

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Gereja merupakan sebuah entitas spiritual dan entitas sosial (Dusing, 1995). Selain itu, Gereja sebagai suatu organisasi non publik juga membutuhkan kinerja sumber daya manusia yang handal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi untuk mencapai tujuan. Maka dari itu, perlu didukung oleh suatu kepemimpinan yang baik pula yang mana didalam Gereja sendiri kepemimpinan tersebut dikepalai oleh seorang Pastor atau Pendeta. Karena peran seorang Pastor atau Pendeta dalam lingkungan Gereja menjadi peran kunci. Sebagaimana Pastor atau Pendeta dipanggil untuk melayani umat Allah gunaewartakan injil dan mengembalakan umat beriman.

William (1992) mendefinisikan tiga misi utama gereja Kristen, yaitu menjangkau dunia, menyembah Allah, dan membangun kerjasama terhadap sesama manusia. Dalam mencapai misi tersebut, gereja – gereja ditantang untuk beradaptasi dengan teknologi yang semakin berkembang sehingga mempengaruhi gaya hidup yang meresap dalam masyarakat. Dalam rangka untuk secara efektif mencapai kebutuhan konstituen, pemimpin gereja semakin dipanggil untuk menganalisis organisasi mereka dan mempertimbangkan bagaimana norma dan budaya organisasi dapat membatasi kinerja di gereja. Maka menghadapi hal ini, perlu dimunculkannya untuk mempertimbangkan budaya organisasi yang dapat membantu gereja – gereja (McMahan,1998), khususnya didalam

menghadapi tantangan terhadap adanya perubahan dalam budaya itu sendiri yang bisa membuat Gereja bisa hancur ke dalam iman yang mati.

Muncullah suatu budaya organisasi yang merupakan suatu sistem dengan adanya sekelompok manusia yang membedakannya dengan organisasi lainnya yang memiliki karakteristik tertentu. Perkembangan budaya di dalam Gereja yang mempengaruhi itu harus dikontrol agar tetap menyesuaikan pedoman Kitab Suci dan tradisi yang ada. Karena budaya yang berkembang di dalam lingkup setiap organisasi akan berbeda dan akan mempengaruhi terhadap sikap dan perilaku dalam kehidupan sehari – hari.

Budaya organisasi sangat penting dalam suatu organisasi karena merupakan pedoman dalam menghadapi permasalahan yang ada dalam organisasi, sebagai ciri khas organisasi, menumbuhkan komitmen, dan dapat mempersatukan organisasi dengan standar – standar yang tepat bagi anggota organisasi. Menurut Denison (1990) sebagaimana dikutip oleh Vogds (2001) menekankan dampak positif dari budaya yang kuat pada keefektivitasan kinerja organisasi karena dengan adanya kesepakatan sistem kepercayaan, nilai dan simbol yang dipahami bersama oleh semua anggota organisasi akan memudahkan tercapainya konsensus dalam pelaksanaan kerja terkoordinasi (Hidayat, 2012). Budaya organisasi sebagai penentuan kemajuan setiap jenis organisasi manapun (Zebura, 2009: 3-4).

Dengan adanya budaya organisasi diharapkan kebutuhan akan organisasi dapat selaras dan perlunya mengembangkan strategi dalam mengelola dan mengukur budaya organisasi dalam lingkup Gereja, maka oleh Quinn &

Rohrbaugh, 1983, Cameron & Quinn, 1999, telah melakukan eksplorasi dan pemetaan budaya organisasi dengan mengembangkan model Competing Values Framework (CVF). Dengan menggunakan model CVF ini, tipe budaya organisasi dibagi menjadi empat tipe budaya, yaitu budaya *Clan*, budaya *Adhocracy*, budaya *Market*, dan budaya *Hierarchy*. Dengan budaya *Clan* bercirikan budaya yang focus pada komitmen dan bersifat kekeluargaan, budaya *Adhocracy* bercirikan budaya yang memiliki kreatifitas dan dinamika organisasi, budaya *Market* bercirikan budaya yang pada pencapaian tujuan dan memiliki nilai kompetitif, dan terakhir budaya *Hierarchy* bercirikan budaya yang efeasien dan birokrasi. Untuk mengukur tipe budaya organisasi yang digunakan ini dilakukan menggunakan instrumen OCAI (Organization Culture Assessment Instrument) berupa kuesioner dengan menggunakan enam kategori pembagian, yaitu karakter dominan, kepemimpinan organisasi, manajemen sumber daya manusia, perekat organisasi, penekanan strategis, dan criteria sukses.

Dengan diketahuinya tipe budaya organisasi yang cocok diharapkan akan dapat mencapai tujuan organisasi yang juga diimbangnya dengan sebuah kinerja organisasi yang baik pula. Kinerja merupakan tingkat prestasi atau hasil kerja yang nyata yang terkadang digunakan agar tercapainya suatu hasil yang positif (Petre F. Dructer, 1982 : 590). Kinerja adalah suatu hal yang sangat penting bagi organisasi karena sebagai cerminan suatu organisasi dalam mengkoordinasikan sumber daya manusianya yang berkompeten di bidangnya.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) kinerja organisasi harus diukur dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*. Metode *Balance scorecard* ini telah

dilakukan oleh W. Brady Boggs, 2002 dalam penelitiannya mengenai *Exploring Organizational Culture And Performance Of Christian Churches* di Gereja – Gereja Kristen. *Balance Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif : pelanggan, keuangan, pembelajaran dan inovasi, dan proses bisnis internal. Karena dalam lingkup Gereja maka perspektif pengukuran disesuaikan dengan Gereja, seperti perspektif keuangan diukur dengan pendapatan dari kolekte misa dan sumbangan bebas, perspektif pelanggan bila dalam lingkup Gereja diganti dengan perspektif konstituen diukur dengan partisipasi umat dalam misi penginjilan, perspektif proses bisnis internal diukur dengan adanya pelatihan Dewan paroki, dan perspektif inovasi dan pembelajaran diukur dengan peningkatan pertumbuhan kehadiran dalam misa harian dan mingguan.

Dari penelitian yang ada mengenai Gereja, ada satu temuan penelitian mengenai eksplorasi hubungan budaya organisasi model *Competing Values Framework (CVF)* yang dikembangkan oleh Cameron & Quinn, 1999 dengan pengukuran efektivitas *Balance Scorecard* yang telah dilakukan oleh W. Brady Boggs, 2002 terhadap Gereja – Gereja Kristen. Bahkan juga ada penelitian sebelumnya mengenai Studi Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi pada Organisasi non profit. Maka dilakukanlah penelitian lebih jauh untuk mengetahui pengaruh tipe budaya organisasi model *Competing Values Framework (CVF)* dengan pengukuran efektivitas kinerja tetapi dengan menggunakan lingkup dalam Gereja – Gereja Kristen dan Katolik.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya yaitu jurnal yang berjudul *‘Exploring Organizational Culture And Performance Of Christian Churches’* dari (W. Brady Boggs and Dail L. Fields,2010) yang menguji hubungan antara dimensi budaya organisasi model *Competing Values Framework (CVF)* yang berkaitan dengan ukuran kinerja *Balance Scorecard (BSC)* didalam Gereja Kristen. Penelitian ini memperbaiki penelitian sebelumnya dengan menambah jenis gereja yaitu dengan sampel Gereja Kristen dan Katolik di Semarang. Hal ini bertujuan agar hasil penelitian lebih bervariasi dalam memfokuskan pada penguatan dimensi budaya yang dibutuhkan. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang judul: **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dengan menggunakan *Balance Scorecard* pada Gereja Kristen dan Katolik di Semarang ”**

1.2. Perumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh Budaya organisasi dimensi Klan terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif Pelanggan / Konstituen?
2. Apakah terdapat pengaruh Budaya organisasi dimensi Klan terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perpektif Pembelajaran dan inovasi?

3. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi dimensi Hierarki terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif Keuangan?
4. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi dimensi Hierarki terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perpektif Proses Bisnis dan Internal?
5. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi dimensi Adhokrasi terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif Pembelajaran dan Inovasi?
6. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi dimensi Adhokrasi terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif Proses Bisnis dan Internal?
7. Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi dimensi Adhokrasi terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif Pelanggan?
8. Apakah terdapat pengaruh Budaya organisasi dimensi Market terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif Pelanggan / Konstituen?
9. Apakah terdapat pengaruh Budaya organisasi dimensi Market terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif Keuangan?

10. Apakah terdapat pengaruh Budaya organisasi dimensi Market terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif Pembelajaran dan inovasi?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh Budaya organisasi dimensi Klan terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif Pelanggan / Konstituen.
2. Untuk mengetahui pengaruh Budaya organisasi dimensi Klan terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* Perpektif Pembelajaran dan inovasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi dimensi Hierarki terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif Keuangan.
4. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi dimensi Hierarki terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perpektif Proses Bisnis dan Internal.
5. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi dimensi Adhokrasi terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif Pembelajaran dan Inovasi.

6. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi dimensi Adhokrasi terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif Proses Bisnis dan Internal.
7. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi dimensi Adhokrasi terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif Pelanggan.
8. Untuk mengetahui pengaruh Budaya organisasi dimensi Market terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif Pelanggan / Konstituen.
9. Untuk mengetahui pengaruh Budaya organisasi dimensi Market terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif Keuangan.
10. Untuk mengetahui pengaruh Budaya organisasi dimensi Market terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif Pembelajaran dan inovasi.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya studi penelitian ini, diharapkan dapat memberikan empat manfaat yaitu:

1. Manfaat pengembangan riset terdahulu

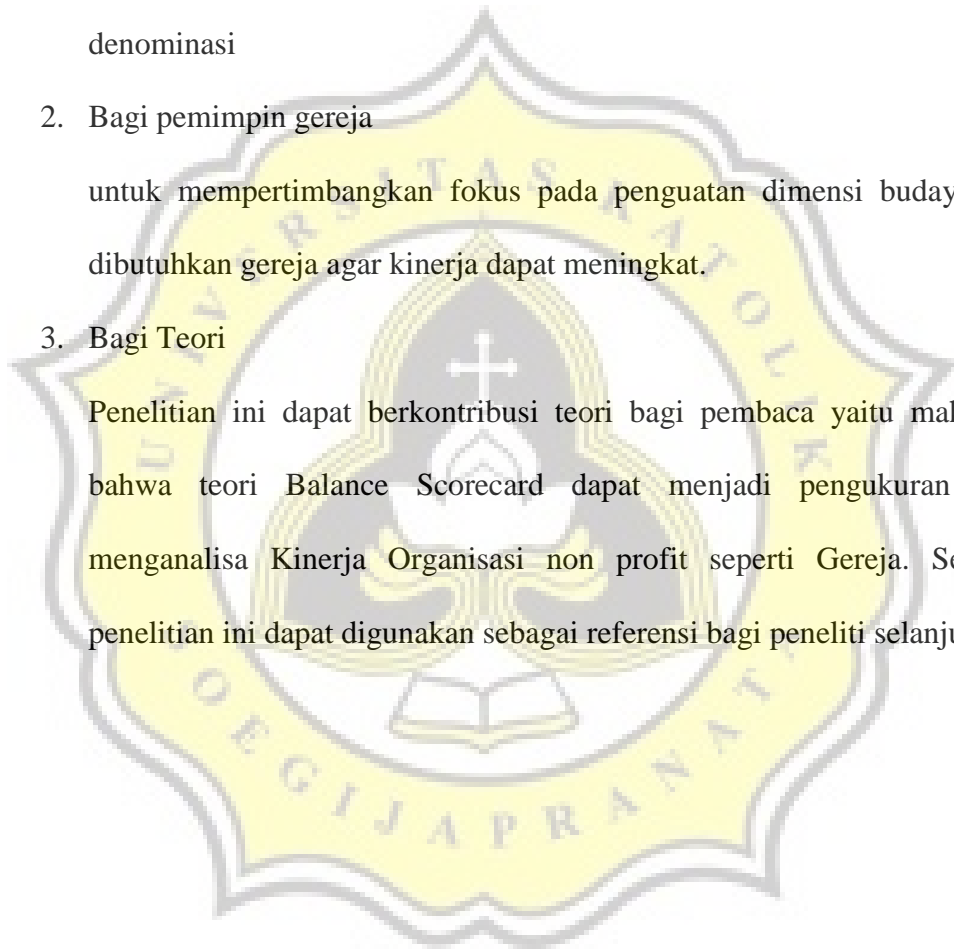
Berupa penambahan sampel yaitu jenis gereja sehingga lebih banyak denominasi

2. Bagi pemimpin gereja

untuk mempertimbangkan fokus pada penguatan dimensi budaya yang dibutuhkan gereja agar kinerja dapat meningkat.

3. Bagi Teori

Penelitian ini dapat berkontribusi teori bagi pembaca yaitu mahasiswa bahwa teori Balance Scorecard dapat menjadi pengukuran untuk menganalisa Kinerja Organisasi non profit seperti Gereja. Sehingga penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya.



1.4. Kerangka Pikir

Gereja merupakan sebuah entitas spiritual dan entitas sosial (Dusing, 1995). Selain itu, Gereja sebagai suatu organisasi non publik juga membutuhkan kinerja sumber daya manusia yang handal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi untuk mencapai tujuan. Maka dari itu, perlu didukung oleh suatu kepemimpinan yang baik pula yang mana didalam Gereja sendiri kepemimpinan tersebut dikepalai oleh seorang Pastor atau Pendeta.

William (1992) mendefinisikan tiga misi utama gereja Kristen, yaitu menjangkau dunia, menyembah Allah, dan membangun kerjasama terhadap sesama manusia. Dalam rangka untuk secara efektif mencapai kebutuhan konstituen, pemimpin gereja semakin dipanggil untuk menganalisis organisasi mereka dan mempertimbangkan bagaimana norma dan budaya organisasi dapat membatasi kinerja di gereja.

Penelitian ini memperbaiki penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Boggs and Dail L. Fields (2010) dengan menambah jenis gereja yaitu dengan sampel Gereja Kristen dan Katolik di Semarang. Hal ini bertujuan agar hasil penelitian lebih bervariasi dalam memfokuskan pada penguatan dimensi budaya yang dibutuhkan.

Budaya organisasi memiliki dampak positif yang kuat pada kinerja organisasi karena adanya kepercayaan, nilai – nilai yang dimengerti bersama sehingga dapat tercapai suatu tujuan yang terkoordinasi (Denison, 1990)

Kinerja organisasi harus diukur dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*. *Balance scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif (Kaplan dan Norton, 1996)

Model Budaya Organisasi menggunakan model CVF (Cameron dan Quinn, 1999)

1. Klan

2. Hierarki

3. Adhokrasi

4. Market

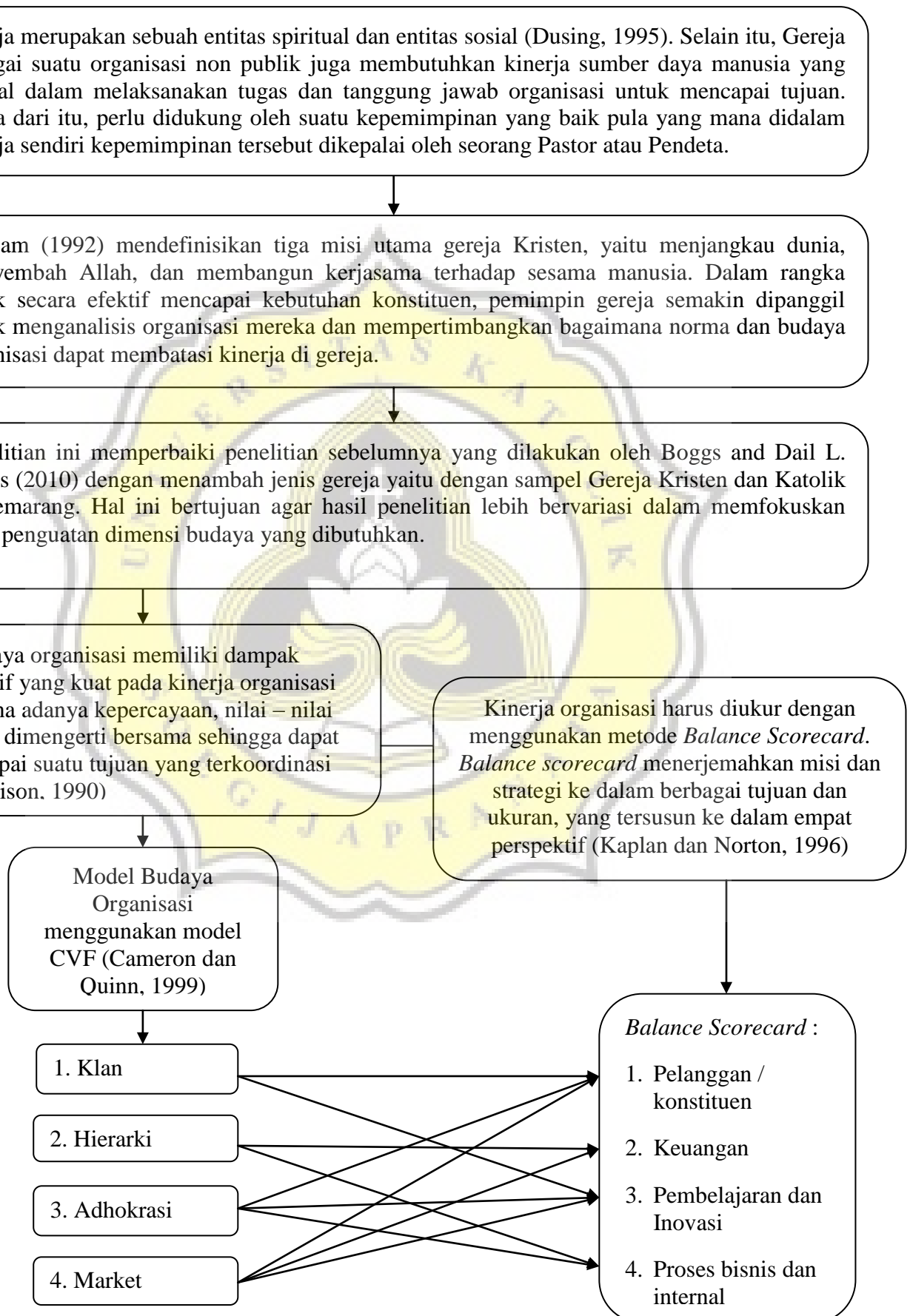
Balance Scorecard :

1. Pelanggan / konstituen

2. Keuangan

3. Pembelajaran dan Inovasi

4. Proses bisnis dan internal



1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memaparkan urutan atau tahapan yang jelas pada penulisan skripsi ini, berikut sistematika dalam penelitian ini dibagi menjadi lima bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN : berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka pikir, dan sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI : berisi tinjauan pustaka, berbagai teori – teori yang melandasi penelitian ini, teori penelitian terdahulu sampai dengan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN : berisi tentang jenis dan sumber data, obyek penelitian, definisi dan pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dan metode analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN : berisi berbagai perhitungan yang diperlukan dalam penelitian ini, hasil uji hipotesis, dan membahas hasil pengujian hipotesis.

BAB V PENUTUP : berisi kesimpulan, keterbatasan, dan saran bagi peneliti selanjutnya.