




## Manajemen pastoral yang inovatif berbasis kecerdasan kultural

Marselus Ruben Payong<sup>1</sup> , Fransiskus Sawan<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Katolik Indonesia Santu Paulus Ruteng

### Correspondence:

[dr.marselusrubenpayong@unikastpaulus.ac.id](mailto:dr.marselusrubenpayong@unikastpaulus.ac.id)

### DOI:

<https://doi.org/10.30995/kur.v9i1.694>

### Article History

Submitted: Dec. 16, 2022

Reviewed: March 15, 2023

Accepted: April 19, 2023

### Keywords:

cultural intelligence;  
mission of church;  
pastoral management;  
kecerdasan kultural;  
manajemen pastoral;  
panca tugas gereja

Copyright: ©2023, Authors.

### License:



Scan this QR,  
Read Online



**Abstract:** Globalization in this communication and information technology era has brought many challenges and new needs, including in the field of church pastoral care. Church leaders must deal with a congregation that is highly diverse and comes from various cultural backgrounds. This means that models of service and pastoral care must be designed so that the proclamation of the Good News can effectively reach the people of God. In the past decade, one attribute variable that has been proven effective as a medium for enhancing service performance is cultural intelligence. This study aims to examine the contribution of cultural intelligence to pastoral management in the context of a multicultural world. The method used is a systematic literature review of various literature on cultural intelligence. The results of the study show that cultural intelligence has a significant contribution to pastoral care. Innovative and practical pastoral design should consider the multicultural aspects of the people of God by utilizing specific theological models/paradigms. Effective pastoral strategies include management, organization, and delivery strategies.

**Abstrak:** Globalisasi di era teknologi komunikasi dan informasi abad ini telah membawa banyak tantangan dan kebutuhan baru termasuk dalam bidang pastoral atau pengembalaan gereja. Para pemimpin jemaat harus berurusan dengan umat yang sudah sangat terbuka dan berasal dari berbagai latar belakang budaya. Ini berarti model pelayanan dan pengembalaan harus dirancang sedemikian rupa sehingga pewartaan Kabar Baik dapat menjangkau umat Allah secara efektif. Dalam satu dasawarsa terakhir, salah satu variabel atribut yang terbukti efektif sebagai medium untuk meningkatkan kinerja layanan adalah kecerdasan kultural. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji sumbangan kecerdasan kultural terhadap manajemen pastoral dalam konteks dunia yang multikultur. Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur sistematis terhadap berbagai literatur tentang kecerdasan kultural. Hasil kajian memperlihatkan bahwa kecerdasan kultural memiliki kontribusi yang penting bagi pelayanan pastoral. Desain pastoral yang inovatif dan berdaya guna hendaknya mempertimbangkan aspek-aspek umat Allah yang multikultur dengan memanfaatkan model/paradigma teologis tertentu. Strategi pastoral yang efektif mencakup strategi pengelolaan, pengorganisasian dan penyampaian.

## PENDAHULUAN

Sejarah memperlihatkan bahwa wajah gereja purba memiliki karakter multikultural yang kaya dan luar biasa. Para rasul dan murid-murid Yesus berasal dari berbagai etnis, kebudayaan, agama, dan mereka dipersatukan oleh Kristus dan membentuk suatu persekutuan yang

kelas yang berbeda dengan persekutuan manusiawi belaka.<sup>1</sup> Setidak-tidaknya ada tiga kebudayaan besar yang ada pada masa itu yakni: Yahudi, Romawi, dan Yunani yang hadir dalam perjumpaan dan persekutuan para murid Yesus.<sup>2</sup> Semangat persekutuan itu terus menjiwai perjalanan ziarah para murid Kristus hingga abad hiperteknologi ini. Sebuah pertanyaan muncul, mengapa para rasul dan murid Kristus dapat ko-eksistensi dalam keberagaman dan mampu merambatkan Sabda Allah sampai ke penjuru dunia yang beraneka ragam budaya? Selain karena karya Roh Kudus yang diimani, tetapi juga harus diakui bahwa ada kemampuan-kemampuan manusiawi yang ikut memberikan andil dalam keberhasilan ini. Kemampuan inilah yang akhir-akhir ini menjadi semakin menarik perhatian kalangan ilmuwan dan sudah banyak publikasi yang dihasilkan yakni adanya kecerdasan kultural.

Kecerdasan kultural (*cultural intelligence*) adalah sebuah konsep yang masih relatif baru, namun kemampuan unik manusia ini sudah muncul bahkan sepanjang sejarah umat manusia. Ketika manusia berinteraksi dengan orang lain dari budaya yang berbeda-beda maka kemampuan ini akan muncul dalam sikap dan perilakunya.<sup>3</sup> Kajian tentang kecerdasan kultural menjadi semakin signifikan ketika berhadapan dengan konteks globalisasi, di mana manusia dari berbagai belahan dunia pada setiap saat dapat berinteraksi, berkolaborasi, atau berkompetisi satu sama lain. Globalisasi membawa masuk nilai-nilai, ideologi, cara hidup dan cara berpikir yang mungkin tidak sesuai dengan nilai atau ideologi dan cara hidup yang dimiliki individu tertentu.

Selain itu, globalisasi juga memunculkan fenomena lain seperti individu-individu pelintas batas (*cross border*) yang nampak dalam diri wisatawan mancanegara, imigran, pekerja asing, dan mahasiswa asing yang menyebabkan individu-individu di dalam masyarakat harus bersentuhan dengan individu-individu dari latar belakang kultural dan peradaban yang berbeda-beda.<sup>4</sup> Persentuhan budaya dan peradaban semacam ini secara positif bisa menimbulkan proses asimilasi yang menghasilkan adanya budaya baru, tetapi juga bisa rawan terhadap konflik-konflik apabila proses asimilasi gagal.<sup>5</sup> Karena itu kajian terhadap kecerdasan kultural akan sangat membantu memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap individu-individu yang berada dalam kenyataan multikultural untuk bisa hidup dan berdampingan secara damai.

Kajian-kajian tentang kecerdasan kultural muncul dalam berbagai publikasi terutama jurnal-jurnal bisnis dan manajemen karena terkait dengan strategi bisnis dan manajemen yang efektif yang memperhatikan aspek-aspek kultural baik para karyawannya maupun para pelanggannya. Kajian tentang kecerdasan kultural ini menarik karena dikaitkan dengan fenomena tata ekonomi global serta bisnis-bisnis global (berbagai perusahaan multinasional).<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Dale T. Irvin & Scott W. Sunquist, *Kekristenan: Gerakan Universal, Sebuah Ulasan Sejarah Jilid 1*, Terj. Yosef M. Florisan & Alex Armanjaya (Mauere: Ledalero, 2004), 34-39; bdk Leonardo Boff, *Kekristenan: Sebuah Ikhtisar*, (Penerj. Yosef M. Florisan)(Mauere: Ledalero, 2014), 156-158.

<sup>2</sup> Everett Ferguson, *Church History Vol. 1, From Christ to Pre-Reformation* (Michigan: Zondervan, 2005), 1-4.

<sup>3</sup> Namrata Sharma & Dilwar Hussain, "Current Status and Future Directions for Cultural Intelligence" *Journal of Intercultural Communication Research*, 2017 Vol. 46, No. 1, 96-110 (<http://dx.doi.org/10.1080/17475759.2016.1264444>).

<sup>4</sup> Michael Goh, "Teaching with cultural intelligence: developing multiculturally educated and globally engaged citizens", *Asia Pacific Journal of Education*, (2012) Vol 32, No. 4, 395-415, (<http://dx.doi.org/10.1080/02188791.2012.738679>).

<sup>5</sup> Alarm ini disampaikan oleh Samuel P. Huntington dalam buku terkenalnya, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, New York: Simon and Schuster, 1996, 183-198.

<sup>6</sup> Daniel L. Morrell, Elizabeth C. Ravlin, Jase R. Ramsey & Anna-Katherine Ward, "Past Experience, Cultural Intelligence, and Satisfaction With International Business Studies," *Journal of Teaching in International*

Bidang lain yang juga berhubungan dengan interaksi multikultural adalah pastoral atau pengembangan jemaat. Dalam bidang ini, belum banyak kajian yang spesifik tentang kecerdasan kultural yang dipraktikkan. Namun praktik-praktik dan kajian-kajian tentang misiologi dan bagaimana berpastoral secara ramah budaya sudah lama dilakukan oleh para misionaris yang dibantu oleh tersedianya kajian-kajian antropologis yang sangat kaya.<sup>7</sup>

Penelitian ini mengeksplorasi hakikat kecerdasan kultural<sup>8</sup> dari sisi sosio-psikologis dan implikasi-implikasinya bagi pengembangan model pastoral inovatif. Karena itu rumusan masalah dalam kajian ini adalah: bagaimana dimensi-dimensi kecerdasan kultural berpengaruh terhadap praktik-praktik pastoral? 2) Bagaimana model pastoral yang efektif yang berbasis kecerdasan kultural dalam masyarakat multikultural dewasa ini? Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dimensi-dimensi kecerdasan kultural yang berpengaruh terhadap praktik-praktik pastoral sekaligus menemukan suatu model kerangka teoretik dalam rangka mengembangkan model pastoral yang berbasis kecerdasan kultural.

Uraian dimulai dengan beberapa kondisi anteseden yang menjadi momentum munculnya kajian-kajian tentang kecerdasan kultural, dilanjutkan dengan hakikat dan dimensi-dimensi kecerdasan kultural, sumbangan kecerdasan kultural terhadap beberapa bidang tugas atau profesional dan beberapa strategi dalam mengembangkan pastoral yang inovatif dalam konteks multikultural.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik kajian literatur sistematis.<sup>9</sup> Kajian literatur sistematis adalah suatu model penelitian teoretik berupa kajian ilmiah terhadap temuan penelitian-penelitian terdahulu tentang suatu topik tertentu.<sup>10</sup> Adapun tahapan-tahapannya adalah sebagai berikut: pertama, peneliti menetapkan masalah atau fokus penelitian; kedua, melakukan penelusuran literatur yang relevan, baik berupa buku maupun artikel jurnal; ketiga, setelah menyeleksi referensi yang relevan dengan gagasan-gagasan pokok, maka dilakukan sintesis sesuai dengan kerangka tematik yang telah dirancang. Fokus kajian dalam penelitian ini adalah pastoral yang inovatif yang berbasis kecerdasan kultural. Dengan demikian, hasil dari penelitian ini dapat diperoleh suatu model teoretis tentang pastoral pada abad digital dan multicultural ini.

---

*Business*, (2013) Vol. 24, No. 1, 31-43, (<https://doi.org/10.1080/08975930.2013.810064>); bdk. Elizabeth A. Tuleja, "Developing Cultural Intelligence for Global Leadership Through Mindfulness," *Journal of Teaching in International Business*, (2014), Vol. 25, No. 1, 5-24, (<https://doi.org/10.1080/08975930.2014.881275>).

<sup>7</sup> Dana L. Robert, *Christian Mission: How Christianity Became a World Religion* (Oxford: Wiley-Blackwell, 2009), 31-51.

<sup>8</sup> Istilah kecerdasan kultural berbeda dengan pastoral budaya atau pastoral lintas budaya. Kecerdasan kultural merujuk kepada kemampuan individu untuk berfungsi secara efektif dalam situasi yang memiliki keragaman budaya. Sedangkan pastoral budaya atau pastoral lintas budaya adalah pelayanan jemaat yang dalam konteks lingkungan multikultural. Pastoral lintas budaya membutuhkan kecerdasan kultural sebagai kemampuan dasar yang harus dimiliki oleh para petugas pastoral agar bisa melayani jemaat multikultural itu secara efektif.

<sup>9</sup> Mark Petticrew & Helen Roberts, *Systematic Reviews in the Social Sciences A Practical Guide*, (Oxford: Blackwell Publishing, 2006), 1-27; bdk. Yu Xiao & Maria Watson, "Guidance on Conducting a Systematic Literature Review," *Journal of Planning Education and Research* (2019), Vol. 39 (, 93-112.

<sup>10</sup> Mark Newman & David Gough, "Systematic Reviews in Educational Research: Methodology, Perspectives and Application", Zawacki-Richter et al. (eds.), *Systematic Reviews in Educational Research* (New York: Springer, 2020), 3

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Konteks Lahirnya Kecerdasan Kultural

Konsep tentang kecerdasan kultural (*cultural intelligence = CI*) diperkenalkan pertama kali oleh P. Christopher Earley dan Soon Ang dalam disiplin ilmu sosial dan manajemen pada tahun 2003.<sup>11</sup> Pada waktu itu dunia sedang berhadapan dengan serbuan globalisasi dan interkoneksi yang tidak pernah diramalkan sebelumnya melalui teknologi informasi, komunikasi dan transportasi. Kondisi ini memunculkan persoalan-persoalan seperti benturan ideologi dan benturan budaya. Sebenarnya, benturan-benturan budaya dan peradaban sudah lama muncul dalam sejarah umat manusia, namun belum begitu menjadi objek kajian menarik oleh para ahli. Adalah Samuel Huntington<sup>12</sup> pada era 1990-an yang mulai mengkaji secara sistematis bagaimana peradaban timur dan barat berbenturan yang di satu sisi dapat menghasilkan sintesis kultural yang menarik, tetapi di pihak lain dapat memunculkan konflik yang bisa berdaya ledak tinggi.

Pada tahun 2005, Thomas Friedman mempublikasikan karyanya berjudul *The World is Flat*.<sup>13</sup> Tesis Friedman ikut mendukung apa yang dikemukakan oleh Earley dan Ang, bahwa perkembangan teknologi komunikasi dan informasi yang begitu dasyat telah membuat dunia tidak lagi sebagai sebuah *globe* tetapi lebih sebagai sebuah bidang datar yang di atasnya berhamparan berbagai karakteristik kultural dan peradaban yang saling berinterkoneksi satu sama lain pada saat yang sama.

Jauh sebelum itu, kajian-kajian spesifik tentang kecerdasan sudah mengalami perkembangan yang sangat pesat terutama ketika Howard Gardner pada tahun 1993 menerbitkan buku berjudul *Frame of Mind*.<sup>14</sup> Karya inilah yang menjadikan Gardner populer sebagai bapak kecerdasan jamak (*multiple intelligence*) karena ia berhasil mengidentifikasi sejumlah kecerdasan manusia yang lain yakni kecerdasan bahasa, kecerdasan logis matematis, kecerdasan spasial, kecerdasan kinestetik, kecerdasan musik, kecerdasan interpersonal dan kecerdasan intrapersonal. Dalam beberapa publikasi terakhir, Gardner menambahkan dua kecerdasan lain yakni kecerdasan natural dan kecerdasan eksistensial.<sup>15</sup>

UNESCO pada tahun 1996 mempublikasikan sebuah risalah tentang Pendidikan di Abad ke-21 yang menyoroti beberapa ketegangan berikut<sup>16</sup> sebagai peluang dan tantangan untuk membangun sistem pendidikan yang ideal di abad ke-21. Ketegangan-ketegangan tersebut adalah: Ketegangan antara global dan lokal di mana orang sedang menjadi warga global tetapi pada saat yang sama ada terikat pada akar budayanya pada konteks lokal; Ketegangan antara nilai-nilai universal dan individual di mana proses globalisasi menawarkan nilai-nilai universal seperti demokratisasi, hak asasi manusia, solidaritas dan belarasa, tetapi pada saat yang sama manusia memiliki preferensi individual seperti kemauan bebas untuk menentukan masa depannya serta merealisasikan potensinya secara utuh; Ketegangan antara tradisi dan modernitas di mana di satu sisi, warga dunia dituntut untuk memelihara tradisi dan mewariskannya kepada generasi-generasi berikutnya, tetapi pada saat yang sama ditantang untuk menerima segala inovasi baru termasuk cara berpikir dan cara bertindak yang ditawarkan

---

<sup>11</sup> Soong Ang dan Linn Van Dyne (ed.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (New York: M.E. Shape, Inc. 2008), xv.

<sup>12</sup> Samuel P. Huntington, *The Clash of Civilizations and Remaking the World Order* (New York: Simon and Schuster, 1996), 19-36.

<sup>13</sup> Thomas L. Friedman, *The World is Flat* (New York: Picador Farrar, Straus & Giroux, 2005), x-xi.

<sup>14</sup> Howard Gardner, *Frame of Mind* (New York: Basic Books, 1983, 2004, 201), 3-11.

<sup>15</sup> Thomas Armstrong, *Multiple Intelligence in Classroom* (ASCD: Virginia, 2009), 5-19.

<sup>16</sup> Delors, Jaques, *Learning: The Treasure Within* (Paris: UNESCO Publication, 1996), 16-18.

modernisasi. 4) Ketegangan antara kompetisi di satu sisi dan kerjasama di sisi lainnya. 5) Ketegangan antara ledakan informasi yang luar biasa di satu sisi dan kemampuan manusia untuk menyerapnya di sisi lainnya. Teknologi informasi dan komunikasi telah memungkinkan arus informasi mengalir deras yang membawa banyak sekali pengetahuan baru, tetapi pada saat yang sama kapasitas manusia untuk menerima, mencerna dan mengolahnya sangat terbatas. 6) Ketegangan antara penyelesaian instan jangka pendek dengan pertimbangan-pertimbangan strategis jangka panjang. 7) Ketegangan antara kebutuhan-kebutuhan material dan kebutuhan-kebutuhan spiritual.

Akibat dari adanya ketegangan tersebut UNESCO menetapkan empat pilar belajar penting yang mesti dimiliki oleh setiap insan di dunia agar bisa hidup, berkarya dan berdamai dengan damai yakni: *learning to know*, *learning to do*, *learning to be*, dan *learning to live together*.<sup>17</sup> Dengan pilar belajar tersebut maka UNESCO menambahkan satu tujuan belajar penting lainnya selain yang dikemukakan oleh Benjamin Bloom dkk.<sup>18</sup> yakni tujuan kooperatif. Dengan demikian, tujuan pendidikan yang lengkap adalah kognitif, afektif, psikomotorik dan kooperatif. Kecerdasan kultural adalah salah satu bagian yang membentuk tujuan kooperatif sebagaimana yang ditawarkan UNESCO.

### **Hakikat Kecerdasan dan Dimensi Kecerdasan Kultural**

Kecerdasan kultural adalah suatu kemampuan individu untuk berfungsi secara efektif dalam situasi yang dicirikan oleh keragaman kultural.<sup>19</sup> Atau dengan kata lain, kemampuan seseorang untuk bisa beradaptasi dan berko-eksistensi dalam suatu lingkungan yang memiliki keragaman kultural. Kemampuan ini tidak dapat diamati dalam kondisi lingkungan monokultur. Kemampuan ini hanya bisa ada bila individu itu berada dalam milieu multikultural. Keragaman kultural ditandai dengan beberapa hal seperti keragaman etnis, agama, dan organisasi.<sup>20</sup> Menurut Earley dan Ang<sup>21</sup>, kecerdasan kultural memiliki banyak dimensi dan secara umum dibagi ke dalam empat dimensi utama yaitu kecerdasan kultural metakognitif, kecerdasan kultural kognitif, kecerdasan kultural motivasional dan kecerdasan kultural behavioral.

#### ***Kecerdasan Kultural Metakognitif***

Kecerdasan kultural metakognitif adalah kemampuan untuk mengontrol pengetahuan dan proses kognitif individu yang digunakan untuk memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan budaya orang lain. Kemampuan ini nampak dalam bentuk refleksi terhadap sikap dan perilaku interaksi antar budaya. Setiap interaksi antar budaya akan membawa individu kepada permenungan tentang kebermaknaan dirinya, kebermaknaan sikap dan perilakunya dan secara otomatis membawa individu kepada *self-regulated learning*. Individu akan melihat diri dan perilakunya serta penerimaan dari orang lain dan merefleksikan bagaimana perilakunya itu bisa cocok dengan aspirasi budaya lain. Karena itu kecerdasan kultural metakognitif merupakan suatu reaksi internal dalam proses kognitif setelah seseorang berinteraksi dengan orang lain yang berbeda kultur. Kecerdasan ini yang memungkinkan orang untuk selalu belajar terhadap tanggapan-tanggapan yang muncul dalam interaksi antar budaya. Unsur

---

<sup>17</sup> Delors, 85-96.

<sup>18</sup> Bloom, B. S., *Taxonomy of Educational Objectives, The Classification of Educational Goals*, (Michigan: Longmans, 1956) 6-7.

<sup>19</sup> Ang dan Dyne, 3.

<sup>20</sup> David Livermore, *The Cultural Intelligence Difference* (New York: Amacom, 201, 5.

<sup>21</sup> Ang dan Dyne, p. 4; bdk. Livermore, 7.

kecerdasan ini yang memungkinkan seseorang untuk selalu bermawas diri dan berpikir tentang kenyamanan dalam berinteraksi dari perspektif orang lain.

### ***Kecerdasan Kultural Kognitif***

Kecerdasan kultural kognitif adalah kemampuan individu untuk memahami pengetahuan tentang budaya orang lain dalam hal norma, kaidah, adat istiadat, bahasa, dan praktik-praktik kultural tertentu yang melekat dalam budaya orang lain. Jika dalam kecerdasan kultural metakognitif, individu berefleksi tentang kebermaknaan dirinya dalam hubungan dengan orang lain dalam kultur yang berbeda-beda, maka dalam kecerdasan kultural kognitif individu mengasimilasikan pengetahuan-pengetahuan baru, yakni pengetahuan tentang nilai-nilai, keutamaan, dan kearifan-kearifan dari budaya orang lain, memahami nilai-nilai dan keutamaan-keutamaan itu dari sudut pandang orang yang memiliki kultur yang berbeda.

Jenis kecerdasan ini memungkinkan individu untuk dapat memahami secara lebih mendalam nilai-nilai dan keutamaan-keutamaan dari budaya orang lain dan membandingkannya dengan nilai-nilai dan keutamaan-keutamaan dari budayanya sendiri serta melalui proses kognitif yang panjang individu dapat mengembangkan suatu sintesis nilai akibat dari persentuhan antara nilai-nilainya dengan nilai-nilai dan keutamaan dari budaya orang lain. Proses kultural yang menarik dapat terjadi apabila individu-individu dengan lapang dada menerima nilai dan keutamaan orang lain dan mengolahnya sehingga membentuk suatu sistem nilai baru yang memungkinkan individu keluar dari lingkaran budayanya sendiri tetapi tidak meninggalkannya begitu saja. Kecerdasan kultural kognitif biasanya senantiasa diwarnai dengan konflik-konflik kognitif,<sup>22</sup> dan konflik ini pada umumnya berhasil dengan *happy ending*. Ada pengalaman “aha” ketika individu tiba pada tahap di mana ia bisa keluar dari keyakinan dan sistem nilainya sendiri, mengasimilasikan sistem nilai orang lain dan membentuk suatu sistem nilai baru yang merupakan sintesis dari nilai-nilai yang berkonflik semacam itu. Kecerdasan semacam ini memungkinkan individu senantiasa merasa nyaman dalam interaksi kultural dengan orang lain tanpa harus kehilangan identitas atau jati dirinya.

### ***Kecerdasan Kultural Motivasional***

Kecerdasan kultural motivasional adalah kemampuan untuk mengarahkan perhatian dan energi dalam diri seseorang untuk berfungsi secara efektif di dalam situasi yang dicirikan oleh perbedaan-perbedaan kultural. Kemampuan ini menggerakkan sikap dan perilaku seseorang terhadap orang lain dari kultur yang berbeda. Kecerdasan pada dimensi ini nampak pada dorongan dan kesediaan untuk bergaul atau bersahabat dengan orang lain dari kultur yang berbeda-beda, dorongan untuk membangun relasi dan kerjasama dengan orang lain dari kultur yang berbeda-beda.

Individu-individu yang memiliki kecerdasan kultural motivasional umumnya sudah matang secara kognitif dalam interaksi kultural dengan orang lain. Ia sudah keluar dari lingkaran budayanya sendiri dan berhasil mengalahkan ego etnosentrismenya yang sempit yang senantiasa menggodanya untuk fanatik terhadap identitas kulturalnya sendiri. Kecerdasan kultural motivasional memungkinkan individu-individu untuk memberikan dirinya bagi

---

<sup>22</sup> Konflik kognitif ini dapat dibayangkan sebagaimana yang dikemukakan oleh Jean Piaget tentang perkembangan kognitif manusia terutama ketika berhadapan dengan stimulus yang baru. Stimulus yang baru akan dibaca oleh skema/skemata yang sudah tersimpan dalam bentuk struktur kognitif di benak manusia sehingga bagi stimulus yang tidak cocok dengan skema/skemata yang telah ada, akan terjadi disequilibrium. Hasil dari disequilibrium adalah sebuah skemata baru (proses asimilasi) atau modifikasi terhadap skema yang sudah ada (akomodasi); lih. Jean Piaget, *Antara Tindakan dan Pikiran* Terj. dan pengantar Agus Cremers (Jakarta: PT. Gramedia, 1988), 58-64.



orang lain dengan memperhalus perbedaan yang nampak dalam karakteristik kulturalnya dan mencoba menyesuaikannya dengan karakteristik kultural yang lain. Kecerdasan ini juga memungkinkan individu untuk senantiasa terbuka terhadap pergaulan dan persahabatan dengan orang lain tanpa dibayang-bayangi ketakutan akan kehilangan identitas atau jati diri kulturalnya.

### ***Kecerdasan Kultural Behavioral***

Kecerdasan kultural behavioral adalah kemampuan untuk memperlihatkan perilaku secara verbal maupun non verbal ketika berinteraksi dengan orang dari latar belakang kultur yang berbeda-beda. Jenis kecerdasan ini merujuk kepada sejauh mana individu bertindak secara tepat (baik secara verbal dan non verbal) dalam situasi multikultural. Kemampuan berperilaku, bertutur kata, bersikap dan bertindak dalam cara-cara yang ramah budaya, ramah terhadap perbedaan dan ramah terhadap individualitas dari masing-masing adalah salah satu wujud konkret dari kecerdasan kultural behavioral. Jenis kecerdasan ini dapat disebut sebagai kecerdasan kultural operasional karena telah berwujud perilaku yang dapat diamati. Individu yang memiliki kecerdasan kultural behavioral umumnya sudah matang pada aspek metakognitif, kognitif, dan motivasional. Kecerdasan ini sudah terpatri dalam perilaku nyata dan kebiasaan-kebiasaan yang dimiliki individu ketika berinteraksi dalam konteks multikultural.

Dalam praktik, keempat dimensi ini sering tidak dapat dipisahkan satu sama lain atau dikompartementalisasi tetapi semuanya terintegrasi dan berwujud keluar dalam bentuk cara berpikir, cara pandang, cara bersikap dan cara bertindak yang ramah terhadap perbedaan budaya. Individu-individu yang memiliki kecerdasan budaya sering memperlihatkan kemampuannya untuk beradaptasi dan berkoeksistensi secara damai dengan orang lain yang berlatar belakang budaya yang berbeda.

### **Sumbangan Kecerdasan Kultural bagi Manajemen Pastoral**

Pemahaman yang memadai terhadap budaya orang lain dan bagaimana berinteraksi secara efektif dengan orang lain memiliki kontribusi yang sangat penting bagi banyak hal, terutama ketika terjadi interaksi antar budaya. Penelitian-penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kecerdasan kultural memberikan kontribusi yang besar pada banyak bidang kehidupan seperti: adaptasi diri para ekspatriat di negara-negara lain<sup>23</sup>, manajemen konflik,<sup>24</sup> manajemen bisnis multinasional,<sup>25</sup> manajemen pariwisata,<sup>26</sup> manajemen politik dan pemerin-

---

<sup>23</sup> Ilaria Setti, Valentina Sommovigo & Piergiorgio Argentero, "Enhancing expatriates' assignments success: the relationships between cultural intelligence, cross-cultural adaptation and performance", *Current Psychology* (2022) 41, 4291–4311, <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00931-w>; bdk. Margaret Shaffer and Gloria Miller, "Cultural Intelligence: A Key Success Factor for Expatriates", Soon Ang and Linn Van Dyne (eds.), *Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications* (Armonk, New York: M.E.Sharpe, 2008), 107-125.

<sup>24</sup> Gabriela Gonçalves, Marta Reis, Cátia Sousa, Joana Santos, Alejandro Orgambidez-Ramos, & Peter Scott, "Cultural intelligence and conflict management styles", *International Journal of Organizational Analysis*, (2016), Vol. 24 Iss 4 725 – 742; <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-10-2015-0923>

<sup>25</sup> Jase R. Ramsey, Livia L. Barakat & Amine Abi Aad, Commitment to the Study of International Business and Cultural Intelligence: A Multilevel Model, *Journal of Teaching in International Business* (2014), Vol. 25 No. 4, 267-282, DOI: 10.1080/08975930.2014.902349

<sup>26</sup> Robert L. Engle & Briana Nash, "Foreign Travel Experience and Cultural Intelligence: Does Country Choice Matter?", *Journal of Teaching in International Business* (2016) Vol. 27 No. 1, 23-40, DOI: 10.1080/08975930.2016.1173615

tahan, manajemen pendidikan dan pembelajaran.<sup>27</sup> Selain bidang-bidang ini, bagian ini akan mengkaji sumbangan kecerdasan kultural terhadap manajemen pastoral.

Dalam bidang pastoral, kecerdasan kultural sangat penting untuk membangun pemahaman yang lebih baik tentang budaya umat yang dilayani dan bagaimana memberikan pelayanan yang efektif terhadap jemaat. Kalau dulu, para misionaris harus belajar budaya orang lain agar bisa menyebarkan ajaran Kristen kepada budaya orang lain secara efektif, saat ini karya pastoral dalam konteks multikultural justru bukan bermaksud mengkristenisasikan orang lain tetapi mendialogkan nilai-nilai dan kebenaran injili dengan nilai-nilai yang berasal dari budaya lain. Dengan demikian dapat terjadi sintesis budaya yang produktif sehingga dapat menumbuhkan peradaban-peradaban baru yang lebih humanis, kontekstual dan berdaya pikat.

## **Manajemen Pastoral Inovatif dalam Konteks Multikultural**

### *Karakteristik Inovasi Pastoral*

Istilah inovasi itu sendiri mengandung pengertian penemuan-penemuan baru baik berupa gagasan, tindakan, atau benda-benda tertentu yang berbeda dengan apa yang sudah ada sebelumnya dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas kerja atau keuntungan relatif tertentu. Menurut Rogers,<sup>28</sup> inovasi adalah gagasan, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh sekelompok individu dalam suatu lingkungan sosial tertentu. Kebaruan dalam suatu inovasi tidak hanya mencakup pengetahuan baru tetapi juga mencakup praktik-praktik baru, prosedur-prosedur baru yang jika diterapkan dapat membawa keuntungan atau hasil yang lebih baik.

Pastoral berasal dari kata bahasa Latin "*pastore*" yang berarti "gembala".<sup>29</sup> Istilah ini merupakan perwujudan dari amanat Yesus kepada Petrus (Yoh 21: 15-17) dan kemudian dijabarkan lebih lanjut dalam surat 1 Petrus 5:1-4.<sup>30</sup> Amanat ini membawa beberapa fungsi praktis dari seorang gembala yakni: mengajar, membimbing/memimpin, menguduskan, menyembuhkan, dan memberikan teladan. Jehaut meringkaskan tugas seorang pastor menjadi: pelayanan sabda, pelayanan sakramen/liturgi, pelayanan persekutuan, pelayanan kunjungan, dan pelayanan administratif.<sup>31</sup>

Gereja Katolik merumuskan tugas pastoral itu ke dalam lima tugas (panca tugas) yakni: *kerygma*, *leiturgia*, *diakonia*, *koinonia*, dan *martirya*.<sup>32</sup> *Kerygma* berkaitan dengan tugas pewartaan injil melalui kotbah, pengajaran agama atau katekese. *Leiturgia* adalah pelayanan-pelayanan sakramental yang berpusat pada ekaristi sebagai inti dan puncak seluruh pelayanan. *Diakonia* adalah tugas pastoral yang terkait erat dengan tugas kepemimpinan yakni melayani, bukan untuk dilayani (bdk. Mat 20:28). Sedangkan *koinonia* yakni membangun persekutuan, yang memancarkan cahaya Kristus di tengah dunia. *Martirya* berkaitan dengan tugas memberikan

<sup>27</sup> Kasim Karatas & Bunyamin Han, "Role of Social Justice in the Relationship Between Cultural Intelligence and Attitude Toward Teaching Profession" *Journal of Teacher Education for Sustainability*, (2022), Vol. 24, No. 1, 87-104, DOI: 10.2478/jtes-2022-0007.

<sup>28</sup> Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovation* (New York: Free Press, 1995), p. 11.

<sup>29</sup> Jacob Daan Engel, "Pendampingan Pastoral Keindonesiaan", *Kurios: Jurnal Teologi dan Pendidikan Agama Kristen* Vol. 6 No. 1, 2020, 47-60 DOI: <https://doi.org/10.30995/kur.v6i1.153>

<sup>30</sup> Sara L. Sapan & Dicky Domingus, "Tanggung jawab Pengembalaan berdasarkan Perspektif 1 Petrus 5:1-4", *Jurnal Teologi Amreta*, Vol. 3 No. 2 2020, 124-145.

<sup>31</sup> Ardu Jehaut, *Pastor Paroki*, Yogyakarta: Kanisius, 2020, 13-20.

<sup>32</sup> Tandianga, P. "Pastoral Berbasis Data: Vitalitas Umat Kevikepan Sulawesi Tenggara Dalam Lima Pilar Gereja", *Jurnal Masalah Pastoral*, 9(2), 2021, 1-11. Retrieved from <https://ojs.stkyakobus.ac.id/index.php/JUMPA/article/view/124>.



kesaksian melalui cara hidup di tengah masyarakat. Mereka dipanggil menjadi garam dan terang bagi dunia (Mat 5:13-16). Berpastoral secara inovatif berarti melakukan panca tugas gereja secara baru yakni mewartakan Sabda Allah, melaksanakan pelayanan sakramental, membangun persekutuan, membimbing/memimpin umat, serta memberikan kesaksian hidup secara baru, menggunakan cara kerja atau prosedur-prosedur secara baru sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan umat pada zamannya. Berpastoral secara inovatif tidak harus menggunakan teknologi yang canggih, tetapi menggunakan cara-cara baru yang betul-betul menyentuh kebutuhan umat.

Rogers<sup>33</sup> mengatakan bahwa ada lima ciri utama dari sesuatu yang dikatakan sebagai inovasi yaitu: memiliki keuntungan relatif (*relative advantage*); mempunyai kecocokan dengan nilai atau karakter budaya individu atau kelompok penerima (*compatibility*); tingkat kesulitan yang sedang (*complexity*); dapat diujicobakan atau bersifat terbuka terhadap perubahan-perubahan (*trialability*); dan, dapat diamati (*observability*).

Dengan mengacu kepada pendapat Rogers di atas, maka manajemen pastoral yang inovatif hendaknya bercirikan hal-hal berikut: Manajemen yang memiliki keuntungan relatif – tidak sekadar diukur secara ekonomis semata tetapi lebih berdaya guna yang memungkinkan panca tugas Gereja dapat dilaksanakan dengan baik; Manajemen yang ramah atau cocok dengan karakteristik budaya, adat istiadat, atau konteks di mana pelayanan-pelayanan penggembalaan itu dilaksanakan; Manajemen yang sederhana, tidak birokratis, yang memungkinkan panca tugas gereja dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya; Manajemen yang bersifat terbuka yang dapat direvisi ketika terjadi perubahan-perubahan atau perkembangan baru baik dalam konteks internal maupun dinamika kehidupan masyarakat di luar; Manajemen yang dapat diukur atau diamati perubahan dan perkembangannya baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif.

### ***Desain Manajemen Pastoral Inovatif***

Manajemen pastoral yang efektif dan berdayaguna memiliki paradigma teologi tertentu yang tentu saja bersumber dari sabda Allah. Salah satu model penting dalam berteologi ini adalah pribadi Yesus sendiri. Ketika berhadapan dengan manusia-manusia pada zamannya, Dia menyampaikan teman-tema yang baru dan relevan dengan kehidupan mereka melalui berbagai perumpamaan.<sup>34</sup>

Manajemen pastoral yang inovatif dapat menggunakan model pendekatan system yang memuat tiga komponen utama: input, proses, dan output.<sup>35</sup> Dalam konteks pastoral kontekstual, ada beberapa komponen penting yang harus menjadi pertimbangan yakni: Input mental yakni umat Allah dalam beragam kultur; Input instrumental yakni Sabda Allah, Agen Pastoral dan Organisasi Pastoral; Input lingkungan yakni lingkungan ideologi, social, budaya, ekonomi, pertahanan dan keamanan; Proses yang mencakup: misi dan perutusan serta strategi implementasinya. Misi mencakup lima tugas utama gereja yakni *kerygma*, *diakonia*, *koinonia*, *leiturgia*, dan *martyria*. Sedangkan Strategi implementasi mencakup strategi pengelolaan, strategi pengorganisasian dan strategi penyampaian. Hasil dari keseluruhan manajemen pastoral ini adalah terciptanya umat Allah yang berkarakter mandiri, misioner, solider, dan terlibat.

---

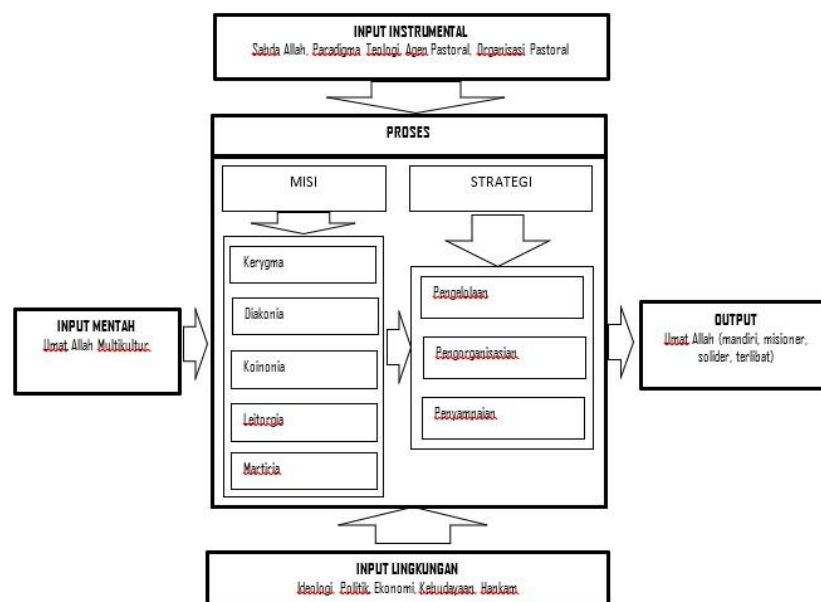
<sup>33</sup> Rogers, 16.

<sup>34</sup> Armada Riyanto, "Pengantar Prosiding, Berteologi Baru untuk Indonesia," Roberti Pius Manik, Gregorius Pasi, & Yustinus (eds.), *Berteologi Baru untuk Indonesia* (Yogyakarta: Kanisius, 2020), ix.

<sup>35</sup> Jamshid Gharajedaghi, *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity* (Amsterdam: Elsevier, 2011), 29-54.

Dari beberapa karakteristik pastoral inovatif yang telah diuraikan di atas, berikut ini suatu model pastoral inovatif yang ramah terhadap keragaman budaya dan dikemas dengan menggunakan pendekatan sistemik. Dalam konteks kita di zaman ini ada tiga strategi utama yang terintegrasi dalam proses pastoral inovatif dengan mengintegrasikan kecerdasan kultural sebagai variabel pendukung yakni: Pertama, strategi pengorganisasian (*organizational strategy*) yakni cara-cara mengorganisasikan misi atau pancatugas gereja ke dalam dengan memper-timbangkan konteks, kekhasan budaya dan adat istiadat sehingga misi dapat terlaksana dengan semestinya. Dalam konteks ini, dibutuhkan kecerdasan kultural kognitif melalui integrasi pemahaman budaya yang lebih komprehensif sehingga cara-cara pewartaan akan menjadi lebih mengena dan efektif. Dalam bidang tugas koinonia atau persekutuan, hendaknya aktivitas pastoral diorganisasikan sedemikian rupa sehingga mampu menjangkau semua orang sebagai satu persekutuan kasih. Kedua, strategi penyampaian (*delivery strategy*) yakni cara-caraewartakan Sabda Allah secara baru sesuai dengan semangat zaman. Dalam konteks ini, bidang tugas kerygma menjadi salah satu fokusnya dengan mempertimbangkan karakteristik kultural dari jemaat dan konteks perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di abad ke-21 sehingga metode-metode pewartaan harus memperhatikan kecerdasan kultural dimensi kognitif dan behavioral. Ketiga, strategi pengelolaan (*management strategy*) yakni cara-cara mengelola organisasi dan kegiatan pastoral secara baru yang memungkinkan warta keselamatan Allah dapat disampaikan dan dapat membawa perubahan-perubahan tertentu dalam diri umat yang dilayani. Beberapa dimensi kecerdasan kultural dibutuhkan dalam proses ini yakni kecerdasan kultural motivasional dan kecerdasan kultural behavioral. Kecerdasan kultural motivasional terwujud dalam dorongan-dorongan untuk bekerjasama dan berinteraksi dengan orang-orang dari latar belakang kultural yang berbeda-beda, dorongan untuk membentuk persekutuan dalam rangka melaksanakan panca tugas gereja. Sedangkan kecerdasan kultural behavioral tampak dalam sikap dan perilaku konkret petugas-petugas pastoral dalam melaksanakan panca tugas gereja yang berdaya guna dalam konteks jemaat yang multikultural.

Implementasi ketiga strategi ini perlu mempertimbangkan input-input mentah, input instrumental, dan input lingkungan sehingga dapat menghasilkan suatu proses pastoral yang inovatif, berdaya pikat, dan berdaya guna. Berikut adalah skema desain tersebut:



Gambar 1: Desain Pastoral Inovatif Berbasis Kecerdasan Kultural

### 1. Strategi Pengorganisasian

Strategi ini berkaitan dengan bagaimana menata atau mengorganisir warta Sabda Allah sedemikian rupa sehingga dapat dipahami dengan mudah oleh para penerima. Bagaimana Sabda Allah yang hidup itu diwartakan sehingga menjadi kekuatan yang menggerakkan dan menghantar orang untuk semakin memahami misteri keselamatan Allah yang disampaikan melalui Putranya Yesus Kristus. Sebagaimana yang telah ditunjukkan oleh Yesus sendiri dalam mewartakan BapaNya, pewartaan Yesus sungguh berdaya pikat dan menggerakkan karena Ia begitu cerdas mengorganisasikan pesan-pesan BapaNya menurut cara-cara yang begitu manusiawi dan menyentuh. Ia berhasil mengorganisasikan pesan BapaNya dan menyesuaikan dengan kemampuan manusia yang menerimanya, misalnya dengan menggunakan perumpamaan-perumpamaan, misalnya perumpamaan tentang talenta (Mat 25:14-30; bdk. Luk. 19:12-27; atau juga perumpamaan tentang penggarap-penggarap kebun anggur (Mat 21:33-45, bdk. Mrk. 12:1-12; Luk. 20: 9-19).

Dalam konteks kehidupan manusia dewasa ini, cara-cara pengorganisasian pesan juga harus diramu sedemikian rupa sehingga pesan-pesan itu dapat menyapa, menyentuh dan menggerakkan penerimanya. Strategi semacam ini hanya bisa berhasil dengan baik kalau pewarta memahami dengan baik karakteristik psikologis dan konteks kultural dari individu penerima. Dengan demikian, modal kecerdasan kultural bagi para pewarta Sabda akan sangat membantu terutama dimensi kecerdasan kultural kognitif dan behavioral.

### 2. Strategi Penyampaian

Strategi ini berkaitan dengan bagaimana mewartakan Sabda Allah kepada orang lain dengan cara-cara yang memikat atau mempesona. Belajar dari Guru Ilahi kita, caranya menyampaikan Kabar Gembira BapaNya kepada manusia sungguh mempesona. Ia mengajar dengan berbuat (*teaching by doing*), misalnya ketika ia menyembuhkan orang sakit (misalnya, Mat. 20:29-33; Mat. 17:14-21, dll), atau membangkitkan orang mati (Luk. 7:11-17). Ia mengajar dengan teladan dan cara hidupnya (*teaching by example*) (misalnya Luk. 20:20-26; Luk. 19:45-48; Luk. 11:1-13; bdk. Mat. 6:9-17). Ia mengajar dengan mendengarkan (*teaching by*

*listening*)(Mrk. 41:26); Ia mengajar dengan hatiNya (*teaching by heart*) (Yoh. 17:1-25); dan Ia mengajar dengan seluruh diriNya.

Ia seorang Guru yang luar biasa. Ia juga seorang guru yang inovatif karena mengajar dengan menggunakan bahasa yang menyentuh dan mudah dipahami oleh para pendengar. Ia tidak menggunakan media, tetapi DiriNya adalah medium pembelajaran yang sangat efektif. Keinovatifan agen pastoral dalam konteks pewartaan Sabda Allah justru terletak pada cara-cara pengajaran yang mengedepankan pendekatan-pendekatan manusiawi, bukan pendekatan teknis. Pendekatan manusiawi berarti pendekatan yang melihat individu penerima bukan sebagai objek melainkan sebagai subjek atau mitra belajar, pendekatan yang menggunakan sentuhan-sentuhan manusiawi sebagai medium utama pembelajaran. Karena itu berpastoral secara inovatif berarti menggunakan sentuhan-sentuhan manusiawi untuk mewartakan Sabda Allah dalam konteks kultural tertentu.

### 3. Strategi Pengelolaan

Dalam konteks organisasi modern, manajemen pastoral sangat penting sebagai pendukung keberhasilan pastoral. Strategi pengelolaan berkaitan dengan bagaimana mengelola berbagai sumber daya yang tersedia sedemikian rupa sehingga dapat menunjang pelaksanaan pastoral secara efisien dan efektif. Sistem pengelolaan ini harus diperhatikan karena meskipun sebagai penunjang, tetapi memiliki kontribusi tertentu bagi keberhasilan pelaksanaan pastoral.<sup>36</sup>

Strategi pengelolaan ini dimulai dari bagaimana organisasi pastoral membuat perencanaan secara sistematis yang dilakukan melalui analisis kebutuhan pastoral secara cermat, mengidentifikasi karakteristik individu-individu yang menjadi sasaran pelayanan pastoral, menganalisis konteks secara cermat termasuk konteks sosiologis, kultural, dan ekonomis, dan mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan sehingga karya pastoral dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Tahap perencanaan yang cermat harus dibarengi dengan implementasi yang konsisten, artinya apa yang direncanakan harus dilaksanakan secara konsisten sesuai dengan kerangka waktu dan tahapan-tahapan yang telah digariskan. Tahap implementasi akan berhasil dengan baik jika senantiasa dibarengi dengan pengendalian, monitoring dan evaluasi. Sering terjadi, perencanaan pastoral yang bagus sekali ternyata tidak mencapai sasaran secara efektif karena lemah dalam pengendalian, monitoring dan evaluasi. Strategi pengelolaan yang buruk dapat menyebabkan implementasi pastoral menjadi kurang fokus atau tidak tepat sasaran.

## KESIMPULAN

Dari kajian teoretik ini, dapat diambil beberapa kesimpulan berikut ini: **Pertama**, kecerdasan kultural merupakan sebuah kemampuan unik manusia untuk dapat berinteraksi dengan orang lain secara efektif dalam konteks ragam budaya. Kecerdasan ini hanya bisa terwujud dalam lingkungan yang multikultur. Berbeda dengan kecerdasan umum yang diasumsikan sebagai warisan pembawaan yang bersifat unik dan individual, kecerdasan kultural justru dapat dipelajari oleh siapa saja karena basis kecerdasan kultural bukan pada individu tetapi pada kelompok masyarakat yang mewarisi nilai-nilai kultural tertentu. **Kedua**, kecerdasan kultural menemukan signifikansinya dalam masyarakat modern ketika masyarakat berhadapan dengan fenomena globalisasi di mana terjadi lalu lintas informasi, pengaruh, dan persentuhan secara intensif antara individu-individu dari berbagai kultur yang berbeda-beda. **Ketiga**, kecerdasan kultural juga dapat membantu manajemen pastoral untuk mengembang-

---

<sup>36</sup> Marselus R. Payong, "Menjadi Gembala Berwatak Manajer dan Menjadi Manajer Berhati Gembala", Max Regus & Fidelis Den (eds.), *Omnia in Caritate, Lakukanlah Semua dalam Kasih* (Jakarta: Obor, 2020), 179-204.

kan model-model pastoral yang lebih ramah budaya, serta tanggap terhadap kebutuhan umat dalam lingkungan yang multikultur terutama dalam melaksanakan panca tugas Gereja. Dengan demikian dibutuhkan cara berpastoral secara inovatif, dimana perlu dikembangkan strategi-strategi pastoral yang mengena, ramah terhadap keanekaragaman kultur, dan mampu merambatkan Sabda Allah secara baru sehingga dapat mempengaruhi perubahan sikap, perilaku, dan cara hidup jemaat yang dilayani. Strategi-strategi utama tersebut mencakup strategi pengelolaan, strategi pengorganisasian dan strategi penyampaian

## REFERENSI

- Amstrong, Thomas, *Multiple Intelligence in Classroom*, ASCD: Virginia, 2009.
- Ang, Soong dan Dyne, Linn Van (ed.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*, New York: M.E. Shape, Inc. 2008.
- Bloom, B. S., *Taxonomy of Educational Objectives, The Classification of Educational Goals*, Michigan: Longmans, 1956.
- Boff, Leonardo, *Kekristenan: Sebuah Ikhtisar*, (Penerj. Yosef M. Florisan), Maumere: Ledalero, 2014.
- Delors, Jaques, *Learning: The Treasure Within*, Paris: UNESCO Publication, 1996.
- Engel, Jacob Daan, "Pendampingan Pastoral Keindonesiaan", *Kurios, Jurnal Teologi dan Pendidikan Agama Kristiani* Vol. 6 (, 2020, 47-60 DOI: <https://doi.org/10.30995/kur.v6i1.153>
- Engle, Robert L. & Nash, Briana, "Foreign Travel Experience and Cultural Intelligence: Does Country Choice Matter?", *Journal of Teaching in International Business*, (2016) Vol. 27 No. 1, 23-40, DOI: 10.1080/08975930.2016.1173615
- Ferguson, Everett, *Church History Vol. 1, From Christ to Pre-Reformation*, Michigan: Zondervan, 2005.
- Friedman, Thomas L., *The World is Flat*, New York: Picador Farrar, Straus & Giroux, 2005.
- Gardner, Howard, *Frame of Mind*, New York: Basic Books, 1983, 2004, 2011.
- Gharajedaghi, Jamshid, *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*, Amsterdam: Elsevier, 2011.
- Goh, Michael, "Teaching with cultural intelligence: developing multiculturally educated and globally engaged citizens", *Asia Pacific Journal of Education*, (2012) Vol 32, No. 4, 395-415, (<http://dx.doi.org/10.1080/02188791.2012.738679>).
- Gonçalves, Gabriela, Reis, Marta, Sousa, Cátia, Santos, Joana, Alejandro Orgambidez-Ramos, & Peter Scott, "Cultural intelligence and conflict management styles", *International Journal of Organizational Analysis*, (2016), Vol. 24 Iss 4 725 – 742; <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-10-2015-0923>
- Huntington, Samuel P., *The Clash of Civilizations and Remaking the World Order*, New York: Simon and Schuster, 1996.
- Irvin, Dale T. & Sunquist, Scott W., *Kekristenan: Gerakan Universal, Sebuah Ulasan Sejarah Jilid 1*, (Penerj. Yosef M. Florisan & Alex Armanjaya), Maumere: Ledalero, 2004.
- Jehaut, Ardus, *Pastor Paroki*, Yogyakarta: Kanisius, 2020.
- Karatas, Kasim & Han, Bunyamin, "Role of Social Justice in the Relationship Between Cultural Intelligence and Attitude Toward Teaching Profession", *Journal of Teacher Education for Sustainability*, (2022), Vol. 24, No. 1, 87-104, DOI: 10.2478/jtes-2022-0007.
- Livermore, David, *The Cultural Intelligence Difference*, New York: Amacom, 2011.
- Magnis-Suseno, Franz, *Beriman dalam Masyarakat, Butir-butir Teologi Kontekstual*, Yogyakarta: Kanisius, 1995.
- Mark, Newman & Gough, David, "Systematic Reviews in Educational Research: Methodology, Perspectives and Application", Zawacki-Richter et al. (eds.), *Systematic*

- Reviews in Educational Research*, New York: Springer, 2020 (.
- Morrell, Daniel L., Ravlin, Elizabeth C., Ramsey, Jase R. & Ward, Anna-Katherine, "Past Experience, Cultural Intelligence, and Satisfaction With International Business Studies" *Journal of Teaching in International Business*, (2013) Vol. 24, No. 1, 31-43, (<https://doi.org/10.1080/08975930.2013.810064>).
- Payong, Marselus R., ""Menjadi Gembala Berwatak Manajer dan Menjadi Manajer Berhati Gembala", Max Regus & Fidelis Den (eds.), *Omnia in Caritate, Lakukanlah Semua dalam Kasih*, Jakarta: Obor, 2020.
- Petticrew, Mark & Roberts, Helen, *Systematic Reviews in the Social Sciences A Practical Guide*, Oxford: Blackwell Publishing, 2006.
- Piaget, Jean, *Antara Tindakan dan Pikiran* (Terj, dan Pengantar Agus Cremers), Jakarta: PT. Gramedia, 1988.
- Pushparajan, A., "Pemakluman Injil dalam Konteks Dialog Antaragama", Georg Kirchberger & John Mansford Prior (eds.), *Antara Bahtera Nuh dan Kapal Karam Paulus*, Ende: Nusa Indah, 1997.
- Ramsey, Jase R., Barakat, Livia L. & Aad, Amine Abi, Commitment to the Study of International Business and Cultural Intelligence: A Multilevel Model, *Journal of Teaching in International Business*, (2014), Vol. 25 No. 4, 267-282, DOI: 10.1080/08975930.2014.902349
- Riyanto, Armada, "Pengantar Prosiding, Berteologi Baru untuk Indonesia" dalam Roberti Pius Manik, Gregorius Pasi, & Yustinus (eds.), *Berteologi Baru untuk Indonesia*, Yogyakarta: Kanisius, 2020.
- Robert, Dana L., *Christian Mission: How Christianity Became a World Religion*, Oxford: Wiley-Blackwell, 2009.
- Rogers, Everett M., *Diffusion of Innovation*, New York: Free Press, 1995.
- Sapan, Sara L. & Dominggus, Dicky, "Tanggung jawab Pengembalaan berdasarkan Perspektif 1 Petrus 5:1-4", *Jurnal Teologi Amreta*, Vol. 3 (2), 2020, 124-145.
- Setti, Ilaria, Sommovigo, Valentina & Argentero, Piergiorgio, "Enhancing expatriates' assignments success: the relationships between cultural intelligence, cross-cultural adaptation and performance", *Current Psychology* (2022) 41, 4291–4311, (<https://doi.org/10.1007/s12144-020-00931-w>);
- Shaffer, Margaret & Miller, Gloria, "Cultural Intelligence: A Key Success Factor for Expatriates", Soon Ang and Linn Van Dyne (eds.), *Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications*, Armonk, New York: M.E.Sharpe, 2008.
- Sharmaa, Namrata & Hussain, Dilwar, "Current Status and Future Directions for Cultural Intelligence", *Journal of Intercultural Communication Research*, 2017 Vol. 46, No. 1, 96–110 (<http://dx.doi.org/10.1080/17475759.2016.1264444>).
- Tandiangga, P. (202). Pastoral Berbasis Data: Vitalitas Umat Kevikepan Sulawesi Tenggara Dalam Lima Pilar Gereja. *Jurnal Masalah Pastoral*, 9(2), 2020, 1-11. Retrieved from <https://ojs.stkyakobus.ac.id/index.php/JUMPA/article/view/124>.
- Tuleja, Elizabeth A., "Developing Cultural Intelligence for Global Leadership Through Mindfulness", *Journal of Teaching in International Business*, (2014), Vol. 25, No. 1, 5-24, (<https://doi.org/10.1080/08975930.2014.881275>).
- Williams, Walton A., "Leadership Matters: Cultural Competence For Ministerial Leaders" Steve D. Cassimy, et.al. (eds.), *A Guide to Effective Pastoral Ministry*, New York: Pasific Press., 2009.
- Xiao, Yu & Watson, Maria, "Guidance on Conducting a Systematic Literature Review", *Journal of Planning Education and Research* (2019), Vol. 39 (93–112).