

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Data Responden

Responden dalam penelitian ini adalah para pastor dan pendeta yang bersedia mengisi kuesioner penelitian. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada gereja kristen di semarang yang tercantum di *semarangpraise.5u.com* sebanyak 42 gereja, namun hanya 30 gereja kristen yang pendetanya bersedia mengisi kuesioner dan hanya 25 kuesioner yang dapat diolah sedangkan gereja katolik yang terdaftar di Keuskupan Agung Semarang, sebanyak 13 gereja katolik semuanya bersedia namun hanya 6 kuesioner yang dapat diolah, sehingga terdapat hasil pengisian kuesioner dengan total jumlah kuesioner sebanyak 31 responden.

Tabel 4.1 Perincian Subyek Penelitian

No	Nama Gereja	Kuesioner yang disebar	Kuesioner yang kembali	Kuesioner yang dapat diolah
1	GKJ Karangayu	1	1	1
2	GPDI Hati Elok	1	1	1
3	GBT Kristus Alfa Omega	1	1	1
4	GBI Jatisari	1	1	1
5	GBI Peterongan	1	1	1
6	GBI Puspowarno	1	1	1
7	GKJ Wisma Panunggal	1	1	1
8	GBI Karangayu	1	1	1
9	GBI Sendangguwo	1	1	1
10	GPDI	1	1	1

11	Gereja Pantekosta di Indonesia	1	1	1
12	GKJ Jatingaleh	1	1	1
13	GKJ Sampangan	1	1	1
14	GPDI Jemaat Nain	1	1	1
15	GIA Pasadena	1	1	1
16	GKRI Jemaat Roti Hidup	1	1	1
17	GSRI	1	1	1
18	GIA Dr. Cipto	1	1	1
19	GBI Sambirejo	1	1	1
20	GBI Wanamukti	1	1	1
21	GBI Ngembak	1	1	1
22	Gereja Bethel Indonesia Tlogosari	1	1	1
23	Gereja Ketulusan Hati Indonesia	1	1	1
24	GPDI Plamongan Indah	1	1	1
25	JKI Hosana House of Prayer	1	1	1
26	Jemaat Kristus Indonesia	1	1	0
27	GKJ Krapyak	1	0	0
28	Mawar Sharon	1	0	0
29	JKI Hosana House of Glory	1	0	0
30	GBI Ngemplak Simongan	1	0	0
31	Gereja Katedral	1	1	1
32	Gereja St. Petrus Sambiroto	1	1	1
33	Gereja St. Yusup Gedangan	1	1	1
34	Gereja Materdei	1	1	1
35	Gereja St. Maria Banyumanik	1	1	1
36	Gereja St. Ignatius Krapyak	1	1	1
37	Gereja Katolik Kristus Raja Ungaran	1	0	0
38	Gereja Katolik Karang Panas	1	0	0
39	Gereja Katolik Admodirono	1	0	0
40	Gereja Katolik St. Paulus Sendangguwo	1	0	0
41	Gereja Katolik Kebon dalem	1	0	0
42	Gereja Katolik Bongsari	1	0	0
43	Gereja Katolik Tanah Mas	1	0	0
	TOTAL	43	32	31

Sumber : data primer yang diolah, 2016

4.2. Hasil Pengujian Alat Pengumpulan Data

4.2.1. Hasil Pengujian Validitas

Uji Validitas ini dilakukan untuk menguji ketepatan indikator pada suatu kuesioner sebagai alat ukur variabel penelitian. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan model Cronbach's Alpha dimana apabila Cronbach's Alpha if Item Deleted < Cronbach's Alpha maka indikator dalam kuesioner dinyatakan valid dengan bantuan SPSS 16.0 For Windows, dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.2 Hasil Pengujian Budaya Organisasi Dimensi Klan

Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
DK1	0,953	0,942	Valid
DK2	0,953	0,935	Valid
DK3	0,953	0,942	Valid
DK4	0,953	0,937	Valid
DK5	0,953	0,962	Tidak Valid
DK6	0,953	0,948	Valid

Sumber: Lampiran 3a

Dilihat dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha > nilai Cronbach's Alpha if Item Deleted sehingga item pertanyaan untuk variabel Budaya Organisasi Dimensi Klan adalah valid, kecuali pertanyaan ke 5.

Tabel 4.3 Hasil Pengujian Ulang Budaya Organisasi Dimensi Klan

Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
DK1	0,962	0,953	Valid
DK2	0,962	0,945	Valid
DK3	0,962	0,955	Valid
DK4	0,962	0,947	Valid
DK6	0,962	0,962	Tidak Valid

Sumber: Lampiran 3b

Dilihat dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha > nilai Cronbach's Alpha if Item Deleted sehingga item pertanyaan untuk variabel Budaya Organisasi Dimensi Klan adalah valid, kecuali pertanyaan ke 6.

Tabel 4.4 Hasil Pengujian Ulang Budaya Organisasi Dimensi Klan

Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
DK1	0,962	0,953	Valid
DK2	0,962	0,939	Valid
DK3	0,962	0,960	Valid
DK4	0,962	0,944	Valid

Sumber: Lampiran 3c

Dilihat dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha > nilai Cronbach's Alpha if Item Deleted sehingga item pertanyaan untuk variabel Budaya Organisasi Dimensi Klan adalah valid.

Tabel 4.5 Hasil Pengujian Budaya Organisasi Dimensi Hierarki

Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
DH1	0,839	0,819	Valid
DH2	0,839	0,755	Valid
DH3	0,839	0,892	Tidak Valid
DH4	0,839	0,812	Valid
DH5	0,839	0,796	Valid
DH6	0,839	0,778	Valid

Sumber: Lampiran 3d

Dilihat dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha > nilai Cronbach's Alpha if Item Deleted sehingga item pertanyaan untuk variabel Budaya Organisasi Dimensi Hierarki adalah valid, kecuali pertanyaan ke 3.

Tabel 4.6 Hasil Pengujian Ulang Budaya Organisasi Dimensi Hierarki

Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
DH1	0,892	0,902	Tidak Valid
DH2	0,892	0,829	Valid
DH4	0,892	0,877	Valid
DH5	0,892	0,877	Valid
DH6	0,892	0,846	Valid

Sumber: Lampiran 3e

Dilihat dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha > nilai Cronbach's Alpha if Item Deleted sehingga item pertanyaan untuk variabel Budaya Organisasi Dimensi Hierarki adalah valid, kecuali pertanyaan ke 1.

Tabel 4.7 Hasil Pengujian Ulang Budaya Organisasi Dimensi Hierarki

Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
DH2	0,902	0,848	Valid
DH4	0,902	0,886	Valid
DH5	0,902	0,899	Valid
DH6	0,902	0,855	Valid

Sumber: Lampiran 3f

Dilihat dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha > nilai Cronbach's Alpha if Item Deleted sehingga item pertanyaan untuk variabel Budaya Organisasi Dimensi Hierarki adalah valid.

Tabel 4.8 Hasil Pengujian Budaya Organisasi Dimensi Adhokrasi

Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
DA1	0,908	0,880	Valid
DA2	0,908	0,881	Valid
DA3	0,908	0,912	Tidak Valid
DA4	0,908	0,881	Valid
DA5	0,908	0,882	Valid
DA6	0,908	0,910	Tidak Valid

Sumber: Lampiran 3g

Dilihat dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha > nilai Cronbach's Alpha if Item Deleted maka item pertanyaan untuk variabel Budaya Organisasi Dimensi Adhokrasi adalah valid, kecuali pertanyaan ke 3 dan 6.

Tabel 4.9 Hasil Pengujian Ulang Budaya Organisasi Dimensi Adhokrasi

Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
DA1	0,922	0,886	Valid
DA2	0,922	0,902	Valid
DA4	0,922	0,897	Valid
DA5	0,922	0,907	Valid

Sumber: Lampiran 3h

Dilihat dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha > nilai Cronbach's Alpha if Item Deleted maka item pertanyaan untuk variabel Budaya Organisasi Dimensi Adhokrasi adalah valid.

Tabel 4.10 Hasil Pengujian Budaya Organisasi Dimensi Market

Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
DM1	0,888	0,883	Valid
DM2	0,888	0,860	Valid
DM3	0,888	0,890	Tidak Valid
DM4	0,888	0,845	Valid
DM5	0,888	0,858	Valid
DM6	0,888	0,869	Valid

Sumber: Lampiran 3i

Dilihat dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha > nilai Cronbach's Alpha if Item Deleted sehingga item pertanyaan untuk variabel Budaya Organisasi Dimensi Market adalah valid, kecuali pertanyaan ke 3.

Tabel 4.11 Hasil Pengujian Ulang Budaya Organisasi Dimensi Market

Pertanyaan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
DM1	0,890	0,882	Valid
DM2	0,890	0,876	Valid
DM4	0,890	0,841	Valid
DM5	0,890	0,864	Valid
DM6	0,890	0,866	Valid

Sumber: Lampiran 3j

Dilihat dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha > nilai Cronbach's Alpha if Item Deleted sehingga item pertanyaan untuk variabel Budaya Organisasi Dimensi Market adalah valid.

4.2.2. Hasil Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk menguji tingkat kehandalan atau konsistensi dalam pengisian kuesioner. Pengujian reliabilitas menggunakan bantuan SPSS 16.0 for Windows. Dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.12 Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel Pertanyaan	Cronbach Alpha (α)	Keterangan
Budaya Organisasi Dimensi Klan	0,962	Reliabel
Budaya Organisasi Dimensi Hierarki	0,902	Reliabel
Budaya Organisasi Dimensi Adhokrasi	0,922	Reliabel
Budaya Organisasi Dimensi Market	0,890	Reliabel

Sumber : Lampiran 4

Dari tabel hasil pengujian reliabilitas dapat diketahui bahwa masing – masing variabel pada keempat dimensi budaya organisasi ini memiliki Cronbach Alpha (α) > 0,50 yang menurut kriteria (Rainsch, 2004:167 dalam Murniati, Monika Palupi, dkk, 2013) dikatakan reliabel.

4.2.3 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui deskripsi responden dan jawaban responden dalam mengisi kuesioner penelitian apabila dikategorikan berdasarkan informasi umum responden.

Tabel 4.13 Partisipan berdasarkan Jenis Gereja, Usia, Masa Pelayanan, dan Golongan Gereja terhadap Budaya Organisasi

Keterangan		Mean				Persentase
		DK	DH	DA	DM	
Jenis Gereja	Katolik	6,34	5,58	6,15	5,17	19%
	Kristen	6,31	5,71	5,84	5,24	81%
Usia	< 30 th	6,37	6,37	6,00	6,00	6,5%
	31 - 40 th	5,31	5,12	5,07	4,50	12,9%
	41 - 50 th	6,36	5,86	5,94	5,36	45,2%
	> 50 th	6,61	5,54	6,12	5,18	35,5%
Masa Pelayanan	< 2 th	6,25	5,75	6,17	5,67	9,7%
	3 - 5 th	6,62	5,63	6,47	4,67	19,0%
	5 - 7 th	6,25	6,25	6,20	6,00	3,2%
	> 7 th	6,24	5,67	5,68	5,29	67,7%
Golongan Gereja	Kecil	6,00	5,41	5,63	4,94	52%
	Besar	6,65	5,98	6,19	5,54	48%

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa gereja kristen dan katolik sama – sama lebih dominan pada budaya organisasi dimensi klan, namun gereja katolik juga dominan pada dimensi adhokrasi.

Dilihat dari usia para pastor dan pendeta juga rata – rata jawaban paling tinggi nilainya pada dimensi klan. Semakin tua usia para pastor dan pendeta budaya klan semakin tinggi nilainya. Namun pada usia 31 – 40 th jawaban nilai budaya klan lebih sedikit dibandingkan rentang usia yang lainnya.

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa masa pelayanan selama 3 – 5 tahun memiliki rata – rata nilai paling tinggi pada budaya klan dan pada budaya adhokrasi. Rata – rata baik masa pelayanan yang hanya kurang dari 2 tahun hingga lebih dari 7 th pada gereja tersebut nilai tertinggi juga pada budaya organisasi dimensi klan. Budaya dimensi market merupakan budaya yang nilainya paling sedikit pada masa pelayanan pastor dan pendeta.

Pada Golongan gereja besar dan kecil, penggolongan gereja diperoleh berdasarkan rata – rata jumlah umat, bila > 150 maka besar, sedangkan < 150 kecil. Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa rata - rata nilai tertinggi yaitu budaya organisasi dimensi klan, namun lebih tinggi pada gereja besar, maka semakin besar gereja tersebut nilai budaya klan semakin tinggi dan semakin kekeluargaan. Pada gereja besar rata – rata nilai tertinggi kedua yaitu pada budaya adhokrasi. Budaya organisasi dimensi market merupakan dimensi yang paling sedikit nilainya baik pada gereja besar dan kecil, maka rata – rata gereja kurang berorientasi pada hasil dan prestasi.

Tabel 4.14 Partisipan berdasarkan Jenis Gereja, Usia, Masa Pelayanan, dan Golongan Gereja terhadap Kinerja Organisasi

Keterangan		Mean									Persentase
		Pelanggan / konstituen			Keuangan		Pembelajaran & Inovasi		Proses Bisnis dan Internal		
		Pel_Konst_PJ	Pel_Konst_PJ2B	Pel_Konst_KJ	Keu_PP	Keu_JUM	Pem_Inov_PPSM	Pem_Ino_v_PPB	PBI_PWMP	PBI_JPT	
Jenis Gereja	Katolik	0,05	0,17	96,83	0,16	110,17	0,26	0,53	0,47	58,00	19%
	Kristen	0,16	0,22	72,52	0,16	150,80	0,18	0,29	0,29	22,56	81%
Usia	< 30 th	0,06	0,25	45,00	0,12	245,00	0,24	0,50	0,20	35,00	6,5%
	31 - 40 th	0,39	0,15	217,25	0,39	107,50	0,12	0,54	0,36	102,50	12,9%
	41 - 50 th	0,15	0,26	40,07	0,12	49,29	0,22	0,17	0,39	11,00	45,2%
	> 50 th	0,04	0,16	79,45	0,14	256,45	0,20	0,44	0,25	25,27	35,5%
Masa Pelayanan	< 2 th	0,07	0,34	21,00	0,11	143,33	0,30	0,22	0,40	22,00	9,7%
	3 - 5 th	0,15	0,23	32,50	0,22	156,00	0,23	0,56	0,52	53,00	19,0%
	5 - 7 th	0,04	0,25	400,00	0,04	0,00	0,31	0,00	0,80	15,00	3,2%
	> 7 th	0,14	0,18	82,67	0,15	145,95	0,17	0,30	0,24	24,43	67,7%
Golongan Gereja	Kecil	0,19	0,24	15,06	0,19	50,62	0,18	0,25	0,30	11,50	52%
	Besar	0,07	0,18	143,53	0,13	241,40	0,22	0,42	0,35	48,53	48%

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa perspektif pelanggan / konstituen dalam hal peningkatan jemaat pada gereja kristen lebih tinggi dari pada gereja katolik, hal ini dapat disebabkan karena gereja kristen mendapatkan jemaat dari mengajak langsung para jemaat untuk bergabung pada gereja kristen tersebut, sedangkan pada gereja katolik jemaat yang dapat bergabung berdasarkan wilayah yang telah ditentukan oleh Keuskupan Agung Semarang. Kemudian pada peningkatan jemaat yang belum dibaptis juga persentasenya lebih tinggi gereja kristen. Namun pada keterlibatan jemaat gereja katolik lebih tinggi totalnya dibandingkan gereja kristen.

Berdasarkan tabel diatas perspektif keuangan dalam hal peningkatan pendapatan gereja kristen dan katolik persentasenya sebanding, namun berbeda pada jumlah umat yang menyumbang gereja kristen lebih banyak jumlahnya dibandingkan gereja katolik.

Berdasarkan tabel diatas pada perpektif pembelajaran dan inovasi gereja katolik lebih tinggi persentasenya baik dalam hal peningkatan peserta sekolah minggu dan peningkatan pelayanan baru. Kemudian pada perspektif proses bisnis dan internal gereja katolik juga lebih tinggi persentase dan jumlah dalam hal peningkatan waktu merencanakan pelayanan dan jumlah pelayan training.

Berdasarkan tabel diketahui bahwa perspektif pelanggan / konstituen dalam hal peningkatan jemaat pada usia pastor dan pendeta 31 – 40 th mengalami peningkatan yang paling tinggi, namun dalam hal peningkatan jemaat yang belum dibaptis peningkatan tertinggi pada usia 41 – 50 th sebesar 26%. Kemudian dalam hal keterlibatan jemaat terdapat peningkatan yang paling tinggi secara signifikan pada usia 31 – 40 tahun.

Berdasarkan tabel diketahui bahwa perspektif keuangan dalam hal peningkatan pendapatan pada usia pastor dan pendeta 31 – 40 th mengalami peningkatan yang paling tinggi. Namun dalam hal jumlah umat yang menyumbang paling tinggi dialami pada usia lebih dari 50 tahun.

Berdasarkan tabel diketahui bahwa perspektif pembelajaran dan inovasi dalam hal peningkatan peserta sekolah minggu pada usia pastor dan pendeta kurang dari 30 tahun mengalami peningkatan yang paling tinggi. Namun dalam hal peningkatan pelayanan baru paling tinggi dialami pada usia lebih dari 50 tahun.

Berdasarkan tabel diketahui bahwa perspektif proses bisnis dan internal dalam hal peningkatan waktu merencanakan pelayanan pada usia pastor dan

pendeta sekitar 41 – 50 th mengalami peningkatan yang paling tinggi. Namun dalam hal jumlah pelayan training paling tinggi dialami pada usia 31 – 40 tahun.

Berdasarkan tabel diketahui bahwa perspektif pelanggan / konstituen dalam hal peningkatan jemaat pada masa pelayanan selama 3 - 5 tahun mengalami peningkatan, namun angkanya tidak terlalu signifikan. Kemudian dalam hal peningkatan jemaat yang belum dibaptis peningkatan tertinggi pada masa pelayanan kurang dari 2 tahun. Namun dalam hal keterlibatan jemaat peningkatan paling tinggi dan sangat signifikan pada masa pelayanan 5 – 7 tahun.

Berdasarkan tabel diketahui bahwa perspektif keuangan dalam hal peningkatan pendapatan pada masa pelayanan selama 3 - 5 tahun mengalami peningkatan, namun angkanya tidak terlalu signifikan. Kemudian dalam hal keterlibatan jemaat peningkatan paling tinggi juga dialami pada masa pelayanan 5 – 7 tahun, berbeda jauh dengan masa pelayanan 5 – 7 tahun tidak mengalami peningkatan sama sekali.

Berdasarkan tabel diketahui bahwa perspektif pembelajaran dan inovasi dalam hal peningkatan peserta sekolah minggu pada masa pelayanan selama 5 - 7 tahun mengalami peningkatan, namun angkanya tidak terlalu signifikan. Namun dalam hal peningkatan pelayanan baru peningkatan paling tinggi dialami pada masa pelayanan 3 – 5 tahun, tetapi berbeda jauh dengan masa pelayanan 5 – 7 tahun tidak mengalami peningkatan sama sekali.

Berdasarkan tabel diketahui bahwa perspektif proses bisnis dan internal dalam hal peningkatan waktu merencanakan pelayanan pada masa pelayanan

selama 5 - 7 tahun mengalami peningkatan. Namun dalam hal jumlah pelayan training jumlah paling banyak dialami pada masa pelayanan 3 – 5 tahun.

Pada Golongan gereja besar dan kecil, penggolongan gereja diperoleh berdasarkan rata – rata jumlah umat, bila < 150 maka kecil, sedangkan > 150 besar. Berdasarkan tabel diatas pada perspektif pelanggan / konstituen dalam hal peningkatan jemaat diketahui bahwa peningkatan jemaat di gereja yang tergolong kecil lebih tinggi dibandingkan gereja besar, begitu pula dalam hal peningkatan jemaat yang belum dibaptis, namun berbeda signifikan dalam hal keterlibatan jemaat gereja besar jauh lebih tinggi jumlahnya dibandingkan gereja kecil.

Berdasarkan tabel diatas pada perspektif keuangan dalam hal peningkatan pendapatan diketahui bahwa peningkatan di gereja yang tergolong kecil lebih tinggi dibandingkan gereja besar, namun berbeda signifikan dalam hal jumlah umat yang menyumbang gereja besar jauh lebih tinggi jumlahnya dibandingkan gereja kecil karena jumlah umatnya juga lebih banyak.

Berdasarkan tabel diatas pada perspektif pembelajaran dan inovasi dalam hal peningkatan peserta sekolah minggu diketahui bahwa peningkatan jemaat di gereja yang tergolong besar lebih tinggi dibandingkan gereja kecil, begitu pula dalam hal peningkatan pelayanan baru di gereja besar lebih tinggi.

Berdasarkan tabel diatas pada perspektif proses bisnis dan internal dalam hal peningkatan waktu merencanakan pelayanan diketahui bahwa peningkatan jemaat di gereja yang tergolong besar lebih tinggi dibandingkan gereja kecil, begitu pula dalam hal jumlah pelayan training di gereja besar lebih tinggi.

Tabel 4.15 Statistik Deskriptif

Variabel	Kisaran Teoritis	Rata - rata	Rentang Kategori Skor			Ket
			Rendah	Sedang	Tinggi	
Budaya Organisasi Dimensi Klan	1 – 7	6,31	1 – 2,99	3 – 4,99	5 – 7	Tinggi
Budaya Organisasi Dimensi Hierarki	1 – 7	5,69	1 – 2,99	3 – 4,99	5 – 7	Tinggi
Budaya Organisasi Dimensi Adhokrasi	1 – 7	5,92	1 – 2,99	3 – 4,99	5 – 7	Tinggi
Budaya Organisasi Dimensi Market	1 – 7	5,64	1 – 2,99	3 – 4,99	5 – 7	Tinggi

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa variabel budaya organisasi dimensi klan termasuk dalam rentang atau kategori tinggi. Artinya, menurut responden budaya organisasi dimensi klan dalam gereja tinggi. Variabel budaya organisasi dimensi hierarki juga termasuk dalam rentang atau kategori tinggi. Artinya, menurut responden budaya organisasi dimensi hierarki dalam gereja tinggi. Variabel budaya organisasi dimensi adhokrasi juga termasuk dalam rentang atau kategori tinggi. Artinya, menurut responden budaya organisasi dimensi adhokrasi dalam gereja tinggi. Variabel budaya organisasi dimensi market juga termasuk dalam rentang atau kategori tinggi. Artinya, menurut responden budaya organisasi dimensi market dalam gereja tinggi.

4.4. Uji Asumsi Klasik

4.4.1. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Pengujian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* (Uji K-S), dengan cara, jika nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 maka data distribusinya dikatakan normal (Ghozali, 2015).

Tabel 4.16 Hasil Pengujian Normalitas

No	Hipotesis	Nilai Sig.	Keterangan
1	H1a	0,572	Normal
2	H1b	0,041	Tidak Normal
3	H2a	0,018	Tidak Normal
4	H2b	0,001	Tidak Normal
5	H3a	0,000	Tidak Normal
6	H3b	0,152	Normal
7	H3c	0,177	Normal
8	H4	0,779	Normal
9	H5	0,580	Normal
10	H6	0,228	Normal
11	H7	0,080	Normal
12	H8	0,002	Tidak Normal
13	H9	0,191	Normal
14	H10	0,879	Normal

Sumber : Lampiran 6a

Berdasarkan tabel menunjukkan bahwa tidak semua variabel pada tiap hipotesis berdistribusi normal. Dilihat pada Hipotesis 1 point b hingga Hipotesis point 3 a dan Hipotesis 8 bahwa nilai Sig. < 0,05 sehingga perlu dilakukan pengobatan dengan mentransformasi data menjadi Log sehingga nilai Sig dapat melebihi 0,05.

Tabel 4.17 Hasil Pengujian Normalitas dengan Log

No	Hipotesis	Nilai Sig.	Keterangan
1	H1b	0,954	Normal
2	H2a	0,263	Normal
3	H2b	0,84	Normal
4	H3a	0,87	Normal
5	H8	0,754	Normal

Sumber : Lampiran 6b

4.4.2. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Tabel 4.18 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

No	Hipotesis	Nilai Sig.	Keterangan
1	H1a	0,236	Bebas dari Heteroskedastisitas
2	H1b	0,468	Bebas dari Heteroskedastisitas
3	H2a	0,262	Bebas dari Heteroskedastisitas
4	H2b	0,612	Bebas dari Heteroskedastisitas
5	H3a	0,157	Bebas dari Heteroskedastisitas
6	H3b	0,022	Terdapat Heteroskedastisitas
7	H3c	0,507	Bebas dari Heteroskedastisitas
8	H4	0,559	Bebas dari Heteroskedastisitas
9	H5	0,562	Bebas dari Heteroskedastisitas
10	H6	0,01	Terdapat Heteroskedastisitas
11	H7	0,779	Bebas dari Heteroskedastisitas
12	H8	0,179	Bebas dari Heteroskedastisitas
13	H9	0,492	Bebas dari Heteroskedastisitas
14	H10	0,41	Bebas dari Heteroskedastisitas

Sumber : Lampiran 7a

Tabel 4.19 Hasil Pengujian Heteroskedastisitas dengan Pengobatan Ln

No	Hipotesis	Nilai Sig.	Keterangan
1	H3b	0,088	Bebas dari Heteroskedastisitas
2	H6	0,638	Bebas dari Heteroskedastisitas

Sumber : Lampiran 7b

Berdasarkan tabel menunjukkan bahwa tidak semua variabel pada tiap hipotesis bebas dari heteroskedastisitas. Dilihat pada Hipotesis 3b dan Hipotesis 6 bahwa nilai Sig. kurang dari 0,05 sehingga perlu dilakukan pengobatan dengan mentransformasi data menjadi bentuk Ln sehingga nilai Sig dapat melebihi 0,05.

4.5. Uji Hipotesis

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh setiap variabel independen terhadap variabel dependen pada tiap hipotesis. Berikut merupakan tabel analisis regresi untuk menguji pengaruh pada setiap hipotesis yang ada.

4.5.1 Budaya Organisasi dimensi Hierarki berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *Balance Scorecard* Perspektif Keuangan

4.5.1.1 Budaya Organisasi dimensi Hierarki dengan Perspektif Keuangan dalam hal Peningkatan Pendapatan

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.017	.131		.131	.897
	Dimensi Hierarki	.006	.006	.201	1.106	.278

a. Dependent Variable: Keuangan_Peningkatan Pendapatan

Pada α 0,05 signifikansi Dimensi Hierarki sebesar $0,278 > 0,05$ berarti variabel Dimensi Hierarki tidak berpengaruh terhadap Perspektif Keuangan dalam hal Peningkatan Pendapatan atau Hipotesis ditolak.

4.5.1.2 Budaya Organisasi dimensi Hierarki dengan Perspektif Keuangan dalam hal Jumlah Umat yang Menyumbang

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.203	1.032		-.196	.846
	Log_DH	1.498	.770	.356	1.944	.063

Pada α 0,05 signifikansi Dimensi Hierarki sebesar $0,063 > 0,05$ berarti variabel Dimensi Hierarki tidak berpengaruh terhadap Perspektif Keuangan dalam hal Jumlah Umat yang Menyumbang atau Hipotesis ditolak.

4.5.2 Budaya Organisasi dimensi Hierarki berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *Balance Scorecard* Perspektif Proses Bisnis dan Internal

4.5.2.1 Budaya Organisasi dimensi Hierarki dengan Perspektif Proses Bisnis dan Internal dalam hal Persentase Waktu Merencanakan Kegiatan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.211	.468		-2.588	.015
	Log_DH	.467	.348	.242	1.343	.190

a. Dependent Variable: Log_PBI_PWMP

Pada α 0,05 signifikansi Dimensi Hierarki sebesar $0,190 > 0,05$ berarti variabel Dimensi Hierarki tidak berpengaruh terhadap Perspektif Proses Bisnis dan Internal dalam hal Persentase Waktu Merencanakan Pelayanan atau Hipotesis ditolak.

4.5.2.2 Budaya Organisasi dimensi Hierarki dengan Perspektif Proses Bisnis dan Internal dalam hal Jumlah Pelayan Training

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.524	.856		.612	.545
	Log_DH	.440	.636	.127	.692	.494

a. Dependent Variable: Log_PBI_JPT

Pada α 0,05 signifikansi Dimensi Hierarki sebesar $0,494 > 0,05$ berarti variabel Dimensi Hierarki tidak berpengaruh terhadap Perspektif Proses Bisnis dan Internal dalam hal Jumlah Pelayan Training atau Hipotesis ditolak.

4.5.3 Budaya Organisasi dimensi Klan berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *Balance Scorecard* Perspektif Pelanggan / Konstituen

4.5.3.1 Budaya Organisasi dimensi Klan dengan Perspektif Pelanggan / Konstituen dalam hal Keterlibatan Jemaat

Coefficients ^a						
Model		Unstandrdized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.152	1.152		-.132	.896
	Log_DK	1.063	.827	.232	1.286	.209

a. Dependent Variable: Log_Pel_Konst_KJ

Pada α 0,05 signifikansi Dimensi Klan sebesar 0,209 > 0,05 berarti variabel Dimensi Klan tidak berpengaruh terhadap Perspektif Pelanggan atau Konstituen dalam hal Keterlibatan Jemaat atau Hipotesis ditolak.

4.5.3.2 Budaya Organisasi dimensi Klan dengan Perspektif Pelanggan / Konstituen dalam hal Peningkatan Jemaat

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.016	2.822		.714	.482
	LN_DK	-1.405	.875	-.312	-1.606	.121

a. Dependent Variable: LN_Pel_Konst_PJ

Pada α 0,05 signifikansi Dimensi Klan sebesar $0,121 > 0,05$ berarti variabel Dimensi Klan tidak berpengaruh terhadap Perspektif Pelanggan atau Konstituen dalam hal Peningkatan Jemaat atau Hipotesis ditolak.

4.5.3.2 Budaya Organisasi dimensi Klan dengan Perspektif Pelanggan / Konstituen dalam hal Peningkatan Jemaat Belum di Baptis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.124	.247		.503	.619
	Dimensi Klan	.003	.010	.064	.345	.733

Pada α 0,05 signifikansi Dimensi Klan sebesar $0,733 > 0,05$ berarti variabel Dimensi Klan tidak berpengaruh terhadap Perspektif Pelanggan atau Konstituen dalam hal Peningkatan Jemaat Belum di Baptis atau Hipotesis ditolak.

4.5.4 Budaya Organisasi dimensi Klan berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *Balance Scorecard* Perspektif Pembelajaran dan Inovasi

4.5.4.1 Budaya Organisasi dimensi Klan dengan Perspektif Pembelajaran dan Inovasi dalam hal Peningkatan Peserta Sekolah Minggu

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.091	.157		.580	.567
Dimensi Klan	.004	.006	.128	.695	.493

a. Dependent Variable: Pem_Inov_Peningkatan Peserta Sekolah Minggu

Pada α 0,05 signifikansi Dimensi Klan sebesar 0,493 > 0,05 berarti variabel Dimensi Klan tidak berpengaruh terhadap Perspektif Pembelajaran dan Inovasi dalam hal Peningkatan Peserta Sekolah Minggu atau Hipotesis ditolak.

4.5.5 Budaya Organisasi dimensi Market berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *Balance Scorecard* Perspektif Keuangan

4.5.5.1 Budaya Organisasi dimensi Market dengan Perspektif Keuangan dalam hal Peningkatan Pendapatan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.036	.142		.255	.801
	Dimensi Market	.004	.005	.162	.885	.384

a. Dependent Variable: Keuangan_Peningkatan Pendapatan

Pada α 0,05 signifikansi Dimensi Market sebesar 0,548 > 0,05 berarti variabel Dimensi Market tidak berpengaruh terhadap Perspektif Keuangan dalam hal Peningkatan Pendapatan atau Hipotesis ditolak.

4.5.6 Budaya Organisasi dimensi Market berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *Balance Scorecard* Perspektif Pelanggan / Konstituen

4.5.6.1 Budaya Organisasi dimensi Market dengan Perspektif Pelanggan / Konstituen dalam hal Peningkatan Jemaat

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.004	3.105		.323	.749
	LN_DM	-1.054	.931	-.225	-1.132	.269

a. Dependent Variable: LN_Pel_Konst_PJ

Pada α 0,05 signifikansi Dimensi Market sebesar $0,269 > 0,05$ berarti variabel Dimensi Market tidak berpengaruh terhadap Perspektif Pelanggan / Konstituen dalam hal Peningkatan Jemaat atau Hipotesis ditolak.

4.5.7 Budaya Organisasi dimensi Market berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *Balance Scorecard* Perspektif Pembelajaran dan Inovasi

4.5.7.1 Budaya Organisasi dimensi Market dengan Perspektif Pembelajaran dan Inovasi dalam hal Peningkatan Pelayanan Baru

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.374	.328		1.139	.264
	Dimensi Market	-.001	.011	-.023	-.124	.902

a. Dependent Variable: Pem_Inov_Peningkatan Pelayanan Baru

Pada α 0,05 signifikansi Dimensi Market sebesar 0,902 > 0,05 berarti variabel Dimensi Market tidak berpengaruh terhadap Perspektif Pembelajaran dan Inovasi dalam hal Peningkatan Pelayanan Baru atau Hipotesis ditolak.

4.5.8 Budaya Organisasi dimensi Adhokrasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *Balance Scorecard* Perspektif Proses Bisnis dan Internal

4.5.8.1 Budaya Organisasi dimensi Adhokrasi dengan Perspektif Proses Bisnis dan Internal dalam hal Jumlah Pelayan Training

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.025	.957		-.026	.980
	Log_DA	.837	.701	.216	1.194	.242

a. Dependent Variable: Log_PBI_JPT

Pada α 0,05 signifikansi Dimensi Adhokrasi sebesar $0,242 > 0,05$ berarti variabel Dimensi Adhokrasi tidak berpengaruh terhadap Perspektif Proses Bisnis dan Internal dalam hal Jumlah Pelayan Training atau Hipotesis ditolak.

4.5.9 Budaya Organisasi dimensi Adhokrasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *Balance Scorecard* Perspektif Pelanggan / Konstituen

4.5.9.1 Budaya Organisasi dimensi Adhokrasi dengan Perspektif Pelanggan / Konstituen dalam hal Peningkatan Jemaat belum dibaptis

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.007	.239		.029	.977
	Dimensi Adhokrasi	.009	.010	.157	.858	.398

a. Dependent Variable: Pel_Konst_Peningkatan Jemaat Belum di Baptis

Pada α 0,05 signifikansi Dimensi Adhokrasi sebesar $0,398 > 0,05$ berarti variabel Dimensi Adhokrasi tidak berpengaruh terhadap Perspektif Pelanggan / Konstituen dalam hal Peningkatan Jemaat Belum di Baptis atau Hipotesis ditolak.

4.5.10 Budaya Organisasi dimensi Adhokrasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi dengan ukuran model *Balance Scorecard* Perspektif Pembelajaran dan Inovasi

4.5.10.1 Budaya Organisasi dimensi Adhokrasi dengan Perspektif Pembelajaran dan Inovasi dalam hal Peningkatan Peserta Sekolah Minggu

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.095	.153		.618	.541
	Dimensi Adhokrasi	.004	.006	.126	.686	.498

a. Dependent Variable: Pem_Inov_Peningkatan Peserta Sekolah Minggu

Pada α 0,05 signifikansi Dimensi Adhokrasi sebesar $0,498 > 0,05$ berarti variabel Dimensi Adhokrasi tidak berpengaruh terhadap Perspektif Pembelajaran dan Inovasi dalam hal Peningkatan Peserta Sekolah Minggu. atau Hipotesis ditolak.

Tabel 4.20. Nilai Signifikansi Uji Hipotesis Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Budaya Organisasi	Kinerja Organisasi (<i>Balance Scorecard</i>)								
	Pelanggan / konstituen			Keuangan		Pembelajaran & Inovasi		Proses Bisnis dan Internal	
	PJ	PJ2B	KJ	PP	JUM	PPSM	PPB	PWMP	JPT
DH	X	X	X	0,278	0,063	X	X	0,190	0,494
DK	0,121	0,733	0,209	X	X	0,493	X	X	X
DM	0,269	X	X	0,384	X	X	0,902	X	X
DA	X	0,398	X	X	X	0,498	X	X	0,242

Tabel 4.21. Hasil Uji Beda Budaya Organisasi

Keterangan		Nilai Sig. Hasil Uji Beda			
		DK	DH	DA	DM
Jenis Gereja	Katolik	0,034	0,8	0,781	0,96
	Kristen				
Usia	< 30 th	0,567	0,64	0,859	0,48
	31 - 40 th				
	41 - 50 th				
	> 50 th				
Masa Pelayanan	< 2 th	0,418	0,953	0,308	0,354
	3 - 5 th				
	5 - 7 th				
	> 7 th				
Golongan Gereja	Kecil	0,362	0,149	0,617	0,224
	Besar				

Tabel 4.22. Hasil Uji Beda Kinerja Organisasi

Keterangan		Nilai Sig. Hasil Uji Beda								
		Pelanggan / konstituen			Keuangan		Pembelajaran & Inovasi		Proses Bisnis dan Internal	
		Pel_Konst PJ	Pel_Konst PJ2B	Pel_Konst KJ	Keu_PP	Keu_JUM	Pem_Inov PPSM	Pem_Inov PPB	PBI_PWMP	PBI_JPT
Jenis Gereja	Katolik	0,380	1,000	0,366	0,940	0,011	0,116	0,152	0,064	0,027
	Kristen									
Usia	< 30 th	0,011	0,468	0,300	0,153	0,231	0,555	0,121	0,880	0,116
	31 - 40 th									
	41 - 50 th									
	> 50 th									
Masa Pelayanan	< 2 th	0,983	0,372	0,521	0,862	0,443	0,376	0,317	0,052	0,493
	3 - 5 th									
	5 - 7 th									
	> 7 th									
Golongan Gereja	Kecil	0,104	0,523	0,021	0,352	0,205	0,347	0,155	0,689	0,032
	Besar									

4.6. Pembahasan

4.6.1 Hipotesis Pertama *point a*

Hipotesis pertama *point a* memprediksi budaya organisasi dimensi hierarki berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif keuangan dalam hal peningkatan pendapatan gereja. Dari tabel 4.20 diketahui nilai signifikansi hasil uji hipotesis tersebut sebesar $0,278 > 0,05$ sehingga artinya hipotesis pertama *point a* ditolak.

Budaya hierarki merupakan budaya yang memiliki karakteristik utama yaitu fokus pada pemeliharaan internal dan kebutuhan untuk stabilitas dan kontrol. Sebuah gereja dengan budaya hierarki akan terstruktur serta mampu menjaga stabilitas, kontrol dan kelancaran operasional di gereja. Gereja yang terstruktur maka sumbangan yang diperoleh dapat meningkat dengan adanya umat yang baru bergabung. Namun tidak demikian, karena model struktur gereja tidak didesain untuk meningkatkan pendapatan. Model struktur gereja seperti dalam gereja katolik, terdapat dewan paroki dan dewan harian yang tugasnya menangani permasalahan yang timbul dalam keseharian kehidupan umat pada gereja tersebut, melaksanakan rapat untuk membentuk panitia sebuah acara, dan menyampaikan laporan tahunan kepada uskup. Pada tugas dewan harian tidak terdapat suatu target untuk meningkatkan pendapatan. Mengenai tugas dan kewajiban dewan paroki bersumber dari (<http://gedangan.com/dewan-paroki/tugas-dan-kewajiban-dewan-paroki>, diakses tanggal 3 november 2016). Penolakan hipotesis juga disebabkan karena pendapatan gereja diperoleh dari sukarelaan para jemaat, tanpa

ada paksaan dari gereja terhadap jemaat mengenai persembahan yang diberikan, sehingga jumlah pendapatannya tidak menentu. Mengenai persembahan yang diberikan dari sukarelaan jemaat di gereja dikatakan dalam ajaran gereja (<http://www.katolisitas.org/persembahan-perpuluhan>, diakses tanggal 6 september 2016). Dengan demikian, tinggi rendahnya budaya organisasi dimensi hierarki tidak mempengaruhi peningkatan pendapatan gereja.

4.6.2 Hipotesis Pertama *point b*

Hipotesis pertama *point b* memprediksi budaya organisasi dimensi hierarki berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif keuangan dalam hal jumlah umat yang menyumbang. Dari tabel 4.20 diketahui nilai signifikansi hasil uji hipotesis tersebut sebesar $0,063 > 0,05$ sehingga artinya hipotesis pertama *point b* ditolak.

Budaya hierarki merupakan budaya yang memiliki karakteristik utama yaitu fokus pada pemeliharaan internal dan kebutuhan untuk stabilitas dan kontrol. Sebuah gereja dengan budaya hierarki diharapkan mampu menjaga stabilitas gereja dan akan mengakibatkan jumlah umat dalam gereja tersebut stabil atau bahkan meningkat sehingga jumlah umat yang menyumbang juga dapat meningkat. Namun tidak demikian karena jumlah umat yang menyumbang sangat bervariasi antar gereja baik gereja kristen dan katolik, ada yang sangat banyak ada yang sangat sedikit, disebabkan juga pada sampel kategori gereja besar dan gereja kecil dijadikan satu. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 4.14 mengenai jawaban

partisipasi berdasarkan jenis gereja, usia, masa pelayanan, dan golongan gereja terhadap kinerja organisasi dalam hal ini jumlah umat yang menyumbang rata – rata jawabannya sangat jauh berbeda antara gereja kristen dan katolik, serta kategori gereja besar dan kecil. Dengan demikian, tinggi rendahnya budaya organisasi dimensi hierarki tidak mempengaruhi jumlah umat yang menyumbang, karena jumlah umat yang menyumbang terbukti terdapat perbedaan antara gereja kristen dan katolik dalam hasil uji beda.

4.6.3 Hipotesis Kedua *point a*

Hipotesis kedua *point a* memprediksi budaya organisasi dimensi hierarki berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif proses bisnis dan internal dalam hal persentase waktu merencanakan pelayanan. Dari tabel 4.20 diketahui nilai signifikansi hasil uji hipotesis tersebut sebesar $0,190 > 0,05$ sehingga artinya hipotesis kedua *point a* ditolak.

Budaya organisasi dimensi hierarki menurut OCAI ditandai dengan formalitas dan peraturan yang terstruktur untuk bekerja (David & Tarigan, 2006). Organisasi dengan budaya ini sangat dikontrol dan terstruktur. Prosedur formal umumnya mengatur apa yang orang lakukan. Maka gereja dengan budaya hierarki diharapkan akan mempengaruhi perspektif proses bisnis dan internal yaitu dengan persentase waktu merencanakan pelayanan. Namun tidak demikian, karena para pelayan gereja dalam mempersiapkan kegiatan pelayanan dengan sukarela, maka waktu yang dapat diluangkan hanya sedikit persentasenya dibandingkan dengan

total waktu dalam mempersiapkan kegiatan pelayanan. Misalnya kegiatan yang akan dilaksanakan tahun depan, para pelayan gereja hanya dapat meluangkan waktu untuk mempersiapkan dari rapat, dll hanya selama dua bulan, maka akan memperoleh persentase waktu yang kecil. Dari tabel 4.15 statistik deskriptif menunjukkan bahwa rata – rata skor budaya organisasi dimensi hierarki termasuk pada rentang atau kategori yang tinggi, namun tidak yang paling dominan. Dengan demikian, tinggi rendahnya budaya organisasi dimensi hierarki tidak mempengaruhi persentase waktu perencanaan pelayanan gereja.

4.6.4 Hipotesis Kedua *point b*

Hipotesis kedua *point b* memprediksi budaya organisasi dimensi hierarki berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif proses bisnis dan internal dalam hal jumlah pelayan training. Dari tabel 4.20 diketahui nilai signifikansi hasil uji hipotesis tersebut sebesar $0,494 > 0,05$ sehingga artinya hipotesis kedua *point a* ditolak.

Budaya organisasi dimensi hierarki menurut OCAI ditandai dengan formalitas dan peraturan yang terstruktur untuk bekerja (David & Tarigan, 2006). Organisasi dengan budaya ini sangat dikontrol dan terstruktur. Prosedur formal umumnya mengatur apa yang orang lakukan. Maka gereja dengan budaya hierarki diharapkan akan mempengaruhi perspektif proses bisnis dan internal yaitu dengan jumlah pelayan training yang menghadiri kegiatan workshop atau seminar. Namun tidak demikian, karena jumlah pelayan training pada tiap gereja baik

gereja katolik dan gereja kristen sangat fluktuatif, ada yang sangat sedikit dan sangat banyak, disebabkan juga sampel yang berbagai denominasi gereja bercampur jadi satu sehingga diperoleh angka yang bermacam – macam. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 4.14 mengenai jawaban partisipan berdasarkan jenis gereja, usia, masa pelayanan, dan golongan gereja terhadap kinerja organisasi dalam hal jumlah pelayan training rata – rata jawabannya sangat jauh berbeda antara gereja kristen dan katolik, serta kategori gereja besar dan kecil. Hal ini terbukti pada hasil uji beda berdasarkan tabel 4.14 bahwa terdapat perbedaan antara gereja kristen dan katolik serta terdapat perbedaan pula antara golongan gereja kristen dan katolik dalam hal jumlah pelayan training.

4.6.5 Hipotesis Ketiga *point a*

Hipotesis ketiga *point a* memprediksi budaya organisasi dimensi klan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif pelanggan / konstituen dalam hal keterlibatan jemaat. Dari tabel 4.20 diketahui nilai signifikansi hasil uji hipotesis tersebut sebesar $0,209 > 0,05$ sehingga artinya hipotesis ketiga *point a* ditolak.

Budaya klan merupakan suatu budaya yang menekankan keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi seperti sebuah keluarga besar (Fauzi, 2015). Berdasarkan hasil kuesioner tertutup budaya klan merupakan budaya yang paling tinggi nilainya diantara dimensi budaya yang lain. Namun budaya klan tidak dapat mempengaruhi jumlah keterlibatan jemaat. Hal ini dikarenakan jumlah

keterlibatan jemaat pada tiap gereja juga fluktuatif disebabkan juga sampel yang berbagai denominasi gereja bercampur jadi satu sehingga diperoleh angka yang bermacam – macam. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 4.14 mengenai jawaban partisipan berdasarkan jenis gereja, usia, masa pelayanan, dan golongan gereja terhadap kinerja organisasi dalam hal keterlibatan jemaat rata – rata jawabannya sangat jauh berbeda antara gereja kristen dan katolik, serta kategori gereja besar dan kecil. Hal ini terbukti pada hasil uji beda berdasarkan tabel 4.14 bahwa terdapat perbedaan antara golongan gereja besar dan kecil dalam hal keterlibatan jemaat dengan nilai signifikansi $0,021 < 0,05$, sehingga menurut penulis hasil uji beda ini memperkuat alasan penolakan hipotesis ketiga point a.

4.6.6 Hipotesis Ketiga *point b*

Hipotesis ketiga *point b* memprediksi budaya organisasi dimensi klan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif pelanggan / konstituen dalam hal peningkatan jemaat. Dari tabel 4.20 diketahui nilai signifikansi hasil uji hipotesis tersebut sebesar $0,121 > 0,05$ sehingga artinya hipotesis ketiga *point b* ditolak.

Budaya klan merupakan jenis budaya yang memiliki karakter kekeluargaan. Berdasarkan hasil kuesioner tertutup budaya klan merupakan budaya yang paling tinggi nilainya diantara dimensi budaya yang lain. Namun budaya klan tidak dapat mempengaruhi peningkatan jemaat di gereja karena rata – rata peningkatan jemaat di gereja berdasarkan tabel 4.14 sangat sedikit dan tidak

mencapai persentase 40%. Hal ini disebabkan karena jemaat sifatnya menetap dan jika dalam setahun peningkatannya tidak terlalu signifikan.

Dari tabel 4.14 diketahui bahwa peningkatan jemaat berdasarkan usia pastor atau pendeta terdapat rata – rata yang sangat fluktuatif, ada yang sangat tinggi sebesar 39% pada rentang usia 31 – 40 tahun, sedangkan pada usia > 50 tahun hanya sebesar 4%. Hal ini terbukti pada hasil uji beda berdasarkan tabel 4.14 bahwa terdapat perbedaan rata – rata peningkatan jemaat berdasarkan usia pastor atau pendeta dengan nilai signifikansi sebesar $0,011 < 0,05$, sehingga usia dapat menjadi faktor yang mempengaruhi peningkatan jemaat. Dengan demikian, tinggi rendahnya budaya organisasi dimensi klan tidak mempengaruhi peningkatan jemaat.

4.6.7 Hipotesis Ketiga *point c*

Hipotesis ketiga *point c* memprediksi budaya organisasi dimensi klan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif pelanggan / konstituen dalam hal peningkatan jemaat belum dibaptis. Dari tabel 4.20 diketahui nilai signifikansi hasil uji hipotesis tersebut sebesar $0,733 > 0,05$ sehingga artinya hipotesis ketiga *point c* ditolak.

Budaya klan merupakan jenis budaya yang memiliki karakter kekeluargaan yang diduga dapat menarik jemaat yang baru untuk menjadi umat dan dibaptis di gereja tersebut. Namun dugaan tersebut ditolak karena budaya klan dari hasil uji beda hasilnya terdapat perbedaan antara gereja kristen dan katolik.

Kemudian pada gereja katolik tidak mendata umat yang belum dibaptis, jika gereja mengadakan pembaptisan, gereja hanya mempersilahkan siapapun umat yang mau mendaftar, sehingga tidak ada paksaan dan tentunya tidak dapat diketahui secara tepat jumlah umat yang belum dibaptis. Hal tersebut dapat diketahui pada salah satu gereja katolik yaitu gereja theresia dalam (<http://www.gerejatheresia.org/iman/baptis>, diakses tanggal 6 september 2016). Begitu pula juga pada gereja kristen, karena pada peningkatan jemaat yang belum dibaptis tidak terdapat perbedaan antara gereja kristen dan katolik. Dengan demikian, tinggi rendahnya budaya organisasi dimensi klan tidak mempengaruhi peningkatan jemaat yang belum dibaptis.

4.6.8 Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat memprediksi budaya organisasi dimensi klan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif pembelajaran dan inovasi dalam hal peningkatan peserta sekolah minggu. Dari tabel 4.20 diketahui nilai signifikansi hasil uji hipotesis tersebut sebesar $0,493 > 0,05$ sehingga artinya hipotesis keempat ditolak.

Budaya klan yaitu suatu budaya yang sangat menekankan keakraban dan ikatan emosi untuk saling berbagi, sehingga organisasi lebih seperti keluarga besar dibandingkan entitas ekonomi (Fauzi, 2015). Budaya klan yang memiliki karakteristik kekeluargaan apabila diterapkan di gereja pada kegiatan sekolah minggu maka peserta sekolah minggu akan merasa nyaman dan dapat

meningkatkan peserta sekolah minggu, namun dugaan tersebut ditolak karena budaya klan dari hasil uji beda hasilnya terdapat perbedaan antara gereja kristen dan katolik. Kemudian disebabkan juga karena gereja tidak mewajibkan anak – anak untuk mengikuti sekolah minggu sehingga sulit untuk bertambahnya peserta sekolah minggu. Dengan demikian, tinggi rendahnya budaya organisasi dimensi klan tidak mempengaruhi peningkatan peserta sekolah minggu.

4.6.9 Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima memprediksi budaya organisasi dimensi market berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif keuangan dalam hal peningkatan pendapatan gereja. Dari tabel 4.20 diketahui nilai signifikansi hasil uji hipotesis tersebut sebesar $0,384 > 0,05$ sehingga artinya hipotesis kelima ditolak.

Budaya organisasi dimensi market berfokus pada efisiensi dan produktivitas (Quinn dan McGrath, 1985). Budaya market merupakan jenis budaya yang sungguh – sungguh, agresif, berorientasi fokus pada hasil. Hasil dalam hal ini tujuan dan keuangan atau pendapatan guna berjalannya suatu efisiensi dan produktifitas. Dari hasil kuesioner tertutup dimensi market merupakan budaya yang memperoleh skor kecil maka peneliti menyimpulkan bahwa gereja tidak berfokus pada efisiensi dan produktivitas.

Kemudian disebabkan penolakan karena pendapatan gereja diperoleh dari sukarelaan para jemaat, tanpa ada paksaan dari organisasi gereja terhadap

jemaat mengenai sumbangan yang diberikan. Mengenai persembahan yang diberikan dari sukarelaan jemaat dikatakan dalam ajaran gereja (<http://www.katolisitas.org/persembahan-perpuluhan>, diakses tanggal 6 september 2016). Dengan demikian, tinggi rendahnya budaya organisasi dimensi market tidak mempengaruhi peningkatan pendapatan gereja.

4.6.10 Hipotesis Keenam

Hipotesis keenam memprediksi budaya organisasi dimensi market berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif pelanggan / konstituen dalam hal peningkatan jemaat. Dari tabel 4.20 diketahui nilai signifikansi hasil uji hipotesis tersebut sebesar $0,269 > 0,05$ sehingga artinya hipotesis keenam ditolak.

Budaya organisasi dimensi market mendefinisikan sukses dalam hal pencapaian tujuan yaitu menjangkau masyarakat. Pada gereja dimensi market, masyarakat dipandang sebagai pelanggan / konstituen yaitu jemaat sehingga diharapkan dapat meningkat. Namun tidak demikian, karena dari hasil kuesioner tertutup (tabel 4.15) dimensi market merupakan budaya yang memperoleh skor terendah maka dapat disimpulkan bahwa gereja kurang menerapkan dimensi market, serta disebabkan juga peningkatan jemaat di gereja baik gereja besar dan kecil sangat bervariasi, dan peningkatannya tidak mencapai 40%. Hal ini disebabkan karena jemaat sifatnya menetap dan jika dalam setahun peningkatannya tidak terlalu signifikan. Dari tabel 4.14 diketahui bahwa

peningkatan jemaat berdasarkan usia pastor atau pendeta terdapat rata – rata yang sangat fluktuatif, ada yang sangat tinggi sebesar 39% pada rentang usia 31 – 40 tahun, sedangkan pada usia > 50 tahun hanya sebesar 4%. Hal ini terbukti pada hasil uji beda berdasarkan tabel 4.14 bahwa terdapat perbedaan rata – rata peningkatan jemaat berdasarkan usia pastor atau pendeta dengan nilai signifikansi sebesar $0,011 < 0,05$. Dengan demikian, tinggi rendahnya budaya organisasi dimensi market tidak mempengaruhi peningkatan jemaat.

4.6.11 Hipotesis Ketujuh

Hipotesis ketujuh memprediksi budaya organisasi dimensi market berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif pembelajaran dan inovasi dalam hal peningkatan peningkatan pelayanan baru dan kegiatan baru di luar ibadah. Dari tabel 4.20 diketahui nilai signifikansi hasil uji hipotesis tersebut sebesar $0,902 > 0,05$ sehingga artinya hipotesis ketujuh ditolak.

Budaya organisasi dimensi market merupakan jenis budaya yang mengedepankan kompetensi yang ketat dan tinggi (Bash, 2015). Dalam gereja kompetensi yang tinggi yaitu dengan kreativitas adanya pelayanan atau kegiatan baru tiap tahunnya. Namun tidak demikian, karena dari hasil kuesioner tertutup (tabel 4.15) dimensi market merupakan budaya yang memperoleh skor terendah maka dapat disimpulkan bahwa gereja kurang menerapkan dimensi market serta disebabkan juga beberapa gereja pada tahun 2014 dan 2015 tidak ada pelayanan

atau kegiatan baru, yaitu gereja hanya melaksanakan pelayanan atau kegiatan yang sudah rutin dilakukan. Dengan demikian, tinggi rendahnya budaya organisasi dimensi market tidak mempengaruhi peningkatan pelayanan baru dan kegiatan baru di luar ibadah

4.6.12 Hipotesis Kedelapan

Hipotesis kedelapan memprediksi budaya organisasi dimensi adhokrasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif proses bisnis dan internal dalam hal jumlah pelayan training. Dari tabel 4.20 diketahui nilai signifikansi hasil uji hipotesis tersebut sebesar $0,242 > 0,05$ sehingga artinya hipotesis kedelapan ditolak.

Budaya adhokrasi, sebagaimana dinilai dalam OCAI, ditandai sebagai tempat kerja yang dinamis, kewirausahaan dan kreatif. Gereja mendorong inisiatif kebebasan individu yang sesuai dengan kegiatan operasional di gereja, sehingga diperlukan kreativitas dan inovasi pada pelayan gereja. Kreativitas dapat dimunculkan dari mengikuti kegiatan workshop atau seminar yang diikuti oleh pelayan training gereja. Jika gereja menerapkan budaya adhokrasi maka jumlah pelayan training akan tinggi. Dari tabel 4.15 statistik deskriptif dimensi adhokrasi memperoleh rata – rata skor yang tergolong tinggi namun tidak mempengaruhi jumlah pelayan training. Hal ini disebabkan karena jumlah pelayan training pada tiap gereja baik gereja katolik dan gereja kristen sangat bervariasi, ada yang sangat sedikit dan sangat banyak, disebabkan juga sampel yang dari berbagai

denominasi gereja bercampur jadi satu sehingga diperoleh angka yang bermacam – macam. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 4.14 bahwa jumlah pelayan training rata – rata jawabannya sangat fluktuatif atau berbeda secara signifikan. Hal ini terbukti pada hasil uji beda berdasarkan tabel 4.14 bahwa terdapat perbedaan antara gereja kristen dan katolik serta terdapat perbedaan pula antara golongan gereja kristen dan katolik dalam hal jumlah pelayan training.

4.6.13 Hipotesis Kesembilan

Hipotesis kesembilan memprediksi budaya organisasi dimensi adhokrasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif pelanggan / konstituen dalam hal peningkatan jemaat yang belum dibaptis. Dari tabel 4.20 diketahui nilai signifikansi hasil uji hipotesis tersebut sebesar $0,398 > 0,05$ sehingga artinya hipotesis kesembilan ditolak.

Budaya organisasi dimensi adhokrasi, sebagaimana dinilai dalam OCAI, ditandai sebagai tempat kerja yang dinamis, kewirausahaan dan kreatif. Budaya adhokrasi dalam gereja merupakan tempat yang dinamis dan inovatif. Tempat yang dinamis dan inovatif di gereja dapat tercipta dari kegiatan sekolah minggu. Kegiatan sekolah minggu dapat diikuti oleh anak – anak yang sudah dibaptis maupun yang belum dibaptis. Maka bila pada kegiatan sekolah minggu memiliki aktivitas yang menginovasi dan kreatif, akan banyak anak – anak yang belum dibaptis tertarik untuk mengikuti kegiatan sekolah minggu. Namun budaya adhokrasi tidak mempengaruhi peningkatan jemaat belum di baptis yang

mengikuti sekolah minggu karena dari hasil kuesioner tertutup dimensi adhokrasi merupakan budaya yang memperoleh skor kecil maka dapat disimpulkan bahwa gereja kurang menerapkan dimensi adhokrasi. Hal ini disebabkan juga karena pada gereja katolik tidak mendata umat yang belum dibaptis, jika gereja mengadakan pembaptisan, gereja hanya mempersilahkan siapapun umat yang mau mendaftar, sehingga tidak ada paksaan dan tentunya tidak dapat diketahui secara tepat jumlah umat yang belum dibaptis. Hal tersebut dapat diketahui pada salah satu gereja katolik (<http://www.gerejatheresia.org/iman/baptis>, diakses tanggal 6 september 2016). Begitu pula juga pada gereja kristen, karena pada peningkatan jemaat yang belum dibaptis tidak terdapat perbedaan antara gereja kristen dan katolik, sehingga menyebabkan tidak adanya pengaruh kedua variabel tersebut.

4.6.14 Hipotesis Kesepuluh

Hipotesis kesepuluh memprediksi budaya organisasi dimensi adhokrasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan ukuran model *balance scorecard* perspektif pembelajaran dan inovasi dalam hal peningkatan peserta sekolah minggu. Dari tabel 4.20 diketahui nilai signifikansi hasil uji hipotesis tersebut sebesar $0,498 > 0,05$ sehingga artinya hipotesis kesepuluh ditolak.

Budaya organisasi dimensi adhokrasi, sebagaimana dinilai dalam OCAI, ditandai sebagai tempat kerja yang dinamis, kewirausahaan dan kreatif. Budaya adhokrasi dalam gereja merupakan tempat yang dinamis dan inovatif. Tempat yang dinamis dan inovatif di gereja dapat tercipta dari kegiatan sekolah minggu.

Sehingga apabila gereja menerapkan budaya adhokrasi maka peserta sekolah minggu akan meningkat. Namun tidak demikian, karena dari hasil kuesioner tertutup tabel 4.15 statistik deskriptif dimensi adhokrasi memperoleh rata – rata skor yang tergolong tinggi, tetapi tidak yang paling dominan atau tinggi sehingga gereja kurang menerapkan dimensi adhokrasi. Hal ini disebabkan juga karena gereja tidak mewajibkan anak – anak untuk mengikuti sekolah minggu sehingga sulit untuk bertambahnya peserta sekolah minggu.

