

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Gereja Protestan di Indonesia bagian Barat (GPIB) adalah persekutuan orang percaya Kristen Protestan di Indonesia dimana Tuhan Yesus Kristus menjadi dasar dan kepalanya. Visi GPIB adalah gereja yang mewujudkan damai sejahtera bagi seluruh ciptaanNya. Sehubungan dengan itu, hasil Sinode GPIB (2015: 64-65) menetapkan bahwa misi GPIB adalah (1) Menjadi gereja yang terus menerus diperbaharui dengan bertolak dari Firman Allah, yang terwujud dalam perilaku kehidupan warga gereja, baik dalam persekutuan, maupun dalam hidup bermasyarakat; (2) Menjadi gereja yang hadir sebagai contoh kehidupan, yang terwujud melalui inisiatif dan partisipasi dalam kesetiakawanan sosial serta kerukunan dalam masyarakat, dengan berbasis pada perilaku kehidupan keluarga yang kuat dan sejahtera; dan (3) Menjadi gereja yang membangun keutuhan ciptaan yang terwujud melalui perhatian terhadap lingkungan hidup, semangat keesaan dan semangat persatuan dan kesatuan warga gereja sebagai warga masyarakat.

Sehubungan dengan misi, untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab pelayanan di tengah Jemaat, Majelis Sinode GPIB menempatkan Pejabat GPIB (Pendeta, Diaken dan Penatua) dalam Jemaat dengan tugas khusus sebagai berikut : (1) Pendeta dipercayakan secara khusus melayani pelayanan Firman dan Sakramen, peneguhan sidi, pemberkatan perkawinan, peneguhan pejabat dan penggembalaan; (2) Penatua dipercayakan secara khusus melaksanakan penggembalaan dan ketertiban pelayanan; dan (3) Diaken dipercayakan secara

khusus melaksanakan tugas diakonia sosial dan pelayanan kasih. Secara khusus dinyatakan, bilamana Pendeta di suatu Jemaat berhalangan, Majelis Jemaat setempat menunjuk salah seorang Penatua untuk melaksanakan tugas khusus Pendeta dan melaporkannya kepada Majelis Sinode GPIB. Jadi, Penatua bertugas melaksanakan penggembalaan dan menjaga ketertiban pelayanan dalam satu Jemaat atas penunjukan Majelis Jemaat, jika Pendetanya berhalangan.

Berbagai usaha telah dilakukan untuk menjadikan Penatua profesional, sehingga mampu melaksanakan dan menjaga kebenaran dan ketertiban pemberitaan Firman, peribadahan, penggembalaan, dan ketertiban pelayanan. kegiatan pembinaan Penatua dan Diaken dilakukan dengan pemberian materi (1) Ekklesiologi; (2) Allah memanggil dan mengutus orang percaya ke dalam dunia; (3) Panggilan kepejabatan; dan (4) Prinsip-prinsip dasar manajemen pelayanan serta kegiatan sermon dalam gereja yang diikuti oleh Penatua sebanyak satu kali dalam seminggu. Usaha tersebut sesuai dengan hasil Sinode GPIB (2015: 64-65) tentang Kebijakan Umum Panggilan dan Pengutusan Gereja (KUPPG) Jangka Pendek III tahun 2016 – 2021, sehingga diharapkan bahwa kesaksian GPIB hadir tidak hanya dalam bentuk lembaga, tetapi juga melalui warga jemaat yang menjadi teladan dalam mentransformasi kesaksian Iman dalam masyarakat, sehingga dapat menjadi umat Allah yang menggarami, menerangi, dan berkenan kepada Allah Pencipta.

Namun kenyataannya, berdasarkan hasil evaluasi kinerja Penatua yang dilakukan oleh Ketua Majelis Jemaat GPIB dapat diketahui bahwa kinerja Penatua pada GPIB di Provinsi Sumatera Utara belum sesuai dengan yang diharapkan.

Ketua Majelis Jemaat (2018: 1) mengemukakan bahwa berdasarkan hasil evaluasi kinerja penatua GPIB di Propinsi Sumatera Utara Tahun 2018 ada sebanyak 66,67% dari penatua GPIB memiliki kinerja dalam kategori kurang baik, dan hanya sebanyak 33,33% memiliki kinerja baik sebagaimana Lampiran 1.

2. Berkaitan dengan permasalahan tugas pelayanan di gereja, Klasisamanubantimur (2019:5) mengemukakan bahwa seorang pelayan sebaiknya seperti Yesus, yaitu berbicara dan bertindak atas perintah Yesus Kristus. Melalui pelayanannya, dimana Tuhan sendiri melayani jemaatnya. Pelayan melayani atas dasar kasih seperti Tuhan Yesus telah mengasihi umatnya. Seperti tertulis pada Yohanes 15:16: “Bukan kamu yang memilih Aku, tetapi Akulah yang memilih kamu. Dan Aku telah menetapkan kamu, supaya kamu pergi dan menghasilkan buah dan buahmu itu tetap, supaya apa yang kamu minta kepada Bapa dalam nama-Ku diberikan-Nya kepadamu”. Menyikapi kondisi di atas peneliti merasa perlu mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan kinerja Penatua belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan.

Sesuai dengan asumsi dasar ilmu pengetahuan bahwa masalah kinerja tidak terjadi dengan sendirinya, tetapi karena adanya berbagai faktor yang memengaruhi, baik faktor yang memiliki pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung. Secara teoritis, ada beberapa faktor penyebab kinerja individu tidak sesuai dengan harapan, dan berbagai faktor yang dapat terjadi sebagai akibat dari permasalahan kinerja. Castetter (1981:23) mengemukakan adanya tiga sumber penyebab kinerja tidak baik, yaitu: (1) sumber individu yang meliputi kelemahan intelektual, kelemahan psikologis, demotivasi, keusangan/ketuaan, dan orientasi nilai; (2) sumber organisasi yang meliputi sistem organisasi, peranan

organisasi, kelompok dalam organisasi, perilaku yang berhubungan dengan pengawasan, dan budaya organisasi; dan (3) sumber lingkungan eksternal yang meliputi keluarga, kondisi ekonomi, kondisi politik, kondisi hukum, nilai-nilai sosial, pasar kerja, dan perubahan teknologi. Sejalan dengan penjelasan Castetter, Mullins (2005:99) menjelaskan bahwa keefektifan organisasi dipengaruhi oleh faktor individu, faktor organisasi, dan faktor lingkungan. Jadi, Castetter dan Mullins memberikan penjelasan teoretis yang sama tentang faktor-faktor yang secara langsung memengaruhi kinerja atau keefektifan organisasi, yaitu; faktor individu, faktor organisasi, dan faktor lingkungan.

Berdasarkan Model Integrasi Perilaku Organisasi dari Colquitt, LePine, dan Wesson (2009:37), menjelaskan bahwa budaya organisasi, struktur organisasi, kepemimpinan, tim, kepribadian, dan kemampuan merupakan faktor yang berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja, sedangkan kepuasan kerja, stress, motivasi, kepercayaan, keadilan, etika, pembelajaran, dan pengambilan keputusan merupakan faktor yang berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Model Loop Kinerja, Kepuasan, dan Usaha dari Newstrom (2007:209) menjelaskan bahwa kinerja secara langsung dipengaruhi usaha, kinerja secara langsung memengaruhi ganjaran, ganjaran secara langsung memengaruhi persepsi tentang keadilan ganjaran, selanjutnya persepsi tentang keadilan ganjaran secara langsung memengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan, kepuasan secara langsung memengaruhi komitmen, dan komitmen secara langsung memengaruhi usaha, sedangkan ketidakpuasan secara langsung memengaruhi pengunduran diri, ketidakhadiran, kelambatan, pencurian, kekerasan, dan anggota organisasi yang miskin kerja. Berdasarkan Model Loop Kinerja, Kepuasan, dan Usaha dari

Newstrom dapat diketahui bahwa besar-kecilnya usaha yang dilakukan dalam sesuatu pekerjaan akan memengaruhi kuantitas dan kualitas kinerja. Selain Newstrom (2007:101) itu, model loop tersebut menjelaskan bahwa faktor kepuasan atau ketidakpuasan perlu mendapat perhatian dari pemimpin organisasi, karena faktor kepuasan menyebabkan menguatnya komitmen anggota organisasi untuk meningkatkan usaha, sedangkan ketidakpuasan menyebabkan pengunduran diri, ketidakhadiran, kelambatan, pencurian, kekerasan dan miskin kinerja dari anggota organisasi. Selanjutnya, Model Motivasi dari Newstrom menjelaskan bahwa kinerja secara langsung dipengaruhi usaha dan kemampuan, kinerja secara langsung memengaruhi imbalan, imbalan secara langsung memengaruhi kepuasan, kepuasan secara langsung memengaruhi kebutuhan dan dorongan, kebutuhan dan dorongan secara langsung memengaruhi tensi, dan tensi secara langsung memengaruhi usaha, yang mana besar-kecilnya pengaruh tensi terhadap usaha dimoderasi oleh faktor kesempatan, tujuan, dan insentif, selanjutnya berdasarkan Model Motivasi dan Model Loop Kinerja, dari Newstrom 2007:74, Kepuasan, dan Usaha dapat diketahui bahwa peningkatan atau penurunan kinerja hanya ditentukan oleh faktor individu yang dinyatakan sebagai usaha dan kemampuan, dan selanjutnya kinerja secara langsung memengaruhi ganjaran. Sehubungan dengan kinerja, Model Motivasi Prestasi Kerja, demikian juga Mitchell (2003:121) menjelaskan bahwa *input individu* yang terdiri dari pengetahuan pekerjaan, dan suasana hati secara langsung memengaruhi motivasi dan perilaku; konteks pekerjaan yang terdiri dari dukungan pengawasan dan budaya organisasi secara langsung juga memengaruhi motivasi dan perilaku; dan perilaku secara langsung memengaruhi prestasi kerja. Model

Hubungan Iklim Organisasi dengan kepuasan Kerja dari Steers dalam Usman (2013:236) menjelaskan bahwa karakteristik pekerja yang terdiri dari kemampuan dan kejelasan peran dan iklim organisasi secara langsung memengaruhi hasil individu yang meliputi kinerja dan kepuasan kerja. Selanjutnya, Umam (2012:189) mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu: kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan, dan hubungan individu dengan organisasi.

Hasil penelitian Pangaribuan W, Siburian P., dan Manullang J (2016:44-57) menemukan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan pembelajaran, motivasi kerja, dan perilaku inovatif berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja, yang mana budaya organisasi, dan kepemimpinan pembelajaran berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja dan perilaku inovatif, sedangkan motivasi kerja, dan perilaku inovatif hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Wijaya (2015:31) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi dan perilaku kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung memengaruhi keefektifan kerja, sedangkan kepuasan kerja, stres pekerjaan, dan motivasi kerja hanya memiliki pengaruh langsung terhadap keefektifan kerja. Hasil penelitian Marwan (2017:250) menemukan bahwa kinerja secara langsung dipengaruhi perilaku kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja.

Ketiga penelitian tersebut di atas menemukan tiga faktor yang sama memengaruhi kinerja, yaitu: (1) budaya organisasi; (2) kepemimpinan; dan (3) motivasi kerja. Simare-mare A (2016:235) dalam penelitiannya menemukan hal yang berbeda dengan temuan penelitian-penelitian tersebut di atas, yang mana

kinerja secara langsung memengaruhi kepuasan kerja, dan kinerja secara langsung dipengaruhi kepemimpinan transformasional, *locus of control*, dan karakteristik kelompok kerja. Siburian P, Pasaribu A, dan Manullang J (2017:11) dalam penelitiannya menemukan bahwa supervisi manajerial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berkaitan dengan kinerja, Ambarita (2010: 180) dalam penelitian disertasinya menemukan bahwa manajemen personalia berpengaruh langsung terhadap kinerja, Ghodang (2015:263) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan, peran komite, dan budaya sekolah secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi kinerja, sedangkan kepuasan kerja hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Siburian TA., Simatupang N., Chairunisa (2017:248-259) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan pembelajaran, komitmen organisasi, dan motivasi berprestasi berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja. Hutabarat W, dkk (2014:261-275) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi kerja secara langsung dipengaruhi budaya organisasi dan struktur organisasi, dan kepuasan kerja secara langsung dipengaruhi motivasi kerja. Sehubungan dengan itu, Joharis, M (2016:1) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi kerja secara langsung dipengaruhi budaya organisasi dan struktur organisasi, dan kepuasan kerja secara langsung dipengaruhi motivasi kerja. Mariani (2018: 145) dalam penelitiannya menemukan empat variabel eksogenus, yaitu: budaya organisasi, pengetahuan manajemen pendidikan, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh langsung positif yang signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya, Arif (2020: 131-132) dalam penelitiannya menemukan bahwa (1) kepemimpinan dan budaya organisasi secara

langsung dan tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja, dan (2) motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian Mariani dalam Arif menemukan bahwa budaya organisasi, pengetahuan manajemen, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh langsung positif yang signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui faktor-faktor yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi kinerja, baik yang ditemukan melalui hasil penelitian maupun berdasarkan penjelasan teori. Selain itu, uraian di atas menunjukkan adanya kesenjangan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja Penetua GPIB di Provinsi Sumatera Utara pada saat ini. Jika masalah tersebut tidak segera diatasi, akibatnya akan memengaruhi usaha-usaha di bidang pelayanan karena merupakan faktor penentu mutu sumber daya Insasi.

Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan kinerja Penetua GPIB di Provinsi Sumatera Utara dapat dilakukan suatu penelitian tentang kinerja serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Sesuai dengan penjelasan teori serta hasil penelitian sebagaimana diuraikan di atas bahwa kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya: budaya organisasi, manajemen, dan motivasi kerja. Dalam rangka mengatasi permasalahan melalui peningkatan sumber daya insani perlu dilakukan penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi, Manajemen Gereja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Penetua GPIB di Propinsi Sumatera Utara.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah perlu diketahui faktor-faktor yang berkaitan dengan masalah kinerja. Sehubungan dengan itu, diajukan identifikasi masalah sebagai berikut: (1) Apakah ada pengaruh pengawasan terhadap kinerja?



(2) Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja? (3) Apakah ada pengaruh kepribadian terhadap kinerja? (4) Apakah ada pengaruh kepuasan kerja organisasi terhadap kinerja? (5) Apakah ada pengaruh manajemen gereja terhadap kinerja? (6) Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja? (7) Apakah ada pengaruh kepercayaan terhadap kinerja? (8) Apakah ada pengaruh pengambilan keputusan terhadap kinerja? (9) Apakah ada pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja? (10) Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja?

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal, sehingga dilakukan pembatasan masalah berdasarkan alasan objektif dan alasan subjektif. Keterbatasan waktu, biaya, dan peralatan yang dibutuhkan dalam penelitian merupakan alasan subjektif, sedangkan sumbangan penelitian yang dinyatakan sebagai manfaat teoretis dan manfaat praktis merupakan alasan objektif yang diajukan dalam pembatasan masalah. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan penelitian yang diharapkan, penelitian ini hanya meneliti pengaruh budaya organisasi, dan manajemen gereja terhadap motivasi kerja serta pengaruh budaya organisasi, pengetahuan manajemen gereja, dan motivasi kerja terhadap kinerja Penetua GPIB di Provinsi Sumatera Utara.

### **1.4 Perumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah, diajukan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja Penetua GPIB?

2. Apakah manajemen gereja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja Penatua GPIB?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja Penatua GPIB?
4. Apakah manajemen gereja berpengaruh langsung terhadap kinerja Penatua GPIB?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja Penatua GPIB?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menemukan:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja;
2. Pengaruh manajemen gereja terhadap motivasi kerja;
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja;
4. Pengaruh manajemen gereja terhadap kinerja;
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja;

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

#### **1.6.1 Manfaat Teoretis**

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan terhadap pengembangan teori perilaku organisasi, khususnya teori kinerja, budaya organisasi, manajemen gereja, dan motivasi kerja. Selain itu, model teoretis yang diajukan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan jawaban teoretis terhadap permasalahan kinerja Penatua GPIB di Provinsi Sumatera Utara.

### 1.6.2 Manfaat Praktis

Pihak yang diharapkan mendapatkan manfaat praktis dari penelitian ini adalah:

1. Penatua GPIB

Temuan penelitian ini dapat dijadikan umpan balik bagi Penatua dalam rangka memahami kinerjanya serta faktor-faktor yang memengaruhinya, yaitu: budaya organisasi, pengetahuan manajemen gereja, dan motivasi kerja, selanjutnya diharapkan dapat menstimulasi usaha mereka untuk meningkatkan kinerjanya.

2. Pendeta GPIB

Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam rangka meningkatkan kinerja Penatua dan pengajuan pengangkatan Penatua profesional dengan memperhatikan budaya organisasi, manajemen gereja, dan motivasi kerja.

3. Peneliti

Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan bandingan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian yang relevan di kemudian hari.