

# Kapasitas liminal: Kompetensi kepemimpinan Kristen dalam menavigasi ambiguitas dan transisi eklesiologis

Yudhy Sanjaya   
Sekolah Tinggi Teologi REAL Batam

## Correspondence:

[yudhysanjaya.ys@gmail.com](mailto:yudhysanjaya.ys@gmail.com)

## DOI:

<https://doi.org/10.30995/kur.v11i3.1440>

## Article History

Submitted: May 30, 2025  
Reviewed: Aug. 14, 2025  
Accepted: Dec. 29, 2025

## Keywords:

ambiguity;  
Christian leadership;  
ecclesiological transition;  
liminality;  
transformative  
spirituality;  
ambiguitas;  
kepemimpinan Kristen;  
liminalitas;  
spiritualitas transformatif;  
transisi eklesiologis

Copyright: ©2025, Authors.

License:



**Abstract:** Contemporary churches exist in a transitional phase marked by paradigmatic shifts, digital disruption, and institutional trust crises. This condition demands a reconstruction of Christian leadership models capable of functioning in transformative ways amid ambiguity. This article constructs the concept of "liminal capacity" as a leadership competency framework that integrates Victor Turner's insights from ritual anthropology with biblical theology on wilderness experiences and eschatological existence. Through a qualitative approach employing a constructive-integrative literature review, this research identifies four dimensions of liminal capacity: the theological foundation of liminality, kenotic-apophatic spirituality, pastoral phronesis, and communal habitus formation. Findings demonstrate that liminal leadership is not merely an adaptive strategy but an authentic expression of Christian spirituality rooted in biblical traditions of God's people being formed through threshold experiences.

**Abstrak:** Gereja kontemporer berada dalam fase transisional yang ditandai oleh pergeseran paradigmatis, disrupsi digital, dan krisis kepercayaan institusional. Kondisi ini menuntut rekonstruksi model kepemimpinan Kristen yang mampu berfungsi secara transformatif dalam situasi ambiguitas. Artikel ini mengkonstruksi konsep "kapasitas liminal" sebagai kerangka kompetensi kepemimpinan yang mengintegrasikan wawasan antropologi ritual Victor Turner dengan teologi biblis tentang pengalaman padang gurun dan eksistensi eskatologis. Melalui pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka konstruktif-integratif, penelitian ini mengidentifikasi empat dimensi kapasitas liminal: fondasi teologis liminalitas, spiritualitas kenotik-apofatik, *phronesis* pastoral, dan formasi habitus komunal. Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan liminal bukan sekadar strategi adaptif, melainkan ekspresi autentik dari spiritualitas Kristen yang berakar pada tradisi biblis tentang pembentukan umat Allah melalui pengalaman ambang.

## Pendahuluan

Gereja pada dekade ketiga abad kedua puluh satu menghadapi lanskap pelayanan yang secara fundamental berbeda dari generasi-generasi sebelumnya. Kondisi ini bukan sekadar perubahan kontekstual yang dapat diakomodasi melalui penyesuaian programatik, melainkan transformasi paradigmatis yang menyentuh asumsi-asumsi dasar tentang identitas, misi, dan bentuk kehadiran gereja dalam masyarakat. Alan Roxburgh mendeskripsikan situasi ini sebagai "discontinuous change" — perubahan yang tidak dapat diprediksi dari pola-pola sebelumnya.

nya dan memerlukan cara berpikir yang sepenuhnya baru.<sup>1</sup> Pemimpin Kristen tidak lagi dapat mengandalkan pengalaman masa lalu sebagai panduan yang memadai untuk masa depan, karena aturan-aturan permainan itu sendiri telah berubah secara fundamental.

Fenomena ini diperparah oleh akselerasi disrupsi digital yang mentransformasi tidak hanya cara berkomunikasi, tetapi juga cara manusia membangun komunitas, mengonstruksi makna, dan mempraktikkan spiritualitas. Pandemi COVID-19 mempercepat transisi ini secara dramatis, memaksa gereja untuk mengeksplorasi bentuk-bentuk eklesiologis yang sebelumnya dianggap mustahil atau tidak diinginkan.<sup>2</sup> Heidi Campbell dan Stephen Garner mencatat bahwa digitalisasi religiusitas bukan sekadar pemindahan praktik offline ke platform online, melainkan rekonfigurasi fundamental tentang apa artinya menjadi komunitas iman di era jaringan.<sup>3</sup> Implikasinya bagi kepemimpinan sangat mendalam: pemimpin dituntut untuk menavigasi realitas-realitas yang belum memiliki peta, menggunakan kompas teologis yang harus dikalibrasi ulang dalam perjalanan.

Krisis kepercayaan terhadap institusi keagamaan menambah kompleksitas situasi. Penelitian *Pew Research Center* menunjukkan penurunan signifikan dalam afiliasi keagamaan di berbagai belahan dunia, dengan proporsi "nones" (mereka yang tidak berafiliasi dengan agama tertentu) terus meningkat.<sup>4</sup> Di Indonesia, meskipun statistik afiliasi keagamaan tetap tinggi, terdapat indikasi meningkatnya "believing without belonging" — spiritualitas yang terlepas dari komitmen institusional.<sup>5</sup> Kondisi ini memaksa gereja untuk merefleksikan kembali model-model kepemimpinan hierarkis yang selama ini dianggap mapan, dan mencari bentuk-bentuk otoritas yang lebih relasional dan autentik.

Konteks Indonesia menambahkan dimensi khusus pada situasi liminal ini. Dinamika politik identitas pasca-reformasi, pluralitas religius yang kompleks, dan tegangan antara tradisi dan modernitas menciptakan lanskap pelayanan yang unik.<sup>6</sup> Gereja-gereja di Indonesia harus menavigasi tidak hanya transisi global yang dialami oleh gereja di mana-mana, tetapi juga tantangan-tantangan kontekstual yang memerlukan kearifan lokal. Kepemimpinan yang efektif dalam konteks ini tidak dapat sekadar mengimpor model-model dari Barat, tetapi harus mengembangkan kapasitas untuk berpikir dan bertindak secara kontekstual sambil tetap berakar pada tradisi iman yang universal.

Dalam menghadapi realitas ini, literatur kepemimpinan Kristen konvensional tampak kurang memadai. Sebagian besar pendekatan masih berorientasi pada pencapaian stabilitas organisasional sebagai tujuan akhir, dengan asumsi bahwa ketidakpastian adalah masalah yang harus dipecahkan, bukan kondisi yang harus dinavigasi.<sup>7</sup> Susan Beaumont mengkritik kecenderungan ini dengan mengajukan pertanyaan fundamental: bagaimana jika kondisi liminal bukan sekadar fase transisi menuju stabilitas baru, melainkan kondisi permanen yang

---

<sup>1</sup> Alan J. Roxburgh, *Missional Map-Making: Skills for Leading in Times of Transition* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), 45-48.

<sup>2</sup> Heidi A. Campbell and Stephen Garner, *Networked Theology: Negotiating Faith in Digital Culture* (Grand Rapids: Baker Academic, 2016), 89-112.

<sup>3</sup> Campbell and Garner, *Networked Theology*, 134.

<sup>4</sup> Pew Research Center, "In U.S., Decline of Christianity Continues at Rapid Pace," *Pew Research Center*, October 17, 2019, <https://www.pewforum.org/2019/10/17/in-u-s-decline-of-christianity-continues-at-rapid-pace/>.

<sup>5</sup> Yahya Wijaya, "Religion and Civil Society in Indonesia: Challenges and Prospects," dalam *Routledge Handbook of Religions in Asia*, ed. Bryan S. Turner and Oscar Salemink (London: Routledge, 2015), 413-425.

<sup>6</sup> Robert W. Hefner, "Whatever Happened to Civil Islam? Islam and Democratisation in Indonesia, 20 Years On," *Asian Studies Review* 43, no. 3 (2019): 375-396.

<sup>7</sup> Susan Beaumont, *How to Lead When You Don't Know Where You're Going: Leading in a Liminal Season* (Lanham: Rowman & Littlefield, 2019), 3-7.

harus dipelajari untuk dihuni?<sup>8</sup> Pertanyaan ini membuka ruang untuk rekonstruksi teologis tentang hakikat kepemimpinan Kristen di era ambiguitas.

Bertolak dari problematika tersebut, artikel ini bertujuan mengkonstruksi konsep "kapasitas liminal" sebagai kerangka kompetensi kepemimpinan Kristen yang memungkinkan pemimpin untuk berfungsi secara transformatif di tengah situasi transisi dan ambiguitas eklesiologis. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka konstruktif-integratif, yaitu mengintegrasikan wawasan dari antropologi ritual, teologi biblis, spiritualitas Kristen, dan studi kepemimpinan kontemporer untuk mengkonstruksi kerangka konseptual yang koheren. Sumber data mencakup literatur primer tentang liminalitas, teks-teks teologis klasik dan kontemporer, serta studi kepemimpinan yang relevan dari rentang waktu 2015-2025.

Sistematika penulisan artikel ini terdiri dari empat bagian utama. Bagian pertama mengeksplorasi liminalitas sebagai *locus theologicus* dengan menelusuri fondasi biblis-teologis kepemimpinan dalam ambiguitas. Bagian kedua membahas spiritualitas kenotik-apofatik sebagai prasyarat formasi kepemimpinan liminal. Bagian ketiga mengkonstruksi konsep *phronesis* pastoral sebagai kompetensi kebijakan praktis untuk navigasi transisi. Bagian keempat mengeksplorasi formasi komunal dan *habitus* liminal dalam konteks eklesiologis Indonesia. Artikel ditutup dengan simpulan yang mensintesiskan temuan-temuan utama dan implikasinya bagi pengembangan kepemimpinan gereja.

## Liminalitas sebagai Locus Theologicus: Fondasi Biblis-Teologis Kepemimpinan dalam Ambiguitas

Konsep liminalitas berasal dari studi antropologi ritual, khususnya karya Arnold van Gennep tentang ritus peralihan dan pengembangan lebih lanjut oleh Victor Turner. Van Gennep mengidentifikasi tiga fase dalam ritual peralihan: separasi (pemisahan dari status sebelumnya), margin atau *limen* (fase ambang), dan agregasi (penggabungan ke dalam status baru).<sup>9</sup> Turner mengembangkan fase liminal sebagai fokus analisis, menunjukkan bahwa kondisi ambang ini ditandai oleh ambiguitas struktural, munculnya *communitas* (ikatan sosial yang intens dan egaliter), dan potensi transformatif yang tidak ditemukan dalam fase-fase lain.<sup>10</sup> Individu dalam fase liminal berada "di antara" — tidak lagi menjadi apa yang dulu, belum menjadi apa yang akan datang.

Aropriasi konsep liminalitas untuk konteks teologis bukanlah langkah yang tanpa preseden. Beberapa teolog kontemporer telah mengeksplorasi potensi konsep ini untuk memahami pengalaman spiritual dan eklesiologis. Richard Rohr, misalnya, mengembangkan spiritualitas liminal sebagai jalan menuju kedewasaan rohani, di mana pengalaman kehilangan kontrol justru membuka ruang bagi karya transformatif Allah.<sup>11</sup> Tod Bolsinger menerapkan kerangka liminalitas untuk memahami kondisi gereja Barat kontemporer, menggunakan metafora "Canoeing the Mountains" — keterampilan yang membawa kita sampai di sini tidak

<sup>8</sup> Beaumont, *How to Lead*, 15.

<sup>9</sup> Arnold van Gennep, *The Rites of Passage*, trans. Monika B. Vizedom and Gabrielle L. Caffee (1909; repr., Chicago: University of Chicago Press, 2019), 10-11.

<sup>10</sup> Victor Turner, *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure* (1969; repr., New York: Routledge, 2017), 94-130.

<sup>11</sup> Richard Rohr, *Falling Upward: A Spirituality for the Two Halves of Life* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 23-26.

akan membawa kita lebih jauh.<sup>12</sup> Apropriasi-apropriasi ini menunjukkan bahwa liminalitas memiliki resonansi teologis yang dalam.

Narasi biblis sendiri kaya dengan motif-motif liminal yang menunjukkan bahwa pengalaman ambang bukan sekadar realitas sosiologis, tetapi *locus theologicus* — tempat di mana Allah secara khusus bekerja dan menyatakan diri. Pengalaman padang gurun (*midbar*) Israel merupakan paradigma sentral. Selama empat puluh tahun, Israel berada dalam kondisi antara — tidak lagi di Mesir, belum di Kanaan; tidak lagi sebagai budak, belum sepenuhnya menjadi bangsa perjanjian.<sup>13</sup> Walter Brueggemann menunjukkan bahwa periode liminal ini bukan sekadar interval waktu yang harus dilewati, melainkan ruang formasi di mana identitas Israel sebagai umat YHWH dibentuk melalui pengalaman ketergantungan radikal pada pemeliharaan ilahi.<sup>14</sup>

Pengalaman pembuangan ke Babel menyajikan motif liminal yang lebih dramatis. Kehilangan tanah, bait suci, dan monarki memaksa Israel untuk merekonstruksi pemahaman teologis mereka secara fundamental. Namun justru dalam kondisi liminal inilah lahir beberapa teks paling kreatif dan mendalam dalam kanon Perjanjian Lama — dari teologi penciptaan Deutero-Yesaya hingga visi eskatologis Yehezkiel.<sup>15</sup> Daniel Smith-Christopher menunjukkan bahwa teologi pembuangan bukan teologi kekalahan, melainkan teologi resistensi kreatif yang menemukan cara-cara baru untuk menjadi umat Allah tanpa penanda-penanda identitas konvensional.<sup>16</sup> Pengalaman liminal, alih-alih menghancurkan iman, justru memperdalam dan memperluas pemahaman tentang Allah.

Perjanjian Baru menghadirkan liminalitas pada level yang lebih fundamental. Kekosongan Sabat Kudus — periode antara penyaliban dan kebangkitan — merupakan momen liminal *par excellence* yang menjadi pusat kekristenan. Alan Lewis dalam karya monumentalnya *Between Cross and Resurrection* berargumen bahwa teologi Kristen harus memberi perhatian serius pada "hari kedua" ini — hari di mana segala sesuatu tampak berakhir namun kebangkitan belum terjadi.<sup>17</sup> Eksistensi Kristen sendiri bersifat liminal secara eskatologis: hidup dalam tegangan "sudah" dan "belum" (*already but not yet*) dari Kerajaan Allah.<sup>18</sup>

Implikasi untuk kepemimpinan sangat signifikan. Jika liminalitas adalah *locus theologicus* — tempat di mana Allah bekerja secara transformatif — maka kepemimpinan Kristen yang autentik harus mengembangkan kapasitas untuk berfungsi secara efektif dalam kondisi ambiguitas, bukan sekadar berusaha menghindarinya. Craig Van Gelder dan Dwight Zscheile menegaskan bahwa gereja yang bersifat misiologis harus belajar untuk hidup dalam "creative tension" antara kontinuitas dan diskontinuitas, antara tradisi dan inovasi.<sup>19</sup> Kepemimpinan liminal bukan tentang mencapai stabilitas, melainkan tentang memfasilitasi transformasi di tengah ketidakpastian.

---

<sup>12</sup> Tod Bolsinger, *Canoeing the Mountains: Christian Leadership in Uncharted Territory* (Downers Grove: IVP Books, 2015), 39-57.

<sup>13</sup> Walter Brueggemann, *Journey to the Common Good* (Louisville: Westminster John Knox, 2010), 1-24.

<sup>14</sup> Brueggemann, *Journey to the Common Good*, 45-67.

<sup>15</sup> Walter Brueggemann, *Reality, Grief, Hope: Three Urgent Prophetic Tasks* (Grand Rapids: Eerdmans, 2014), 88-112.

<sup>16</sup> Daniel L. Smith-Christopher, *A Biblical Theology of Exile* (Minneapolis: Fortress Press, 2002), 75-103.

<sup>17</sup> Alan E. Lewis, *Between Cross and Resurrection: A Theology of Holy Saturday* (Grand Rapids: Eerdmans, 2001), 31-58.

<sup>18</sup> George Eldon Ladd, *A Theology of the New Testament*, rev. ed., ed. Donald A. Hagner (Grand Rapids: Eerdmans, 1993), 54-67.

<sup>19</sup> Craig Van Gelder and Dwight J. Zscheile, *Participating in God's Mission: A Theological Missiology for the Church in America* (Grand Rapids: Eerdmans, 2018), 145-168.

Fondasi biblis-teologis ini menunjukkan bahwa kapasitas liminal bukan sekadar keterampilan manajerial yang dapat ditambahkan ke repertoar kepemimpinan konvensional. Ia adalah orientasi fundamental yang berakar pada pemahaman tentang bagaimana Allah bekerja dalam sejarah keselamatan. Pemimpin yang memiliki kapasitas liminal adalah mereka yang mengenali bahwa padang gurun bukan sekadar rintangan menuju tanah perjanjian, tetapi ruang suci di mana formasi terjadi; bahwa pembuangan bukan akhir dari cerita, tetapi awal dari kreativitas teologis baru; bahwa "hari kedua" dari Sabat Kudus bukan kekosongan yang harus ditakuti, tetapi keheningan yang mengandung kebangkitan. Pemahaman teologis ini menjadi dasar untuk mengembangkan dimensi-dimensi praktis kapasitas liminal yang akan dibahas dalam bagian-bagian selanjutnya.

## **Kenosis dan Apofasis: Spiritualitas Pengosongan sebagai Prasyarat Kepemimpinan Liminal**

Jika liminalitas adalah *locus theologicus*, maka spiritualitas yang sesuai untuk menghuni ruang ini adalah spiritualitas yang mampu melepaskan kendali dan menerima ketidaktauan sebagai kondisi yang produktif. Tradisi Kristen memiliki sumber daya yang kaya untuk spiritualitas semacam ini dalam konsep *kenosis* (pengosongan diri) dan tradisi apofatik (teologi negatif). Integrasi kedua tradisi ini menyediakan fondasi spiritual yang diperlukan untuk kepemimpinan liminal yang autentik.

Konsep *kenosis* berakar pada himne kristologis dalam Filipi 2:5-11, di mana Kristus "mengosongkan diri-Nya sendiri" (*heauton ekenōsen*) dengan mengambil rupa hamba. Sarah Coakley, mengembangkan pemahaman kenotik ini bukan sebagai penghancuran diri yang pasif, melainkan sebagai "power-in-vulnerability" — kuasa yang justru beroperasi melalui kerentanan.<sup>20</sup> Dalam konteks kepemimpinan, *kenosis* berarti kesediaan untuk melepaskan pretensi *omniscience* dan *omnipotence* yang sering diasosiasikan dengan model kepemimpinan heroik. Pemimpin kenotik mengakui batas-batas pengetahuan dan kemampuannya tanpa menjadi lumpuh oleh pengakuan tersebut.

Tradisi apofatik melengkapi spiritualitas kenotik dengan menyediakan kerangka untuk berhubungan dengan ketidaktauan secara teologis. Teologi apofatik mengakui bahwa Allah melampaui semua konseptualisasi manusia — apa pun yang dikatakan tentang Allah, Allah lebih dari itu.<sup>21</sup> Pseudo-Dionysius Areopagite dalam *Mystical Theology* berbicara tentang "divine darkness" (*theion skotos*) — kegelapan ilahi yang bukan ketiadaan cahaya, melainkan kelimpahan cahaya yang melampaui kapasitas penglihatan manusia.<sup>22</sup> Andrew Louth menunjukkan bahwa tradisi apofatik bukan anti-intelektualisme, melainkan pengakuan bahwa pengetahuan tertinggi melampaui mode pengetahuan konseptual.<sup>23</sup>

Aplikasi untuk kepemimpinan liminal sangat relevan. Pemimpin yang terbentuk dalam spiritualitas apofatik mengembangkan apa yang dapat disebut "kapasitas apofatik" — kemampuan untuk beroperasi dengan ketidaktauan yang produktif. Ini bukan ketidaktauan yang malas atau apatis, melainkan "learned ignorance" (*docta ignorantia*) dalam istilah Nikolaus Cusanus — kesadaran reflektif akan batas-batas pengetahuan yang justru membuka

<sup>20</sup> Sarah Coakley, *Powers and Submissions: Spirituality, Philosophy and Gender* (Oxford: Blackwell, 2002), 3-39.

<sup>21</sup> Denys Turner, *The Darkness of God: Negativity in Christian Mysticism* (Cambridge: Cambridge University Press, 1995), 19-49.

<sup>22</sup> Pseudo-Dionysius, "The Mystical Theology," dalam Pseudo-Dionysius: The Complete Works, trans. Colm Luibheid (New York: Paulist Press, 1987), 133-141.

<sup>23</sup> Andrew Louth, *The Origins of the Christian Mystical Tradition: From Plato to Denys*, 2nd ed. (Oxford: Oxford University Press, 2007), 159-178.

ruang untuk perjumpaan dengan yang melampaui.<sup>24</sup> Dalam konteks praktis, ini berarti pemimpin mampu membuat keputusan di tengah informasi yang tidak lengkap, menoleransi ambiguitas tanpa ansietas berlebihan, dan tetap terbuka terhadap kemungkinan-kemungkinan baru.

Praktik-praktik kontemplatif menjadi sarana pembentukan spiritualitas kenotik-apofatik ini. Martin Laird, dalam karyanya tentang doa kontemplatif, menunjukkan bahwa praktik keheningan dan kekosongan bukan pelarian dari realitas, melainkan persiapan untuk *engagement* yang lebih dalam dengan realitas.<sup>25</sup> Tradisi *Centering Prayer* yang dikembangkan oleh Thomas Keating menekankan penyerahan (*consent*) kepada kehadiran dan karya Allah, melepaskan keinginan untuk mengontrol pengalaman spiritual.<sup>26</sup> Pemimpin yang mempraktikkan spiritualitas kontemplatif secara konsisten mengembangkan "inner spaciousness" — kelapangan batin yang memungkinkan mereka untuk tidak reaktif terhadap situasi-situasi yang menekan.

Ruth Haley Barton, dalam konteks formasi kepemimpinan spiritual, menekankan bahwa pemimpin tidak dapat membimbing orang lain ke tempat yang belum pernah mereka kunjungi sendiri.<sup>27</sup> Ini berarti bahwa kapasitas liminal tidak dapat diajarkan secara teoretis, tetapi harus dibentuk melalui pengalaman personal menavigasi "dark nights" spiritual. Tradisi mistik Kristen, dari Yohanes dari Salib hingga spiritualitas kontemporer, mengenali bahwa periode kegelapan dan ketidakpastian bukan tanda kegagalan spiritual, melainkan fase penting dalam perjalanan menuju kedewasaan.<sup>28</sup> Pemimpin yang telah mengalami dan menavigasi "dark nights" mereka sendiri memiliki kredibilitas eksistensial untuk mendampingi orang lain melalui pengalaman serupa.

Sintesis spiritualitas kenotik-apofatik untuk kepemimpinan liminal menghasilkan orientasi fundamental yang berbeda dari model kepemimpinan konvensional. Pemimpin tidak lagi didefinisikan oleh penguasaan atas situasi, melainkan oleh kualitas kehadiran di tengah ketidakpastian. Peter Scazzero menyebutnya "leading from a place of inner wholeness" — memimpin dari kepenuhan batin yang tidak bergantung pada keberhasilan eksternal.<sup>29</sup> Spiritualitas ini bukan pelarian dari tanggung jawab kepemimpinan, melainkan reposisi radikal dari sumber otoritas dan efektivitas kepemimpinan. Dari kontrol ke penyerahan, dari kepastian ke keterbukaan, dari kekuatan ke kerentanan yang paradoks justru menjadi kekuatan — inilah transformasi spiritual yang menjadi prasyarat untuk kepemimpinan liminal yang autentik.

## **Phronesis Pastoral dalam Ruang Antara: Kompetensi Kebijaksanaan Praktis untuk Navigasi Transisi**

Spiritualitas kenotik-apofatik menyediakan fondasi interior untuk kepemimpinan liminal, namun kepemimpinan juga memerlukan kompetensi praktis untuk navigasi situasi-situasi kon-

---

<sup>24</sup> Nicholas of Cusa, *On Learned Ignorance*, trans. Jasper Hopkins, 2nd ed. (Minneapolis: Arthur J. Banning Press, 1990), 49-55.

<sup>25</sup> Martin Laird, *Into the Silent Land: A Guide to the Christian Practice of Contemplation* (Oxford: Oxford University Press, 2006), 1-20.

<sup>26</sup> Thomas Keating, *Open Mind, Open Heart: The Contemplative Dimension of the Gospel*, 20th anniversary ed. (New York: Continuum, 2006), 34-45.

<sup>27</sup> Ruth Haley Barton, *Strengthening the Soul of Your Leadership: Seeking God in the Crucible of Ministry*, 2nd ed. (Downers Grove: IVP Books, 2018), 23-41.

<sup>28</sup> Gerald May, *The Dark Night of the Soul: A Psychiatrist Explores the Connection Between Darkness and Spiritual Growth* (San Francisco: HarperSanFrancisco, 2004), 67-89.

<sup>29</sup> Peter Scazzero, *The Emotionally Healthy Leader: How Transforming Your Inner Life Will Deeply Transform Your Church, Team, and the World* (Grand Rapids: Zondervan, 2015), 45-72.

kret. Tradisi filosofis dan teologis menawarkan konsep *phronesis* — kebijaksanaan praktis — sebagai kerangka untuk memahami kompetensi ini. *Phronesis* berbeda dari *episteme* (pengetahuan teoretis) dan *techne* (keterampilan teknis); ia adalah kebijaksanaan untuk mengetahui apa yang harus dilakukan dalam situasi-situasi partikular yang tidak dapat sepenuhnya ditangkap oleh aturan-aturan universal.<sup>30</sup>

Aristoteles dalam *Nicomachean Ethics* mengembangkan konsep *phronesis* sebagai *virtue intelektual* yang memungkinkan seseorang untuk deliberasi yang baik tentang hal-hal yang baik bagi kehidupan. Berbeda dari pengetahuan ilmiah yang bersifat universal dan tetap, *phronesis* beroperasi dalam domain yang kontingen dan partikular — domain di mana kepemimpinan liminal beroperasi.<sup>31</sup> Hans-Georg Gadamer, dalam pembaharuan hermeneutis terhadap *phronesis*, menunjukkan bahwa kebijaksanaan praktis melibatkan kemampuan untuk mengaplikasikan pemahaman umum pada situasi-situasi spesifik melalui proses interpretif yang kontekstual.<sup>32</sup>

Dalam konteks teologi praktis, *phronesis* pastoral merujuk pada kebijaksanaan untuk *discernment* dan aksi dalam situasi-situasi pelayanan konkret. Dorothy Bass dan Craig Dykstra mengembangkan pemahaman tentang "pastoral imagination" — kapasitas untuk mempersepsi situasi pelayanan melalui lensa teologis dan merespons secara tepat.<sup>33</sup> Ini melibatkan integrasi pengetahuan teologis, kesadaran kontekstual, dan sensitivitas terhadap *leading* Roh Kudus. *Phronesis* pastoral bukan penerapan mekanis dari prinsip-prinsip abstrak, melainkan respons kreatif yang muncul dari pertemuan antara tradisi iman dan situasi konkret.

Ronald Heifetz dan koleganya dalam studi kepemimpinan adaptif membedakan antara "technical problems" dan "adaptive challenges." Masalah teknis dapat dipecahkan dengan pengetahuan dan prosedur yang sudah ada, sedangkan tantangan adaptif memerlukan pembelajaran dan perubahan dari orang-orang yang menghadapinya.<sup>34</sup> Situasi liminal pada dasarnya adalah situasi adaptif — tidak ada solusi yang sudah jadi yang dapat diaplikasikan. *Phronesis* pastoral dalam konteks liminal berarti kemampuan untuk mengenali kapan situasi memerlukan respons adaptif, memfasilitasi proses pembelajaran komunal, dan menahan diri dari godaan untuk memberikan solusi prematur yang sebenarnya tidak memadai.

Dimensi penting dari *phronesis* pastoral dalam konteks liminal adalah apa yang dapat disebut "kepekaan kairologis" — kemampuan membedakan *kairos* (waktu yang tepat) di tengah aliran *chronos* (waktu kronologis). Dalam tradisi biblis, *kairos* merujuk pada momen-momen yang termuati dengan signifikansi teologis — waktu di mana tindakan tertentu menjadi tepat atau mendesak.<sup>35</sup> Pemimpin dengan kepekaan kairologis mampu membaca "tanda-tanda zaman," mengenali kapan komunitas siap untuk langkah tertentu, dan bertindak dengan tepat waktu — tidak terlalu cepat sehingga meninggalkan orang, tidak terlalu lambat sehingga kehilangan momentum.

---

<sup>30</sup> Aristotle, *Nicomachean Ethics*, trans. Roger Crisp, rev. ed. (Cambridge: Cambridge University Press, 2014), 1140.

<sup>31</sup> Aristotle, *Nicomachean Ethics*, 1141b.

<sup>32</sup> Hans-Georg Gadamer, *Truth and Method*, trans. Joel Weinsheimer and Donald G. Marshall, 2nd rev. ed. (London: Bloomsbury Academic, 2013), 312-324.

<sup>33</sup> Dorothy C. Bass and Craig Dykstra, eds., *For Life Abundant: Practical Theology, Theological Education, and Christian Ministry* (Grand Rapids: Eerdmans, 2008), 21-48.

<sup>34</sup> Ronald A. Heifetz, Marty Linsky, and Alexander Grashow, *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World* (Boston: Harvard Business Press, 2009), 19-28.

<sup>35</sup> John P. Lederach, *The Moral Imagination: The Art and Soul of Building Peace* (Oxford: Oxford University Press, 2005), 109-128.

*Phronesis* pastoral juga melibatkan apa yang Beaumont sebut "holding the space" — kemampuan untuk menciptakan dan mempertahankan ruang di mana transformasi dapat terjadi tanpa memaksakan agenda atau timeline tertentu.<sup>36</sup> Ini memerlukan apa yang Edwin Friedman sebut "differentiated presence" — kehadiran yang cukup terhubung untuk memberikan pengaruh, namun cukup terdiferensiasi untuk tidak terbawa oleh ansietas sistem.<sup>37</sup> Pemimpin yang mampu "holding the space" memberikan stabilitas di tengah ketidakstabilan, bukan dengan menawarkan jawaban-jawaban palsu, melainkan dengan kualitas kehadiran yang menenangkan dan memberdayakan.

Pengembangan *phronesis* pastoral tidak dapat terjadi melalui instruksi formal semata, melainkan memerlukan apa yang MacIntyre sebut "tradition-constituted rationality" — rasionalitas yang terbentuk dalam tradisi praktik tertentu melalui partisipasi aktif dan bimbingan dari praktisi yang lebih berpengalaman.<sup>38</sup> Dalam konteks formasi kepemimpinan, ini berarti pentingnya *mentoring*, refleksi praktis, dan pembelajaran berbasis pengalaman. Pemimpin mengembangkan *phronesis* bukan dengan menghafal prinsip-prinsip, melainkan dengan berlatih *discernment* dalam situasi-situasi nyata, merefleksikan kegagalan dan keberhasilan, dan secara bertahap menginternalisasi kepekaan-kepekaan yang diperlukan untuk navigasi situasi liminal.

## Formasi Komunal dan Habitus Liminal: Menuju Kepemimpinan Transformatif dalam Konteks Eklesiologis Indonesia

Kepemimpinan liminal tidak dapat dikembangkan atau dipraktikkan dalam isolasi; ia memerlukan konteks komunal yang mendukung. Victor Turner sendiri menekankan bahwa pengalaman liminal secara intrinsik bersifat komunal — dalam kondisi ambang, hierarki konvensional direlakan dan muncul *communitas*, ikatan sosial yang intens dan egaliter.<sup>39</sup> Untuk kepemimpinan Kristen, ini berarti bahwa formasi kapasitas liminal tidak dapat dipisahkan dari formasi komunitas yang mampu bersama-sama menavigasi transisi. Pemimpin dan komunitas saling membentuk dalam proses navigasi liminal.

Konsep *habitus* dari Pierre Bourdieu menyediakan kerangka untuk memahami bagaimana kapasitas liminal dapat diinternalisasi pada level komunal. *Habitus* merujuk pada disposisi-disposisi yang tertanam dalam tubuh dan pikiran melalui sosialisasi, yang kemudian menghasilkan praktik-praktik tanpa harus melalui kalkulasi sadar.<sup>40</sup> James K.A. Smith mengadaptasi konsep ini untuk konteks formasi Kristen, berargumen bahwa ibadah dan praktik-praktik eklesiologis membentuk "liturgical habitus" yang menyesuaikan disposisi-disposisi afektif dan praktis jemaat.<sup>41</sup> "*Habitus* liminal" dengan demikian merujuk pada disposisi komunal untuk menavigasi ambiguitas dengan ketahanan dan kreativitas.

Pembentukan *habitus* liminal memerlukan praktik-praktik liturgis dan komunal yang secara reguler mengekspos jemaat pada "productive disorientation." Ini bukan disorientasi yang traumatis, melainkan gangguan terkontrol terhadap asumsi-asumsi mapan yang membuka

<sup>36</sup> Beaumont, *How to Lead*, 89-105.

<sup>37</sup> Edwin H. Friedman, *A Failure of Nerve: Leadership in the Age of the Quick Fix*, ed. Margaret M. Treadwell and Edward W. Beal, 10th anniversary ed. (New York: Church Publishing, 2017), 183-210.

<sup>38</sup> Alasdair MacIntyre, *Whose Justice? Which Rationality?* (Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1988), 349-369.

<sup>39</sup> Turner, *The Ritual Process*, 96-97.

<sup>40</sup> Pierre Bourdieu, *Outline of a Theory of Practice*, trans. Richard Nice (Cambridge: Cambridge University Press, 2015), 72-95.

<sup>41</sup> James K.A. Smith, *Desiring the Kingdom: Worship, Worldview, and Cultural Formation* (Grand Rapids: Baker Academic, 2009), 139-167.



ruang untuk reorientasi. Bryan Stone menunjukkan bahwa praktik-praktik seperti *lectio divina* dan *examen* Ignatian dapat berfungsi sebagai "school of attention" yang melatih jemaat untuk peka terhadap gerakan Roh di luar pola-pola yang sudah familiar.<sup>42</sup> Praktik-praktik ini, ketika dilakukan secara komunal dan konsisten, membentuk disposisi kolektif untuk keterbukaan terhadap yang baru.

Konteks Indonesia menawarkan sumber daya unik untuk formasi komunal kapasitas liminal. Nilai-nilai gotong royong dan kebersamaan yang tertanam dalam budaya Indonesia dapat menjadi basis untuk *communitas* liminal yang autentik. Emanuel Gerrit Singgih dan teolog-teolog kontekstual Indonesia lainnya telah mengeksplorasi bagaimana kearifan lokal dapat diintegrasikan dengan tradisi Kristen untuk menghasilkan eklesiologi yang kontekstual.<sup>43</sup> Dalam konteks kepemimpinan liminal, ini berarti bahwa model kepemimpinan yang tepat untuk Indonesia mungkin lebih bersifat komunal-partisipatif daripada individual-heroik. Kepemimpinan bukan tentang satu figur yang memiliki visi jelas dan membawa orang lain mengikutinya, melainkan tentang proses *discernment* bersama di mana seluruh komunitas berpartisipasi dalam menavigasi transisi.

Formasi pemimpin dalam konteks ini memerlukan reorientasi kurikulum pendidikan teologi. Alih-alih hanya menekankan penguasaan konten teologis (*scientia*), pendidikan teologi perlu memberi perhatian seimbang pada formasi spiritual (*sapientia*) dan pengembangan *phronesis* pastoral. Kathleen Cahalan dan rekan-rekannya dalam proyek "Practical Wisdom for Pastoral Ministry" menunjukkan bahwa formasi untuk pelayanan memerlukan integrasi antara dimensi kognitif, afektif, dan praktis.<sup>44</sup> Ini berarti memasukkan praktik-praktik seperti *spiritual direction*, *peer mentoring*, dan refleksi praktis berbasis kasus ke dalam kurikulum, bukan sebagai tambahan opsional, melainkan sebagai komponen inti formasi.

Gereja-gereja lokal juga perlu mengembangkan struktur-struktur yang mendukung kepemimpinan liminal. Ini mungkin melibatkan pergeseran dari model kepemimpinan solo-pastor menuju tim kepemimpinan yang lebih kolaboratif, menciptakan ruang-ruang untuk eksperimentasi dan pembelajaran dari kegagalan, dan mengembangkan budaya *discernment* komunal. Mark Lau Branson dan Juan Martinez menawarkan model "partnership" sebagai alternatif dari hierarki konvensional — kemitraan yang menghormati keragaman karunia sambil bersama-sama menavigasi ketidakpastian.<sup>45</sup> Struktur-struktur ini bukan tujuan akhir, melainkan *scaffolding* yang mendukung pembentukan *habitus* liminal.

Sintesis formasi komunal untuk kapasitas liminal menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari transformasi eklesiologis yang lebih luas. Pemimpin liminal membutuhkan komunitas liminal untuk berkembang, dan komunitas liminal membutuhkan pemimpin yang mampu memfasilitasi proses navigasi transisi. Dalam konteks Indonesia, ini berarti bahwa pembaruan kepemimpinan gereja harus berjalan bersama dengan pembaruan eklesiologi — bergerak dari model gereja sebagai institusi stabil menuju pemahaman gereja sebagai komunitas pilgrim yang terus-menerus dalam perjalanan, dibentuk oleh penga-

---

<sup>42</sup> Bryan Stone, *Evangelism after Christendom: The Theology and Practice of Christian Witness* (Grand Rapids: Brazos Press, 2007), 245-268.

<sup>43</sup> Emanuel Gerrit Singgih, *Berteologi dalam Konteks: Pemikiran-pemikiran Mengenai Kontekstualisasi Teologi di Indonesia* (Jakarta: BPK Gunung Mulia, 2016), 125-156.

<sup>44</sup> Kathleen A. Cahalan, Edward Foley, and Gordon S. Mikoski, eds., *Integrating Work in Theological Education* (Eugene: Pickwick Publications, 2017), 1-24.

<sup>45</sup> Mark Lau Branson and Juan F. Martinez, *Churches, Cultures and Leadership: A Practical Theology of Congregations and Ethnicities* (Downers Grove: IVP Academic, 2011), 198-223.

laman-pengalaman ambang, dan terbuka terhadap kejutan-kejutan Roh Allah yang tidak dapat diprediksi oleh peta-peta yang sudah ada.

## Kesimpulan

Kapasitas liminal sebagai kerangka kompetensi kepemimpinan Kristen menawarkan respons teologis yang koheren terhadap kondisi transisional yang dihadapi gereja kontemporer. Konstruksi konseptual ini menunjukkan bahwa kepemimpinan liminal bukan sekadar teknik manajerial untuk mengatasi ketidakpastian, melainkan ekspresi autentik dari spiritualitas Kristen yang berakar pada tradisi biblis tentang pembentukan umat Allah melalui pengalaman padang gurun, pembuangan, dan eksistensi eskatologis. Fondasi teologis ini menghasilkan tiga dimensi praktis yang saling terkait: spiritualitas kenotik-apofatik yang memungkinkan pemimpin untuk melepaskan pretensi kontrol dan beroperasi dengan ketidaktautan yang produktif; *phronesis* pastoral yang menyediakan kebijaksanaan praktis untuk *discernment* dan aksi dalam situasi-situasi konkret yang ambigu; dan formasi komunal yang membentuk habitus liminal pada level jemaat sehingga transformasi kepemimpinan dapat berkelanjutan dalam konteks eklesiologis yang mendukung. Dalam konteks Indonesia, kerangka ini menawarkan jalan untuk mengintegrasikan kearifan lokal tentang kebersamaan dan gotong royong dengan wawasan teologis universal tentang navigasi transisi, menghasilkan model kepemimpinan yang tidak hanya adaptif terhadap perubahan, tetapi secara teologis bermakna sebagai partisipasi dalam cara Allah bekerja melalui pengalaman-pengalaman ambang untuk mentransformasi umat-Nya.

## Referensi

- Aristotle. *Nicomachean Ethics*. Translated by Roger Crisp. Rev. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.
- Barton, Ruth Haley. *Strengthening the Soul of Your Leadership: Seeking God in the Crucible of Ministry*. 2nd ed. Downers Grove: IVP Books, 2018.
- Bass, Dorothy C., and Craig Dykstra, eds. *For Life Abundant: Practical Theology, Theological Education, and Christian Ministry*. Grand Rapids: Eerdmans, 2008.
- Beaumont, Susan. *How to Lead When You Don't Know Where You're Going: Leading in a Liminal Season*. Lanham: Rowman & Littlefield, 2019.
- Bolsinger, Tod. *Canoeing the Mountains: Christian Leadership in Uncharted Territory*. Downers Grove: IVP Books, 2015.
- Bourdieu, Pierre. *Outline of a Theory of Practice*. Translated by Richard Nice. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.
- Branson, Mark Lau, and Juan F. Martinez. *Churches, Cultures and Leadership: A Practical Theology of Congregations and Ethnicities*. Downers Grove: IVP Academic, 2011.
- Brueggemann, Walter. *Journey to the Common Good*. Louisville: Westminster John Knox, 2010.
- . *Reality, Grief, Hope: Three Urgent Prophetic Tasks*. Grand Rapids: Eerdmans, 2014.
- Cahalan, Kathleen A., Edward Foley, and Gordon S. Mikoski, eds. *Integrating Work in Theological Education*. Eugene: Pickwick Publications, 2017.
- Campbell, Heidi A., and Stephen Garner. *Networked Theology: Negotiating Faith in Digital Culture*. Grand Rapids: Baker Academic, 2016.
- Coakley, Sarah. *Powers and Submissions: Spirituality, Philosophy and Gender*. Oxford: Blackwell, 2002.
- Friedman, Edwin H. *A Failure of Nerve: Leadership in the Age of the Quick Fix*. Edited by Margaret M. Treadwell and Edward W. Beal. 10th anniversary ed. New York: Church Publishing, 2017.

- Gadamer, Hans-Georg. *Truth and Method*. Translated by Joel Weinsheimer and Donald G. Marshall. 2nd rev. ed. London: Bloomsbury Academic, 2013.
- Hefner, Robert W. "Whatever Happened to Civil Islam? Islam and Democratisation in Indonesia, 20 Years On." *Asian Studies Review* 43, no. 3 (2019): 375–396.
- Heifetz, Ronald A., Marty Linsky, and Alexander Grashow. *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston: Harvard Business Press, 2009.
- Keating, Thomas. *Open Mind, Open Heart: The Contemplative Dimension of the Gospel*. 20th anniversary ed. New York: Continuum, 2006.
- Ladd, George Eldon. *A Theology of the New Testament*. Rev. ed. Edited by Donald A. Hagner. Grand Rapids: Eerdmans, 1993.
- Laird, Martin. *Into the Silent Land: A Guide to the Christian Practice of Contemplation*. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- Lederach, John P. *The Moral Imagination: The Art and Soul of Building Peace*. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- Lewis, Alan E. *Between Cross and Resurrection: A Theology of Holy Saturday*. Grand Rapids: Eerdmans, 2001.
- Louth, Andrew. *The Origins of the Christian Mystical Tradition: From Plato to Denys*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- MacIntyre, Alasdair. *Whose Justice? Which Rationality?* Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1988.
- May, Gerald. *The Dark Night of the Soul: A Psychiatrist Explores the Connection Between Darkness and Spiritual Growth*. San Francisco: HarperSanFrancisco, 2004.
- Nicholas of Cusa. *On Learned Ignorance*. Translated by Jasper Hopkins. 2nd ed. Minneapolis: Arthur J. Banning Press, 1990.
- Pew Research Center. "In U.S., Decline of Christianity Continues at Rapid Pace." Pew Research Center, October 17, 2019. <https://www.pewforum.org/2019/10/17/in-u-s-decline-of-christianity-continues-at-rapid-pace/>.
- Pseudo-Dionysius. "The Mystical Theology." In *Pseudo-Dionysius: The Complete Works*, translated by Colm Luibheid, 133–141. New York: Paulist Press, 1987.
- Rohr, Richard. *Falling Upward: A Spirituality for the Two Halves of Life*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- Roxburgh, Alan J. *Missional Map-Making: Skills for Leading in Times of Transition*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- Scazzero, Peter. *The Emotionally Healthy Leader: How Transforming Your Inner Life Will Deeply Transform Your Church, Team, and the World*. Grand Rapids: Zondervan, 2015.
- Singgih, Emanuel Gerrit. *Berteologi dalam Konteks: Pemikiran-pemikiran Mengenai Kontekstualisasi Teologi di Indonesia*. Jakarta: BPK Gunung Mulia, 2016.
- Smith, James K.A. *Desiring the Kingdom: Worship, Worldview, and Cultural Formation*. Grand Rapids: Baker Academic, 2009.
- Smith-Christopher, Daniel L. *A Biblical Theology of Exile*. Minneapolis: Fortress Press, 2002.
- Stone, Bryan. *Evangelism after Christendom: The Theology and Practice of Christian Witness*. Grand Rapids: Brazos Press, 2007.
- Turner, Denys. *The Darkness of God: Negativity in Christian Mysticism*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.
- Turner, Victor. *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*. 1969. Reprint, New York: Routledge, 2017.

- Van Gelder, Craig, and Dwight J. Zscheile. *Participating in God's Mission: A Theological Missiology for the Church in America*. Grand Rapids: Eerdmans, 2018.
- Van Gennep, Arnold. *The Rites of Passage*. Translated by Monika B. Vizedom and Gabrielle L. Caffee. 1909. Reprint, Chicago: University of Chicago Press, 2019.
- Wijaya, Yahya. "Religion and Civil Society in Indonesia: Challenges and Prospects." In *Routledge Handbook of Religions in Asia*, edited by Bryan S. Turner and Oscar Salemink, 413–425. London: Routledge, 2015.