

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Ada macam-macam organisasi di tengah masyarakat. Kehadiran organisasi itu merupakan suatu tanda adanya usaha bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Organisasi itu juga mengungkapkan bahwa tujuan yang diinginkan tidak bisa dicapai secara individual, sehingga perlu melibatkan banyak orang. Menurut Gareth R. Jones, (2004, p.2), organisasi merupakan sarana yang digunakan oleh orang-orang untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas mereka untuk mencapai keinginan dan nilai-nilai. Dengan demikian, bentuk organisasi tidak terlepas dari landasan dan tujuan organisasi itu. Tujuan yang mau dicapai oleh sekelompok orang yang mendirikan organisasi itu menentukan bentuk organisasi.

Untuk menjadi organisasi yang dapat menjadi alat untuk mencapai suatu tujuan yang dikehendaki, organisasi memerlukan pemahaman yang tepat dengan sumberdaya yang ada, dan menggunakan sumberdaya yang ada tersebut dengan cara yang tepat pula. Tanpa pemahaman dan pengelolaan sumberdaya yang tepat, aktifitas yang ada dalam organisasi tidak akan efektif. Pendirian organisasi menjadi suatu cara dari sekelompok orang untuk menjawab kebutuhan manusia.

Organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan juga menunjukkan gejala tersebut. Organisasi keagamaan tumbuh dan berkembang dari pandangan suatu tokoh agama tertentu. Wawasan pemimpin atau tokoh keagamaan disatukan dengan pandangan para pengikutnya. Ajaran yang dimiliki oleh pendiri agama di-*internal*-kan dan kemudian

disebarkan oleh para pengikut atau pendukungnya. Pengikutnya bergabung dengan sang tokoh pendiri agama, karena ada kesamaan pandangan. Pandangan para pengikutnya itu dibentuk oleh pendiri secara perlahan-lahan. Paling tidak, pengikut agama setuju dengan wawasan sang pendiri yang kemudian menjadi nilai bersama. Kebersamaan dalam organisasi itu sendiri sudah menjadi tujuan, sehingga mereka membangun komunitas yang memiliki nilai-nilai yang sama, yakni kesamaan nilai-nilai iman.

Seringkali Visi organisasi itu memperoleh bentuk dan penekanan nilai yang tidak sama dalam perjalanan sejarahnya. Pemahaman dan praktek sering mengalami modifikasi yang dipengaruhi oleh keadaan jaman. Hal ini nampak dalam struktur organisasi. Menurut Jones (2004, p.8), struktur organisasi adalah *system* formal dari relasi tugas dan wewenang yang mengontrol bagaimana orang mengkoordinir aksi-aksinya dan menggunakan sumberdaya-sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi

Gereja katolik sebagai organisasi *non-profit* pada masa *pra Konsili Vatikan II* (Sidang para Uskup se dunia di Vatikan pada tahun 1962 – 1965) memiliki struktur lebih berupa *hirarki pyramidal*. Gereja dipandang sebagai susunan tingkat fungsi komando dari tingkat puncak sampai ke bawah; Paus, Uskup, Imam, diakon yang melayani umat Allah. Semula segala bentuk pelayan berasal, dan diatur dari 'atas', *model 'top-down'*. Gaya komando adalah gaya yang dominan dalam organisasi gereja pada waktu itu. Umat tinggal mengikuti dan menjalankan perintah. Semua keputusan berasal dari 'atas', demikian juga tentang pelayanan. Para anggota hirarki menjadi pelayan, sedangkan umat menjadi obyek pelayanan. Segala persoalan dan pemecahan persoalan dipusatkan pada hirarki.

Sedangkan gereja *post konsili Vatikan II* lebih dipahami sebagai 'Persekutuan umat Allah'. Gereja dipandang sebagai persekutuan yang diikat oleh iman. Nilai perekat sebagai anggota organisasi adalah kesatuan iman. Anggota hirarki bukan dipandang sebagai penguasa yang ada di luar kelompok umat, melainkan menjadi bagian dari persekutuan (**Dokumen Konsili Vatikan II**, 1998, p. 90).

Kesadaran umat bergeser dari sikap '*MELIHAT*'/ *OBSERVE* ke sikap '*TERLIBAT*'/*INVOLVE*. Sikap 'melihat' adalah sikap yang memandang dan melaksanakan apa yang dikehendaki, dan apa yang dilakukan oleh pemimpinnya, sedangkan umat mengikuti dan menjalankan apa yang diperintahkan oleh pimpinan. Umat hanya menjalankan apa yang diputuskan oleh pimpinan, tetapi tidak ikut serta dalam menentukan kebijakan kehidupan gereja, dan proses pembuatan keputusan. Sedangkan 'sikap terlibat' adalah sikap umat yang turut serta dalam perencanaan dan keputusan, serta terlibat dalam pelaksanaan keputusan tersebut.

Dengan pergeseran sikap ini, umat bukan lagi menunggu dan melaksanakan perintah atau menjalankan keputusan, melainkan terlibat untuk memikirkan, mengolah, mengkomunikasikan, menjawab, dan memutuskan (*decision making*). Hooijdonk menyebut pandangan konsili Vatikan II sebagai *Eklesiologi dari bawah*, di mana gereja ingin menyuarkan iman yang hidup dari kalangan umat sendiri. Oleh sebab itu, pembangunan Jemaat tidak lepas dari pemikiran teologis masa kini yang menciptakan ruang bagi orang-orang beriman aktif dalam Gereja (1996, p. 24).

Struktur organisasi yang hirarkis-piramidal menghasilkan gaya kepemimpinan yang lebih cenderung otoriter. Para klerus/ pemimpin yang tertahbis lebih mengedepankan gaya kepemimpinan otoriter dengan *system* komando. Kepemimpinan

adalah usaha untuk menggunakan pengaruh guna memotivasi individu untuk menyelesaikan beberapa tujuan. Pemimpin dengan segala cara dan kemampuannya mempengaruhi orang lain yang menjadi pengikutnya atau bawahannya, agar mereka memiliki perilaku yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi (Gibson, *et al*, 2003, p. 299). Dengan *system* organisasi yang hirarkis-piramidal, organisasi gereja katolik juga cenderung menggunakan pengaruh pada pengikutnya dengan cara otoriter.

Efektifitas kepemimpinannya tidak semata-mata tergantung pada satu gaya atau model, melainkan juga dipengaruhi oleh situasi jaman, tujuan organisasi, kesadaran akan visi dan misi organisasi dan kecakapan para pengikut (*follower*), atau bawahannya. Kepemimpinan menjadi cara berelasi dan cara bergaul untuk mempengaruhi orang lain. (Kwakman MSC, 1989, hal. 1).

Menurut Hersey dan Blanchard yang dikutip Teguh Raharjo (2005, p.149) mengelompokan gaya kepemimpinan menjadi 4 gaya kepemimpinan, yakni:

- 1 **Gaya Kepemimpinan Instruksi;** yaitu pimpinan yang banyak memberikan pengarahan, akan tetapi sedikit memberikan dukungan kepada bawahan.
- 2 **Gaya Kepemimpinan Konsultasi;** yaitu pemimpin yang banyak memberikan pengarahan, namun juga banyak memberikan dukungan kepada bawahan.
- 3 **Gaya Kepemimpinan Partisipasi;** yaitu pemimpin yang menekankan dukungan yang tinggi tetapi sedikit memberikan pengarahan.
- 4 **Gaya Kepemimpinan Delegasi;** yaitu pemimpin yang sedikit memberikan pengarahan, dan juga sangat sedikit dukungannya kepada bawahan.

Dalam kenyataan kongkrit di lapangan, perubahan paradigma pemahaman tentang gereja tidak serta-merta langsung diikuti dengan perubahan mentalitas dan aktifitas organisasi. Organisasi memerlukan waktu yang panjang untuk mewujudkan organisasi gereja yang ideal, atau kondisi organisasi seperti yang diharapkan. Semangat paradigma lama masih sangat berpengaruh dalam kehidupan pelayanan. Hal ini bisa terjadi karena kebiasaan pola kepemimpinan yang tidak mudah diubah dalam waktu yang relatif singkat, tapi juga mentalitas anggota organisasi yang sulit untuk berubah karena kebiasaan yang telah mendarah daging selama kurun waktu yang panjang.

Nilai-nilai dan budaya organisasi sangat berpengaruh pada motivasi kerja para individu dalam suatu organisasi. Sasongko ( 2002, p. 81) membuktikan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh pada mekanisme dan kepuasan kerja. Budaya organisasi yang dimiliki oleh anggota organisasi semakin tinggi akan meningkatkan mekanisme dan kepuasan kerja seseorang. Studi tersebut tidak menguji pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja para pengurus organisasi, namun hasil studi tersebut melukiskan secara kuat bahwa budaya organisasi sebagai konteks sosial memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja individu.

Dalam konteks organisasi *non-profit*, budaya yang dikembangkan atau nilai-nilai yang menjadi dasar eksistensi menjadi unsur perekat antar sesama anggota. Nilai-nilai organisasi yang ditumbuhkan dan dikembangkan menjadi nilai dasar yang menjadikan organisasi itu eksis. Tanpa nilai-nilai perekat, niscaya organisasi mampu mewujudkan organisasi menjadi alat untuk mencapai tujuan secara efektif. Dengan nilai-nilai yang menjadi dasar eksistensi organisasi *non-profit*, para anggota organisasi akan menjalankan

pekerjaan dan tanggung jawab dengan penuh semangat, meskipun mereka berkerja tanpa imbanlan *material-finansial*.

Istilah kristen bukan hanya sekedar status dari orang yang percaya pada Kristus Yesus, melainkan serentak sebagai undangan atau ajakan untuk berfikir, bercita rasa, bersikap dan berlaku seperti Dia. Dengan kata lain, orang kristen adalah ajakan untuk menjadi seperti Kristus Yesus. Atas dasar pandangan tersebut, orang kristen diajak untuk memberi kesaksian tentang kebaikan Tuhan melalui perkataan dan perbuatan. Keyakinan seperti ini yang dikembangkan menjadi ciri komunitas kristiani. Dalam catatan sejarah, gereja mengabadikan tokoh-tokoh pejuang iman dalam sebutan orang kudus, martir atau *beato/ beata* (orang yang berbahagia). Mereka adalah orang-orang yang atas cara tertentu, dan dalam konteks sejarah tertentu berusaha hidup menyerupai Yesus.

Para aktifis gereja menunjukkan isyarat bahwa tanpa upah, gaji dan fasilitas yang memadai, namun mereka dengan sukarela melayani sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Dengan demikian muncul istilah populer di kalangan mereka 'kerja untuk Tuhan', alias kerja tak dibayar. Dalam konteks motivasi kerja para pengurus, banyak orang meyakini bahwa kesaksian, perbuatan atau pelayanan yang menjadi yang seharusnya ada dalam komunitas kristiani tersebut akan mempengaruhi seseorang dalam menerima tugas dan menjalankan tugas yang diserahkan kepadanya.

Retret dan rekoleksi yang sering diadakan oleh Gereja merupakan bentuk usaha untuk membangkitkan kesadaran karakteristik yang harus dimiliki oleh anggota komunitas, dan selanjutnya akan meningkatkan motivasi melayani sesama, sehingga mereka akan mengalami kesegaran dan keindahan dalam tugas pelayanannya.

Kesempatan tersebut juga menjadi sarana untuk mengkomunikasikan pengalaman dan kesulitan, sehingga dapat saling meneguhkan satu sama lainnya.

Komunikasi merupakan hal penting dalam kehidupan organisasi. Komunikasi menjadi sarana untuk membangun relasi personal. Komunikasi yang efektif akan semakin meningkatkan *ke-dalam-an* relasi antar individu. Kedekatan antar individu akan mempengaruhi bagaimana seseorang bersikap dan bertindak. Orang yang memiliki hubungan dekat memiliki kerelaan untuk melayani. Sedangkan seseorang yang tidak memiliki hubungan personal juga akan kurang terdorong untuk bersikap peduli pada orang yang bersangkutan. Semakin mengenal lebih dekat dengan seseorang, akan semakin peduli juga dalam peristiwa kehidupan yang dialami oleh sesamanya.

**Gabriel Marcel** melukiskan refleksi mengenai 'relasi dengan orang lain'. Yang pertama, orang lain dipandang dalam aspek fungsionalnya, misalnya sebagai petugas listrik, petugas keamanan, operator alat mesin berat, resepsionis hotel, dll. Mereka berelasi karena memiliki fungsi. Yang kedua adalah orang lain sebagai individu. Manusia bukan hanya sekedar punya fungsi, melainkan sebagai pribadi yang memiliki pertalian batin. Hubungan persaudaraan dan persahabatan ada dalam tataran ini (**Haryadi, 1994, p.68**)

Dalam konteks komunal, orang yang dikenal akrab, memiliki hubungan persaudaraan dan perkerabatan yang baik akan memiliki kepedulian yang lebih tinggi dibanding dengan orang yang tidak dikenal, dan tidak pernah bertegur-sapa. Relasi yang akrab di antara sesama anggota organisasi akan terdorong untuk saling melayani. Dengan demikian relasi personal yang dibangun di antara anggota organisasi akan meningkatkan motivasi kerja anggota organisasi.

Dalam refleksi berikut ini, uraian akan lebih difokuskan pada struktur organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan. Organisasi ini dipandang sebagai organisasi profesional yang mempunyai visi, misi, tujuan. Untuk mencapai visi, misi dan tujuannya, organisasi membutuhkan komponen organisasi yang terungkap dalam jajaran pengurus. Untuk itu, uraian ini akan membahas dan meng-analisa hal-hal apa saja yang mempengaruhi motivasi pelayanan para pengurus pada organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuannya sebagai suatu kondisi hidup yang dicita-citakan.

## **1.2 Batasan Penelitian**

Lingkup Studi ini adalah wilayah teritorial Paroki Santa Maria Purworejo Jawa Tengah. Wilayah teritorial ini meliputi seluruh pengurus gereja katolik yang ada di beberapa wilayah kecamatan di Daerah Tingkat II Kabupaten Purworejo, yakni Kecamatan Purworejo, Kecamatan Cangkreng, Kecamatan Kaligesing, Kecamatan Loano, Kecamatan Kaliurip, dan Kecamatan Banyuurip.

### **a).Pengertian Paroki.**

“Paroki adalah jemaat tertentu kaum beriman kristiani yang dibentuk secara tetap dalam gereja partikular dan yang reksa pastoralnya, di bawah otoritas Uskup diosesan, dipercayakan kepada pastor paroki sebagai gembalanya sendiri” CIC, can 515, ayat 1. (Kitab Hukum Kanonik,1999). Tujuan dibentuknya paroki adalah untuk mengantar umat kristen ke dalam kehidupan *liturgy* / ibadah dan mengumpulkan umat. Paroki menjadi wadah untuk melanjutkan karya Kristus dan melaksanakan kasih Tuhan kepada



sesama di dalam karya yang baik dan bersaudara (LIBRERIA EDITRICE VATICANA, 1995, hal.557).

Heselaar membedakan dua jenis paroki; yaitu paroki teritorial dan paroki kategorial-fungsional (2000, hal.13). *Paroki teritorial* adalah kelompok jemaat kristiani yang disatukan dalam kerangka batas teritorial, misalnya Paroki Kota Baru, Paroki Jetis, Paroki Pugeran, Paroki Bantul, dll. Sedangkan *paroki kategorial-fungsional* adalah pengelompokan jemaat kristiani yang disatukan dalam kesamaan kategori dan fungsi tertentu, misalnya Paroki Mahasiswa Yogyakarta, Paroki Kaum Buruh Jakarta, dll.

Yang berwenang untuk mendirikan, mengubah dan meniadakan paroki adalah Uskup sebagai pimpinan gereja partikular dengan surat keputusan resmi. "Paroki yang didirikan secara legitim/sah dengan sendirinya memiliki status badan hukum". can 515, ayat 3. (Kitab Hukum Kanonik,1999).

#### b). Obyek Studi

Yang menjadi obyek studi ini adalah pengurus-pengurus organisasi gereja katolik Paroki Purworejo, baik organisasi teritorial (Dewan Paroki, Wilayah, Stasi), maupun organisasi kategorial (Mudika, Legio Maria, Putra Putri Altar).

### 1.3 Rumusan Masalah

Dalam salah satu sudut pandang tertentu kehidupan sosial, Gereja Katolik adalah organisasi formal-profesional yang tidak berorientasi pada keuntungan atau *profit*. Dengan demikian, organisasi gereja termasuk organisasi *non profit*. Sebagai Organisasi, Gereja memiliki visi dan Misi yang mengarahkan arah organisasi. Seluruh aktivitas dan

kegiatan organisasi diarahkan pada pencapaian visi, misi dan tujuan. Untuk mencapai hal itu, gereja memerlukan perangkat, yakni pengurus organisasi.

Pengurus organisasi dipilih untuk mewujudkan Visi dan Misinya. Namun organisasi Gereja adalah organisasi *non-profit*. Tujuan dari organisasi bukan untuk mencari laba atau keuntungan *material-financial*, melainkan pembentukan komunitas, yakni suatu paguyuban yang menjadi lingkungan dan kondisi untuk merasa sebagai saudara satu sama lain di dalam organisasi, dan serentak mereka sebagai satu kesatuan yang memiliki peran dalam kehidupan masyarakat di mana para anggotanya berada. Dengan demikian para pengurus organisasi tidak terdorong untuk mengejar keuntungan *finansial* sebagai *reward* atas aktifitasnya. Tidak ada cukup banyak anggaran untuk upah atau gaji. Pengabdian dalam pengertian yang sebenarnya merupakan nilai yang dijunjung tinggi. Peran untuk mengembangkan iman di antara sesama anggota organisasi sudah merupakan nilai yang membahagiakan bagi anggota komunitas. Dalam konteks seperti itu, bagaimana pengurus dan anggota organisasi memberikan sumbangan yang maksimal agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

Untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan Paroki, ada beberapa hal atau faktor yang mempengaruhi motivasi kinerja para pengurus organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan. Hal-hal ini perlu dianalisa agar dapat dikenali faktor-faktor tersebut, yang selanjutnya dapat dilakukan perbaikan dan penyusunan strategi untuk lebih mengefektifkan peran dan fungsi para pengurus organisasi. Oleh karena itu yang menjadi pokok permasalahan penelitian ini adalah;

- Apakah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh pada motivasi pelayanan pengurus organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan?

- Apakah budaya organisasi mempunyai pengaruh pada motivasi pelayanan pengurus organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan?
- Apakah komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh pada motivasi pelayanan pengurus organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan?
- Apakah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi interpersonal secara serentak mempunyai pengaruh pada motivasi pelayanan pengurus organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan, dan bagaimana jalan keluar terkait dengan butir 1 – 4.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa:

- Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi pelayanan pengurus organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan.
- Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pelayanan pengurus organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan.
- Pengaruh kekuatan komunikasi interpersonal terhadap motivasi pelayanan pengurus organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan.
- Pengaruh secara serentak gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi interpersonal pada motivasi pelayanan pengurus organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan, dan bagaimana jalan keluar terkait dengan butir 1 – 4.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **a). Dorongan Motivasi Bagi Para Pengurus**

Dengan adanya penelitian ini, pemimpin organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan dapat menggunakan untuk meningkatkan pengaruh atau memotivasi atau mendukung para pengurus organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan, dan mencari cara yang tepat untuk meningkatkan pelayanan sehingga peran dan keterlibatan para pengurus organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan semakin efektif dalam menjalankan tugas, sehingga visi-misi organisasi semakin terwujud. Dengan demikian, meskipun para pengurus organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan tidak memperoleh *reward/* imbalan dalam bentuk *material - financial*, namun mereka tetap bekerja giat untuk melayani organisasi.

### **b) Kepentingan Organisasi.**

Setelah penelitian dilakukan, data yang ditemukan diolah secara ilmiah, lalu ditarik kesimpulan yang berkaitan dengan kehidupan organisasi tersebut. Hasil penelitian bisa dipakai sebagai rekomendasi untuk organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan. Rekomendasi itu menjadi dasar perencanaan dan keputusan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui peran serta para pengurus yang diakomodir apa yang menjadi harapan atau keinginannya. Dengan peningkatan peran dan fungsi dalam organisasi *non-profit* yang berasaskan keagamaan akan semakin dekat mencapai apa yang menjadi tujuannya yang dirumuskan dalam visi dan misi organisasi.