



DIC DALAM PRAKTIK

Mendiskresikan Masa Depan PT Kanisius

Oleh Margaretha Sulistyorini dan Peter Satriyo

Titik Berangkat Kami

PT Kanisius adalah perusahaan milik Serikat Yesus yang bergerak di bidang penerbitan, percetakan, dan perdagangan. Meskipun secara resmi didirikan sebagai PT pada 2014, perjalanan pelayanannya sebagai karya misi Serikat Yesus di Jawa, Indonesia, melalui penerbitan dan percetakan telah dimulai sejak 1922, saat Pater Hoeberect, SJ, seorang Jesuit Belanda menginisiasi pengembangan Gereja dan sekolah pribumi di Jawa.

Selama puluhan tahun, karya Kanisius dijalankan dalam bentuk badan hukum yayasan. Seiring waktu, kegiatan produksi dan pemasarannya terus berkembang. Kanisius pun bertumbuh menjadi organisasi yang dikelola secara makin profesional dan memiliki dampak ekonomi yang kian berarti. Perkembangan inilah yang pada akhirnya mengantarkan transformasi Yayasan Kanisius menjadi PT Kanisius.

Sejarah dan perjalanan tersebut membentuk identitas PT Kanisius yang khas. Di satu sisi, Kanisius merupakan bagian dari Gereja dan karya misi Serikat Yesus. Di sisi lain, Kanisius berkembang menjadi perusahaan penerbitan, percetakan, dan perdagangan profesional yang melayani masyarakat luas. PT Kanisius juga aktif dalam berbagai asosiasi penerbitan, percetakan, dan perdagangan di tingkat nasional serta turut berkontribusi pada perkembangan industri-industri tersebut di Indonesia.

Identitas ganda ini menghadirkan ketegangan yang terus menyertai perjalanan perusahaan: antara orientasi bisnis dan misi kerasulan. Setiap karyawan yang bergabung dengan PT Kanisius berhadapan dengan ketegangan ini, terutama ketika harus mengambil keputusan operasional dalam keseharian kerja.

Menjelang peringatan 105 tahun pada Januari 2027, PT Kanisius menghadapi lingkungan bisnis yang penuh tantangan: tekanan ekonomi, persaingan yang ketat, perkembangan teknologi digital yang pesat, serta disrupsi pasar. Perusahaan tidak hanya dituntut untuk mempertahankan keberlangsungan operasional, tetapi juga mencari jalan untuk bertumbuh dan tetap relevan pada masa depan. Pada saat yang sama, PT Kanisius perlu mencapai pertumbuhan ekonomi yang signifikan agar dapat menopang kesejahteraan sekitar 300 karyawan beserta keluarga mereka.

Berbagai tantangan bisnis tersebut menuntut Direksi PT Kanisius mengambil keputusan yang efektif dari sudut pandang bisnis, sembari tetap setia pada misi dan nilai-nilai Ignasian yang diwariskan para pendirinya.

Tantangan yang Kami Hadapi

Dalam menjalankan proses DIC, kami menghadapi sejumlah tantangan.

Dari Sisi Peserta

1. Sebagian besar anggota Direksi PT Kanisius telah mengenal proses dan dinamika percakapan rohani. Namun, pengalaman praktis mereka dalam menjalani DIC masih terbatas; pemahaman mereka tentang proses ini lebih banyak berada pada tataran teoretis.
2. Anggota tim Direksi berada dalam rentang usia antara 42 hingga 71 tahun, yang mewakili beberapa generasi—Baby Boomers, Generasi X, dan Generasi Y. Setiap orang memiliki karakter dan gaya komunikasinya yang khas, yang dalam interaksi sehari-hari kerap menimbulkan gesekan.
3. Secara psikologis, setiap anggota Direksi sedang gelisah dan terbebani oleh target kinerja yang semakin berat. Target-target tersebut kian sulit dicapai seiring lingkungan bisnis eksternal yang semakin kompleks dan sulit diprediksi.





Suasana retret bersama Rm Benedictus Hari Juliawan

Dari Sisi Waktu

1. Keterbatasan waktu membuat tiga putaran percakapan rohani tidak dapat diselesaikan dalam satu sesi atau pertemuan, sehingga prosesnya harus dibagi ke dalam beberapa pertemuan.
2. Karena ketiga putaran percakapan rohani tidak dapat dijalankan sekaligus dalam satu pertemuan, setiap pertemuan berikutnya perlu diawali dengan mengingat kembali dan menyambungkan diri dengan pengalaman percakapan rohani sebelumnya.
3. Hal ini menuntut peserta untuk mengingat, memasuki kembali, dan menghayati lagi gerak-gerak batin yang mereka alami pada pertemuan terdahulu. Proses tersebut tidak mudah, dan tidak semua peserta dapat sepenuhnya terhubung kembali dengan gerak batin itu.

Kondisi yang Mendukung

Di samping tantangan-tantangan tersebut, terdapat beberapa faktor yang mendukung pelaksanaan DIC.

Dari Sisi Peserta	Dari Sisi Ruang	Dari Sisi Momentum
Semua peserta telah saling mengenal dan memahami kekuatan maupun kelemahan satu sama lain.	Tersedia beberapa tempat yang nyaman dan mudah dijangkau untuk percakapan rohani: bersih, sejuk, tenang, serta dilengkapi hidangan secukupnya.	Momen menjelang peringatan 105 tahun perusahaan menjadi saat yang tepat untuk menengok perjalanan Kanisius dan menegaskan arah langkah ke depan.

Proses yang Kami Jalani

DIC dirancang sebagai bagian terpadu dari program pembinaan berkelanjutan (*ongoing formation*) bagi para pemimpin struktural Perusahaan. Program ini telah menjadi agenda rutin tahunan di PT Kanisius. Proses dalam program pembinaan berkelanjutan ini cukup panjang dan terdiri atas beberapa tahap.

Tahap 1: Menulis Refleksi Pribadi sebagai Persiapan Retret

Sebagai persiapan retret, setiap peserta diajak menulis refleksi pribadi berdasarkan pertanyaan-pertanyaan berikut:

Dalam satu bulan terakhir, adakah pengalaman kerja yang membuat saya merasa bangga? Adakah pengalaman kerja yang membuat saya kecewa? Apa yang dapat saya pelajari dari rasa bangga dan kecewa tersebut?

Tahap 2: Retret bersama Pembimbing

Sebelum memasuki proses DIC, perusahaan menyelenggarakan retret selama tiga hari bagi Direksi, dengan pendampingan Rm. Benedictus Hari Juliawan, SJ.

Retret ini memberi kesempatan luas bagi peserta untuk berkomunikasi lebih mendalam dengan diri sendiri dalam suasana *silentium*—keheningan dan keteduhan batin—serta menjalani percakapan rohani dalam kelompok kecil yang beranggotakan 3 orang.

Selama retreat, peserta kembali menggumuli dan mendoakan refleksi yang telah mereka tulis sebelumnya. Dengan bimbingan pendamping retreat, setiap peserta diajak menyediakan waktu untuk memperdalam dan mengendapkan refleksi tentang perjalanan perusahaan serta arah masa depannya.

Pertanyaan-pertanyaan berikut digunakan untuk menuntun refleksi dan proses pengendapan batin selama retreat:



Rm Azismardopo, SJ, Direktur Utama PT Kanisius bersama 2 Manajer peserta retreat

Hari Pertama	Hari Kedua	Hari Ketiga
1. Bagaimana saya menggambarkan pengalaman saya belakangan ini sebagai bagian dari PT Kanisius? Apa yang saya rasakan sebagai pribadi sekaligus sebagai karyawan PT Kanisius? Mengapa? 2. Rahmat apa yang telah menghadirkan sukacita bagi saya? Perubahan atau pertobatan apa yang saya perlukan? 3. Gambarkanlah sesuatu yang melambangkan situasi saya saat ini di PT Kanisius.	1. Renungkan kisah PT Kanisius sejak awal berdiri dan perkembangannya dari tahun ke tahun. Bagian mana dari perjalanan ini yang terasa sebagai “bab utama” dalam kisahnya? 2. Benang merah apa yang dapat saya temukan dalam perjalanan PT Kanisius? 3. Di hadapan Allah, insight atau pemahaman apa yang saya peroleh tentang misi, karisma, nilai-nilai, dan identitas perusahaan?	1. Apa tantangan terbesar yang akan dihadapi PT Kanisius dalam sepuluh tahun mendatang? 2. Apakah “minyak” yang saya miliki sebagai pemimpin—sebagaimana dalam perumpamaan Matius 25:1–13—cukup untuk membuat saya tetap berjaga-jaga dalam menghadapi tantangan tersebut? 3. Apa yang dapat saya lakukan agar lebih siap ketika saatnya tiba untuk menghadapi tantangan terbesar itu?

Retreat ditutup dengan berbagi dalam kelompok besar tentang buah-buah refleksi yang ingin dibawa pulang oleh setiap peserta. Mereka diajak kembali ke keseharian dengan komitmen untuk terus memperdalam secara pribadi buah-buah rohani yang telah diperoleh selama retreat.

Sesudah retreat, seluruh peserta kembali menjalankan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab harian mereka masing-masing.

Tahap 3: Tiga Putaran Percakapan Rohani

Dua minggu setelah retret, peserta kembali berkumpul untuk menjalani percakapan rohani. Karena kegiatan ini harus diselenggarakan di sela-sela pekerjaan sehari-hari dan waktu yang tersedia terbatas, ketiga putaran percakapan rohani tidak dapat diselesaikan dalam satu pertemuan. Proses tersebut kemudian dibagi menjadi dua pertemuan terpisah.



Mendoakan buah-buah rohani selama menjalani retret dalam perayaan Ekaristi

Pertemuan Pascaretret 1: Putaran Pertama dan Kedua

Pada putaran pertama, setiap peserta kembali membagikan buah-buah rohani yang mereka bawa pulang dari retret, sebagai penyegaran dan pengingat kembali.

Pada putaran kedua, setiap peserta menyampaikan hal-hal dari sharing peserta lain yang menyentuh hati atau beresonansi dalam dirinya.

Notulis mencatat semua hal yang menyentuh atau beresonansi bagi masing-masing peserta.

Setelah putaran kedua, kami menyediakan waktu untuk hening dan berdoa dengan membawa seluruh catatan notulis. Catatan tersebut kemudian dibagikan kepada setiap peserta untuk didoakan dan diendapkan secara pribadi.

Percakapan rohani pun ditutup, dan para peserta kembali menjalankan pekerjaan masing-masing.

Pertemuan Pascaretret 2: Putaran Ketiga

Satu minggu kemudian, peserta kembali berkumpul untuk menjalani putaran ketiga percakapan rohani sebagai kelanjutan dari putaran pertama dan kedua pada pertemuan sebelumnya.

Sehari sebelum pertemuan, peserta menerima pertanyaan panduan untuk direnungkan secara pribadi:

Dengan merenungkan rangkuman putaran kedua percakapan rohani, apa yang kiranya Allah kehendaki dari PT Kanisius dalam sepuluh tahun mendatang?

Pertanyaan ini dimaksudkan untuk membantu peserta menegaskan bersama apa yang perlu dilakukan PT Kanisius dalam sepuluh tahun mendatang.

Karena beberapa hari telah berlalu sejak pertemuan sebelumnya, percakapan putaran ketiga diawali dengan membaca rangkuman sharing putaran kedua yang dibuat oleh notulis, sebagai penyegaran dan penghubung kembali dengan proses sebelumnya.

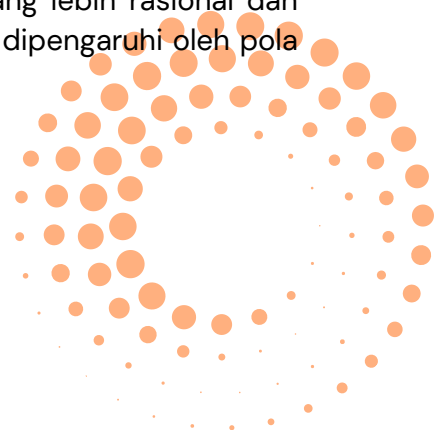
Pada putaran ketiga, setiap peserta membagikan buah penegasan pribadi mengenai prioritas-prioritas yang perlu diperjuangkan PT Kanisius selama sepuluh tahun ke depan, dengan bertolak dari catatan percakapan putaran kedua.

Proses ini menghasilkan daftar langkah strategis yang perlu dilakukan PT Kanisius. Langkah-langkah tersebut selanjutnya perlu dipetakan berdasarkan rentang waktunya: jangka pendek (1–2 tahun ke depan), jangka menengah (3–5 tahun), dan jangka panjang (6–10 tahun). Pertemuan ditutup dengan membawa daftar langkah strategis yang telah terkumpul ke dalam doa.

Ketegangan dan Kesulitan

1. Gerak-gerak Batin vs Argumentasi Strategis yang Rasional

Sejak putaran kedua percakapan rohani, kami merasakan perubahan suasana: dari percakapan yang diwarnai gerak-gerak batin menuju pembahasan yang lebih rasional dan strategis. Pada saat-saat tertentu, dinamika percakapan rohani terasa dipengaruhi oleh pola pertemuan rapat penyusunan strategi bisnis.



Doa hening pada awal dan akhir pertemuan memang membantu mengembalikan proses ini pada karakter rohaninya. Namun, sifat topik bahasan yang sangat strategis dan profesional tetap menarik peserta ke arah pemikiran rasional yang bertumpu pada data akurat. Pada saat yang sama, topik tersebut berkaitan erat dengan strategi bisnis perusahaan sehingga menuntut data yang lengkap dan tepat untuk didiskusikan—bahkan terkadang diperdebatkan—melalui argumentasi rasional.

Situasi ini memunculkan ketegangan penting dalam proses: bagaimana tetap peka terhadap gerak-gerak batin dan proses penegasan rohani, sembari secara bertanggung jawab memperhatikan aspek rasional dan berbasis data dalam pengambilan keputusan strategis?

2. Waktu dan Energi yang Besar untuk Menjalani DIC

Proses DIC membutuhkan waktu dan energi yang tidak sedikit. Proses ini menuntut komitmen kuat dari peserta agar dapat menjalaninya di tengah jadwal kerja dan target yang ketat.

Langkah yang Diambil

Poin-poin penting yang dihasilkan dari percakapan rohani 3 putaran itu bersifat strategis dan profesional, sehingga memang membutuhkan pengayaan dengan dukungan data-data kuantitatif maupun kualitatif, serta perlu didiskusikan lanjut secara lebih komprehensif.

Karena itu, apa yang telah kami hasilkan melalui proses panjang refleksi dan percakapan rohani selanjutnya kami jadwalkan untuk didiskusikan dalam *Forum Group Discussion* yang dilaksanakan secara berseri sesuai tema.

Sebuah Momentum Bermakna



Dalam penerapan DIC kali ini kami menemukan momen yang baik, yaitu peringatan hari ulang tahun Perusahaan yang ke 105. Ini merupakan momen di mana seluruh karyawan mengalami suka cita dan mempunyai pengharapan akan hari yang lebih baik. Dalam suasana seperti ini kesadaran dan antusiasme untuk mengevaluasi diri dan merefleksikan pengalaman menjadi meningkat dibanding hari-hari biasa

Hasil

Hasil yang tampak dari dinamika DIC yang kami terapkan ini adalah kemantapan hati para peserta terhadap poin-poin yang dihasilkan. Dengan kemantapan hati ini, secara spiritual mereka lebih siap untuk proaktif melibatkan diri lebih jauh dalam FGD-FGD yang mengkaji visibilitas masing-masing poin yang dihasilkan dari proses DIC tersebut.

Hal positif lainnya, para peserta menjadi lebih terbiasa melibatkan bukan hanya pikiran tetapi juga hati mereka dalam dinamika pengambilan keputusan bersama untuk kepentingan Perusahaan.

Pembelajaran yang Kami Peroleh

1. DIC bisa dijalankan untuk topik-topik umum yang tampak tidak berhubungan dengan hal-hal rohani.
2. DIC bisa dijalankan dalam kombinasi dengan FGD untuk menghasilkan keputusan yang lebih valid.
3. DIC akan lebih efektif apabila dijalankan melalui beberapa tahap, dimulai dengan proses prakondisi dan diakhiri dengan proses pengendalian yang tidak terburu-buru.
4. DIC lebih dari sekadar proses pengambilan keputusan bersama, melainkan menjadi jalan untuk mengembangkan kebiasaan mendengarkan, berefleksi, dan berbagi tanggung jawab secara tulus dan terbuka.
5. Pelaksanaan DIC perlu disesuaikan sedemikian rupa dengan konteks dan tujuan organisasi agar lebih berdayaguna.

