dan sivitas akademika yang turut mendukung kelancaran kegiatan. Secara khusus, penghargaan disampaikan kepada Uskup Keuskupan Surabaya, Mgr. Agustinus Tri Budi Utomo, atas dukungan dan penyediaan dana kegiatan ini.

REFERENSI

Bili, M., Legowo, B., & Citra Raya, P. (2025). Model of *Change Management* Performance in Citraraya Parish Through The Leadership Role Of The Parish Priests. *Feedforward: Journal of Human Resource*, **5**(1), 56–66. https://doi.org/10.19166/ff.v5i1.9588

Cristofer, D., Fandy Palinoan, F., & Tandiangga, P. (2022). Mewujudkan Gereja yang Hidup melalui Implementasi Pastoral Berbasis Data. *Borneo Review: Jurnal Lintas Agama Dan Budaya*, **1**(2), 2830–5159. https://ejournal.stakatnpontianak.ac.id/index.php/borneo-review/article/view/142/51

Gregory, T. (2023). Transformational Pastoral Leadership: Ushering in Lasting Growth and Maturity. In Transformational Pastoral Leadership: Ushering in Lasting Growth and Maturity. *Springer International Publishing*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-27488-6

Hamu, F. J., Sihombing, A. A., Prasojo, Z. H., Martasudjita, E. P. D., & Firmanto, A. D. (2023). Liturgical transformation of Diocesan Church in Palangkaraya, Indonesia. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*, **79**(1). https://doi.org/10.4102/hts.v79i1.7850

Jenssen, J. I. (2019). How Can Strategic Leadership be Applied to the Development of the Local Church? A Discussion of Content. *Scandinavian Journal for Leadership & Theology*, **6**, 1–29. https://sjlt-journal.com/index.php/sjlt/article/view/42

Jenssen, J. I., & Mella, A. (2023). The significance of the senior pastor for change and growth. *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, **10**, 157–181. https://doi.org/10.53311/sjlt.v10.90

Konsili Vatikan II. (1965). Gaudium et Spes. Vatikan: Libreria Editrice Vaticana.

Nino, Y., & Fahik, H. A. (2025). Konsep Pemimpin Gereja Katolik Anthony D'Souza dan Sumbangannya bagi Pemimpin Gereja di Indonesia. *Perspektif: Jurnal Agama Dan Kebudayaan*, **20**(1), 97–114. https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/5206949

Pope Francis. (2013). Evangelii Gaudium. Vatikan: Libreria Editrice Vaticana.

Pope Francis. (2020). Fratelli Tutti. Vatikan: Libreria Editrice Vaticana.

Roumell, E., Todoran, C., & Salajan, F. (2020). A Framework for Capacity Building in Adult and Workforce Education Programming. *ADULT LITERACY EDUCATION: THE INTERNATIONAL JOURNAL OF LITERACY, LANGUAGE, AND NUMERACY*, **2**(2), 16–32. https://doi.org/10.35847/eroumell.ctodoran.fsalajan.2.2.16

Sina, P., Loustar Jewadut, J., Lawe Weking, G., Setya Permana, M., & Jewarut, H. (2025). Kepemimpinan Pastoral Kristiani dalam Pespektif Prinsip-prinsip Ajaran Sosial Gereja. *Skenoo: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Agama Kristen*, **5**(1), 88–107. https://journal.sttia.ac.id/skenoo

Upadhyay, K., Goel, S., & John, P. (2023). Developing a capacity building training model for public health managers of low and middle income countries. *PLoS ONE*, **18**(4 April). https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272793

Wulandari, R., & Zoubir, Y. H. (2021). Catholic priests in the Archdiocese of Jakarta: Evidence of entrepreneurial leadership. *Global Business and Organizational Excellence*, **40**(4), 6–20. https://doi.org/10.1002/joe.22081