

**ANALISA ORGANISASI DAN SUMBERDAYA MANUSIA  
PADA ORGANISASI NON PROFIT: KASUS ORGANISASI  
YANG BERASASKAN KEAGAMAAN**

Tesis

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh  
**AQUILINIUS ARDIATMONO**  
20051020011

Kepada  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**  
2007

**TESIS**

**ANALISA ORGANISASI DAN SUMBERDAYA MANUSIA  
PADA ORGANISASI NON PROFIT: KASUS ORGANISASI  
YANG BERASASKAN KEAGAMAAN**

Diajukan Oleh  
**AQUILINIUS ARDIATMONO**  
20051020011

Telah Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Dr. Harsono, M.Sc.

Tanggal, 30 Agustus 2007

Pembimbing II



Dra. Tri Maryati, MM

Tanggal, 30 Agustus 2007

# TESIS

## ANALISA ORGANISASI DAN SUMBERDAYA MANUSIA PADA ORGANISASI NON PROFIT: KASUS ORGANISASI YANG BERASASKAN KEAGAMAAN

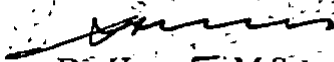
Diajukan Oleh

AQUILINIUS ARDIATMONO

20051020011

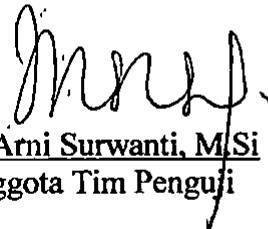
Tesis ini telah diperahankan dan disahkan di depan Dewan Penguji  
Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Tanggal 7 September 2007

Yang terdiri dari

  
Dr. Harsono, M.Sc.  
Ketua Tim Penguji



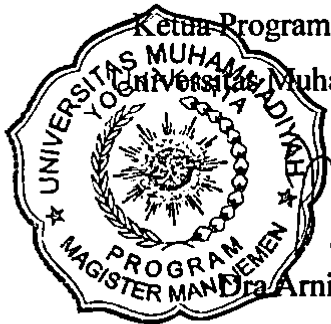
Dra. Tri Maryati, MM  
Anggota Tim Penguji



Dra. Arni Surwanti, M.Si  
Anggota Tim Penguji

Mengetahui -

Ketua Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



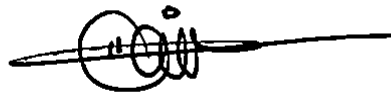
  
Dra. Arni Surwanti, M.Si

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya saya sendiri, dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila di kemudian hari ada yang mengklaim karya ini adalah milik orang lain, dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, 30 Agustus 2007

Yang Membuat Pernyataan:

A handwritten signature in black ink, consisting of a circle followed by several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

AQUILINIUS ARDIATMONO

20051020011

## **Motto**

Boleh jadi orang menjadi cerdik pandai dan guru bagi banyak orang lain,  
sedangkan bagi dirinya tidak berguna sedikitpun.

Boleh jadi orang pintar bicara namun dinistakan,  
dan akhirnya kekurangan segenap makanan.

(Sirakh 37:19-20)

Kupersembahkan Kepada:

Umatku yang pernah kulayani, dengan permohonan maaf,  
aku tak bisa terus ada bersama di tengah-tengahmu.

## KATA PENGANTAR

Semula penulis adalah petugas gereja dalam kesatuan gereja katolik. Tahun 1998-2001 mendapat tugas sebagai pastor paroki di paroki gereja katolik Santa Maria Purworejo. Dalam masa tugas tersebut penulis berfikir, bagaimana para pengurus organisasi dalam gereja memiliki motivasi yang tinggi untuk melayani dalam kondisi tanpa gaji

Pengalaman sebagai pastor paroki inilah yang mendorong penulis untuk mengadakan refleksi ilmiah dengan kaidah-kaidah penelitian untuk mengidentifikasi hal-hal yang mempengaruhi motivasi pengurus organisasi untuk melayani dengan ikhlas dan gembira, serta berusaha memahami mengapa mereka tetap bertahan untuk menjalankan tugas-tugas organisasinya meskipun menghadapi kesulitan, tantangan dan ketidakpuasan dari orang-orang yang dilayaninya.

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan untuk menemukan hal-hal yang dapat mendukung semangat para pengurus organisasi dan memupuk semangat mereka, serta menerapkan strategi yang tepat agar motivasi mereka semakin kuat untuk mengambil bagian dalam karya pelayanan organisasi.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang telah memberikan kesempatan untuk studi di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sehingga penulis memiliki peluang untuk mengadakan refleksi dan penelitian secara ilmiah atas tugas pelayanannya.

2. Direktur Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang telah mendorong dan mendukung secara struktural bagi setiap mahasiswa pascasarjana Program Magister Manajemen untuk mengadakan kajian ilmiah.
3. Dr.Harsono M.Sc sebagai dosen pembimbing I, yang dengan penuh perhatian dan ketelitian membimbing dan mendampingi penulis untuk mengadakan penelitian dan penyusunan tesis.
4. Dra.Tri Maryati,MM., sebagai dosen pembimbing II, yang penuh keiklasan dan keterbukaan memberikan perhatian dan bimbingan bagi penulis demi akurasi penelitian dan penyusunan tesis.
5. Pastor Paroki T.Siswanto MSC dan Suroto MSC,MA yang telah memberikan peluang dan dukungan dalam penelitian, serta mencarikan sumber-sumber yang diperlukan bagi penelitian dan penyusunan tesis.
6. Para pengurus organisasi paroki, baik teritorial maupun kategorial serta seluruh umat paroki gereja Katolik Santa Maria Purworejo yang memberikan informasi dan data yang ikhlas dan jujur demi obyektifitas dari penelitian dan penyusunan tesis.

Penulis berharap, semoga tesis ini bermanfaat bagi pengembangan motivasi sumberdaya manusia pada organisasi *non profit* yang berasakan keagamaan sehingga organisasi yang tidak berorientasikan *profit* dapat dirasakan kehadirannya dalam kerangka pembangunan masyarakat.

Yogyakarta, 30 Agustus 2007

Penyusun

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Halaman Pernyataan.....	iv
Halaman Motto dan Persembahan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Tabel.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
Abstract.....	xvi
Intisari .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Batasan Penelitian.....	8
a). Pengertian Paroki.....	8
b). Obyek Studi.....	9
1.3 Rumusan Masalah .....	9
1.4 Tujuan Penelitian.....	11
1.5 Manfaat Penelitian.....	12
a) Dorongan Motivasi Bagi Para Pengurus.....	12
b) Kepentingan Organisasi.....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Motivasi.....	13
2.1.2 Gaya Kepemimpinan.....	16
2.1.3 Budaya Organisasi.....	20



2.1.4 Komunikasi Interpersonal.....	25
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis.....	30
2.2.1 Gaya Kepemimpinan .....	30
2.2.2 Budaya Organisasi .....	32
2.2.3 Komunikasi Interpersonal.....	34
2.2.4 Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Interpersonal	35
2.3. Model Penelitian.....	36
2.3.1 Motivasi Dan Organisasi.....	36
2.3.2 Penerapan Model Penelitian.....	38
2.3.3 Hubungan Antara Variabel Independen Terhadap Variabel Dependen ....	40
2.3.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan motivasi.....	41
2.3.3.2 Hubungan Budaya Organisasi dengan motivasi.....	43
2.3.3.3 Hubungan Komunikasi Interpersonal dengan motivasi.....	45
 BAB III PROFIL GEREJA KATOLIK PURWOREJO.....	 47
3.1 Latar Belakang Paroki.....	47
a) Paroki Teritorial.....	47
b) Batas Teritorial.....	48
c) Sejarah Paroki.....	49
3.2. Kondisi Umat.....	50
3.3. Visi, Misi, dan Tujuan Paroki.....	51
a) Visi.....	51
b) Misi.....	52
c) Tujuan.....	53
d) Strategi.....	54
3.4. Organisasi-organisasi dalam Paroki.....	55
3.5. Skema Organisasi Paroki.....	57
3.6. Rekrutmen dan pengangkatan pengurus organisasi.....	62
3.7. Pola Kerja dan Jaringan Kerja Paroki.....	69
3.8. Pengelolaan dan Penanggungjawab Paroki.....	71

BAB IV METODE PENELITIAN.....	73
4.1. Populasi dan Sampel.....	73
4.2. Metode pengumpulan Data dan Pengukuran Variabel.....	77
4.3 Variabel Penelitian.....	77
4.4. Definisi Operasional dan Indikator Yang Diukur.....	78
4.4.1 Motivasi Pelayanan.....	78
4.4.2 Gaya Kepemimpinan.....	79
4.4.3 Budaya Organisasi.....	80
4.4.4 Komunikasi Interpersonal.....	81
4.5 Uji Instrumen.....	82
4.5.1 Uji Validitas Instrumen.....	83
a). Kuestioner Motivasi Pelayanan.....	83
b). Kuestioner Gaya Kepemimpinan.....	87
c). Kuestioner Budaya Organisasi.....	89
d). Kuestioner Komunikasi Interpersonal.....	92
4.5.2 Uji Reliabilitas Instrumen.....	96
a). Kuestioner Motivasi Pelayanan.....	96
b). Kuestioner Gaya Kepemimpinan.....	96
c). Kuestioner Budaya Organisasi.....	97
d). Kuestioner Komunikasi Interpersonal.....	97
4.6 Data Responden dan Hasil Uji Statistik Diskriptif.....	97
4.6.1 Profil Responden.....	97
4.6.2 Uji Statistik Diskriptif.....	100
4.6.2.1 Motivasi Pelayanan.....	100
4.6.2.2 Gaya Kepemimpinan.....	101
4.6.2.3 Budaya Organisasi.....	102
4.6.2.4 Komunikasi Interpersonal.....	103
4.6.3 Analisa Data dan Uji Hipotesis.....	104
4.6.3.1 Analisa Data.....	104
4.6.3.2 Uji <i>Partial – t test</i> .....	108
4.6.3.2.1 Hipotesis Pertama.....	108

4.6.3.2.2 Hipotesis Kedua.....	108
4.6.3.2.3 Hipotesis Ketiga.....	108
4.6.3.3 Uji F - Hipotesis Keempat.....	109
BAB V ANALISIS PERMASALAHAN.....	110
5.1 Motivasi Pelayanan Sebagai Masalah Paroki.....	110
5.2 Variabel yang Mempengaruhi Problem Organisasi dan Prosesnya.....	114
5.2.1. Gaya Kepemimpinan.....	114
A. Gaya Kepemimpinan yang Miskin Relasi .....	115
B. Gaya Kepemimpinan yang Mengembangkan Relasi .....	116
5.2.2. Kasih dan Pelayanan sebagai Budaya Organisasi.....	119
5.2.3. Komunikasi Interpersonal.....	122
5.3. Pengaruh Visi, misi dan Tujuan Paroki terhadap motivasi Pelayanan.....	123
BAB VI ANALISIS PEMECAHAN PERMASALAHAN.....	126
6.1. Kepemimpinan yang Mengembangkan Relasi.....	126
6.2. Pemimpin yang Melayani.....	129
6.3. Keterlibatan Dalam <i>Decision Making</i> .....	131
6.4. Gerakan Penyadaran.....	133
6.5. Pembinaan Pelayanan Sejak Usia Dini.....	135
6.6. Struktur Organisasi Menjadi Saluran Komunikasi yang Di-fasilitas-i.....	136
BAB VII IMPLIKASI TERHADAP ORGANISASI.....	139
7.1 Implikasi Bagi Organisasi Paroki.....	139
7.1.1 Organisasi Yang Mau Belajar Dari Umat.....	139
7.1.2. <i>Assesment Performance</i> Dengan <i>Reward</i> .....	142
7.1.3 Jaringan Kerja Membutuhkan <i>Sense of Satisfaction</i> .....	144
7.1.4. Bina Iman/ <i>Training</i> dan Pembekalan/ <i>Coaching</i> Kepemimpinan.....	147
7.2 Implikasi Bagi Organisasi <i>Non Profit</i> Pada Umumnya .....	150
7.2.1 Organisasi Yang Mau Belajar Dari Harapan Anggota .....	150
7.2.2 Penilaian Kinerja Berkaitan Dengan Imbalan .....	151

7.2.3 Kerjasama Dalam Suasana Persaudaraan .....	152
7.2.4 Pelatihan dan Pembekalan Bagi Para Pengurus .....	153
7.2.5 Struktur Organisasi Sebagai Jalur Komunikasi Interpersonal .....	154
BAB VIII KESIMPULAN, SARAN, DAN KELEMAHAN PENELITIAN.....	156
8.1 Kesimpulan.....	156
8.2 Saran.....	159
8.3 Kelemahan Penelitian.....	161
DAFTAR PUSTAKA.....	162
LAMPIRAN	

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kepemimpinan Situasional.....	17
2.2 Gaya Dasar Kepemimpinan.....	19
2.3 Tipe Budaya Organisasi.....	23
2.4 Motivasi dan Organisasi .....	37
2.5 Model Penelitian .....	39
3.1 Skema Dewan Pastoral Paroki.....	61

## DAFTAR TABEL

	Halaman
3.1 Daftar Organisasi Paroki .....	56
3.2 Kelompok Usia Warga Paroki. ....	63
3.3 Data Profesi Warga Paroki .....	64
3.4 Data Tingkat Pendidikan Warga Paroki.....	65
4.1 Populasi Pengurus Organisasi Paroki dan Jumlah Anggota.....	73
4.2 Klasifikasi Sampel.....	76
4.3 Sebaran Item Motivasi.....	84
4.4 Uji Validitas Instrumen Variabel Motivasi.....	85
4.5 Uji Validitas Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan.....	87
4.6 Sebaran Item Budaya Organisasi.....	90
4.7 Uji Validitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi.....	90
4.8 Sebaran Item Variabel Komunikasi Interpersonal.....	93
4.9 Uji Validitas Instrumen Variabel Komunikasi Interpersonal.....	94
4.10 Profil Responden.....	97
4.11 Statistik Deskriptif Motivasi Pelayanan.....	100
4.12 Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan.....	101
4.13 Statistik Deskriptif Budaya Organisasi.....	102
4.14 Statistik Deskriptif Komunikasi Interpersonal.....	103
4.15 Analisa Statistik Uji <i>Partial-t Test</i> .....	104
4.16 Analisa ANOVA.....	106
4.17 Analisa Model <i>Summary</i> .....	107

## DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
Lampiran 1 Daftar Pernyataan .....	166
Lampiran 2 Tabulasi Data Penelitian Uji Coba .....	174
Tabulasi Data Uji Coba Mativasi Pelayanan .....	174
Tabulasi Data Uji Coba Gaya Kepemimpinan .....	177
Tabulasi Data Uji Coba Budaya Organisasi .....	179
Tabulasi Data Uji Coba Komunikasi Interpersonal .....	181
Lampiran 3 Hasil Uji Reliabilitas .....	184
Motivasi Pelayanan .....	184
Gaya Kepemimpinan .....	185
Budaya Organisasi .....	186
Komunikasi Interpersonal .....	187
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas <i>Pearson Correlation</i> .....	188
Korelasi Validitas Motivasi Pelayanan .....	188
Korelasi Validitas Gaya Kepemimpinan .....	203
Korelasi Validitas Budaya Organisasi .....	209
Korelasi Validitas Komunikasi Interpersonal .....	217
Lampiran 5 Identifikasi Responden.....	235
Lampiran 6 Klasifikasi Sampel .....	237
Lampiran 7 Hasil Uji Regresi .....	238
Lampiran 8 Hasil Uji Distribusi Frekuensi .....	240

## ABSTRACT

Research conducted with title of " Organization and Human Resources Analysis on *Non-Profit Organization: A Case of the Based Religion Spirit Organization*" was meant to test and analyze: 1) effect of leadership style toward motivation to serve, 2) effect of organization culture toward motivation to serve, 3) effect of interpersonal communication toward motivation to serve, 4) and simultaneous effect all of them; leadership style, organization culture, and interpersonal communication toward motivation of the organization committees to serve on the non profit organization which based religion spirit.

The Research was conducted on Catholic Church Parish of Santa Maria Purworejo, Central Java, Indonesia. Research populations were all member of organization committees, that both territorial organization committees and categorical organization committees. The total populations were 384 committees, while sampling method was *area sampling* method. The Samples were 70 people. The tools to get data was used some questionnaires which were tested with *Cronbach's Alpha*, and *Pearson correlation* to know the validity and the reliability of the tools. Meanwhile *ONEWAY ANOVA technique* was used to test hypotheses.

The analysis result of partial test showed that leadership style gave effect significantly toward motivation of the committees to serve. Organization culture gave effect significantly toward motivation of the committees to serve. Interpersonal communication gave effect also toward motivation of the committees to serve. The result of *F-Test*, simultaneously leadership style, organization culture, interpersonal communication gave effect significantly toward motivation of the committees to serve

Key Word: Non Profit Organization, Motivation to serve, Leadership Style, Organization Culture, Interpersonal Communication.



## INTISARI

Penelitian yang berjudul "Analisa Organisasi dan Sumberdaya Manusia Pada Organisasi *Non-Profit*: Kasus Organisasi Yang Berasaskan Keagamaan" dimaksudkan untuk menguji dan menganalisa: 1) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi pelayanan, 2) Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pelayanan, 3) Pengaruh Kekuatan komunikasi interpersonal terhadap motivasi pelayanan, dan 4) Secara bersama-sama pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi interpersonal terhadap motivasi pelayanan pengurus organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan.

Penelitian diadakan pada organisasi *non profit* yang berasaskan keagamaan dalam kasus gereja katolik paroki Santa Maria Purworejo Jawa Tengah. Populasi penelitian adalah seluruh pengurus organisasi dalam wilayah paroki, baik pengurus teritorial maupun pengurus organisasi kategorial. Jumlah seluruh pengurus organisasi dalam paroki berjumlah 384 orang. Sampel ditentukan sebanyak 70 orang dengan metode *area sampling*. Alat yang dipergunakan untuk memperoleh data adalah kuestioner yang diuji lebih dahulu validitas dan reliabilitasnya dengan *Cronbach's Alpha*, dan dengan *Pearson correlation*. Sedangkan hipotesis diuji dengan menggunakan teknik *ONEWAY ANOVA*.

Hasil analisa data uji partial menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi pelayanan. Budaya organisasi mempunyai pengaruh secara signifikan pada motivasi pelayanan. Komunikasi interpersonal berpengaruh secara signifikan pada motivasi pelayanan. Hasil analisa uji F, secara serentak gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi interpersonal berpengaruh secara signifikan pada motivasi pelayanan.

**Kata Kunci:** Organisasi Non Profit, Motivasi Pelayanan, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal.