

**“BUDAYA MASYARAKAT DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA ORGANISASI
GEREJA”**

*Sebuah Tinjauan Teologis-Empiris terhadap Gereja Kristen Indonesia Bromo Malang dan
Jombang Jawa Timur*



Oleh :

Nama: Yonathan Adi Wijaya

NIM: 01120015

**SKRIPSI UNTUK MEMENUHI SALAH SATU SYARAT DALAM
MENCAPAI GELAR SARJANA PADA FAKULTAS TEOLOGI
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

YOGYAKARTA

JUNI 2016

**“BUDAYA MASYARAKAT DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA ORGANISASI
GEREJA”**

*Sebuah Tinjauan Teologis-Empiris terhadap Gereja Kristen Indonesia Bromo Malang dan
Jombang Jawa Timur*

Oleh :

Nama: Yonathan Adi Wijaya

NIM: 01120015

**SKRIPSI UNTUK MEMENUHI SALAH SATU SYARAT DALAM
MENCAPAI GELAR SARJANA PADA FAKULTAS TEOLOGI
UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

YOGYAKARTA

JUNI 2016

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan Judul

BUDAYA MASYARAKAT DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA ORGANISASI GEREJA

“Sebuah Tinjauan Teologis-Empiris terhadap Gereja Kristen Indonesia Bromo Malang dan Gereja Kristen Indonesia Jombang Jawa Timur”

telah diajukan dan dipertahankan oleh:

YONATHAN ADI WIJAYA

01120015

dalam Ujian Skripsi Program Studi Ilmu Teologi

Fakultas Teologi

Universitas Kristen Duta Wacana

dan dinyatakan DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Sains Teologi pada tanggal 11 Agustus 2016

Nama Dosen

1. Pdt. Handi Hadiwitanto, Ph.D
(Dosen Pembimbing/ Penguji)
2. Pdt. Robert Setio, Ph.D
(Dosen Penguji)
3. Pdt. Hendri M. Sendjaja, M.Hum, Lic.Th
(Dosen Penguji)

Tanda Tangan



Yogyakarta, 11 Agustus 2016

Disahkan oleh

Dekan

Ketua Program Studi S-1




Pdt. Paulus Sugeng Wijaya, MAPS, Ph.D



Pdt. Jennifer Fresy P. Pelulessy-Wowor, M.A

KATA PENGANTAR

Dalam kebudayaan tradisional Jawa, ada sebuah istilah yang sangat terkenal yaitu “*Uripe manungsa iki mung kaya mampir ngombe*” (Hidup manusia itu bagaikan mampir untuk minum). Lazimnya istilah ini bagi beberapa orang, seringkali diartikan sebagai sebuah kondisi manusia yang serba terbatas, baik dalam segi waktu maupun kekuatan yang semakin hari semakin hilang dan menipis. Tidak salah memang interpretasi ini, tetapi bagi penulis, ada pemaknaan yang lebih mendalam dimana falsafah ini ingin menceritakan dan menggambarkan sebuah *pilgrime* (perjalanan) kehidupan seorang manusia. Jaman dahulu, ketika kehidupan pedesaan Jawa masih sangat tradisional, di depan rumah setiap warga itu pasti ada sebuah tempayan yang berisi air. Tempayan ini berguna untuk melayani para musafir yang sedang melakukan perjalanan jauh, baik untuk diminum maupun hanya sekadar basuh kaki dan tangan. Jadi, ketika para musafir tersebut lelah dalam perjalanan, mereka akan mampir ke salah satu rumah untuk beristirahat dan minum, serta bercengkrama dengan pemilik rumah atau penduduk sekitar. Baru setelah itu, mereka melanjutkan perjalanannya kembali hingga sampai ke tempat tujuan mereka. Seperti halnya pemaknaan falsafah tersebut, proses yang telah dilewati oleh penulis selama ini merupakan sebuah perhentian dan pembelajaran, sebelum akhirnya penulis melanjutkan perjalanan dalam kehidupan dan tujuan yang lebih besar. Studi Teologi di Universitas Kristen Duta Wacana merupakan salah satu bagian dari perjalanan kehidupan penulis. Tentu, selama empat tahun tersebut banyak pihak yang telah membantu untuk menolong dan menopang penulis, baik secara langsung maupun tidak langsung, hingga proses penulisan skripsi ini selesai tepat pada waktunya. Oleh sebab itu, saat ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada beberapa pihak yang telah membantu dalam proses jalannya studi maupun penulisan skripsi ini.

Pertama-tama, tak henti-hentinya penulis mengucapkan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus sebagai Penolong dan Sahabat Yang Sejati dalam kehidupan kami. Terima kasih telah menjadi Teman setiaku, di kala sedih, senang, bahagia, terang, terpuruk, jatuh, dan gelap. Terima kasih juga kesabaran-Mu dalam menghadapi kerasnya hati, pikiran dan batinku. Tanpa campur tangan sosok Allah yang Trinitas, tentunya penulis tidak akan dapat menyelesaikan perjalanan studi ini dengan baik. *Kedua*, terima kasih kepada keluargaku di Kediri yang senantiasa setia untuk mendoakan kesehatanku dan pemikiranku. Terimakasih untuk ibunda tercinta Anik Sri Supeni. Terima kasih juga untuk almarhum ayah Sutiyono dan almarhum nenek Naomi Sumiarsih yang telah membesarkanku sebagai orang yang sabar dan setia, sekalipun pada akhirnya engkau berdua harus mengakhiri *pilgrime*-mu di dunia dan meninggalkanku terlebih dahulu.

Terimakasih untuk Tante Lilis dan kedua sepupuku (Dhewa dan Dhelida), Kak Yessy, kak Tyas, dan semua keluarga besarku. Tanpa doa dan pengharapan mereka, tentunya penulis tidak akan sampai disini. Lalu, keluarga kecilku yang lain, yaitu GKI Kediri (Komunitas Muda dan Majelis Jemaat). Terima kasih telah mendampingiku, baik secara moril maupun psikis. *Ketiga*, kaitannya dengan proses penulisan skripsi ini, penulis juga berterimakasih kepada Pdt. Handi Hadiwitanto dan Pdt. Robby Chandra yang telah membimbing selama proses penulisan karya ilmiah ini. Kedua sosok ini adalah orang-orang yang paling sabar dalam menghadapi kegelisahan, ketidaktahuan dan „kebodohan“ku selama penulisan ini. Juga kepada Pdt. Hendri dan Pdt. Robert Setio yang bersedia menguji dan mengkritisi karya ini, penulis ucapkan banyak terima kasih. Tak lupa juga, saya mengucapkan banyak terima kasih untuk segenap jemaat dan Majelis Jemaat GKI Bromo Malang dan Jombang atas ijin penelitian yang telah diberikan, juga kepada Pdt. Didik Tridjatmiko dan Pnt. Andreas Kristanto yang telah menemani dan membimbing selama proses penelitian. *Keempat*, kepada teman sedih dan teman senangku yang ada di Yogyakarta. Terimakasih untuk kekasihku, Mariana Putri Devi yang selalu menyemangatiku di kala studi. Trimakasih telah menjadi sosok yang sabar untuk mencintai dan menemani. Terima kasih untuk teman kontrakan (Duta, Hendi, Modi, Mario, Topan, Firman) dan Wonderful Garden angkatan 2012 (Fran, Yuna, Tya, Sammy, Edo, dsb), tetap solid dan saling mendukung yah! Perjalanan kita masih panjang!

Pada akhirnya, kalimat *tiada gading yang tak retak* sepertinya tetap bisa menggambarkan skripsi di akhir perjalanan ini. Penulis menyadari bahwa tulisan ini jauh dari sempurna bila dipadankan dengan tulisan akademisi dan praktisi yang lebih ulung. Oleh sebab itu, penulis sangat terbuka dengan pembaruan, saran dan kritikan yang diberikan nantinya oleh pembaca. Hal ini bukan tanpa alasan, karena bagi penulis seorang akademisi memang sudah seharusnya memiliki sifat yang inklusif dan dinamis terhadap hal-hal yang baru. Sekalipun demikian, setidaknya dari pijakan kita saat ini, secara positif hal ini bisa dijadikan sebagai sebuah tanda keseriusan awal dari penulis, khususnya dalam bidang praktisi yang akan digeluti oleh penulis nantinya. Di akhir kalimat, sekali lagi saya ingin mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang membantu dalam proses pengerjaan tulisan ini, baik secara langsung maupun tidak langsung, baik disadari maupun tidak disadari. Teruslah berkarya bagi gereja dan jangan berhenti untuk belajar dari kehidupan di sekitarmu!

Kontrakan Cantel Yogyakarta, akhir bulan Kemerdekaan 2016

Yonathan Adi Wijaya

DAFTAR ISI

Judul	i
Lembar Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	viii
Daftar Skema dan Gambar	ix
Abstrak	x
Pernyataan Integritas	xi
BAB I: PENDAHULUAN	
I. Latar Belakang Permasalahan	1
II. Rumusan Masalah	6
III. Judul Skripsi	14
IV. Tujuan Penelitian	14
V. Metode Penelitian	15
VI. Sistematika Penulisan	15
BAB II: TEORI BUDAYA ORGANISASI	
I. Pendahuluan	17
II. Asas Budaya Organisasi	17
III. Budaya Organisasi: Makna Filosofis dan Urgensinya	22
IV. Elemen-elemen Budaya Organisasi	24
V. Budaya Masyarakat menurut Geert Hofstede	30
VI. Relevansi Budaya Organisasi dengan Ekklesiologi	40
BAB III: ANALISIS TERHADAP BUDAYA MASYARAKAT DALAM KONTEKS JEMAAT GKI BROMO MALANG DAN GKI JOMBANG	
I. Pendahuluan	43
II. Profil Jemaat	43
1. Gereja Kristen Indonesia Bromo, Malang, Jawa Timur	43
2. Gereja Kristen Indonesia Jombang, Jawa Timur	44
III. Teknik Pengumpulan Data	45

IV. Teknik Pengolahan dan Interpretasi Data	46
V. Instrumen Pengukur	47
VI. Analisis Deskriptif dan Korelasi Dimensi-dimensi Hofstede dalam Penelitian GKI Bromo Malang dan GKI Jombang	54
A. Analisis Persetujuan dan Analisis Korelasi GKI Bromo Malang.....	54
1. Analisis Persetujuan GKI Bromo Malang	54
1.1. Jarak Kekuasaan (<i>High Power Distance-Low Power Distance</i>)	54
1.2. Jangka Orientasi (<i>Long Term Orientation-Short Term Orientation</i>)....	56
1.3. Kesehatan Mental (<i>Indulgence-Restraint</i>)	58
1.4. Individual vs Kolektif (<i>Individual-Collective</i>).....	60
1.5. Maskulin vs Feminim (<i>Masculine-Feminime</i>).....	62
1.6. Penghindaran akan Ketidakpastian (<i>Uncertainty Avoidance</i>)	64
2. Analisis Korelasi GKI Bromo Malang	66
B. Analisis Persetujuan dan Analisis Korelasi GKI Jombang	68
1. Analisis Persetujuan GKI Jombang.....	69
1.1. Jarak Kekuasaan (<i>High Power Distance-Low Power Distance</i>)	69
1.2. Jangka Orientasi (<i>Long Term Orientation-Short Term Orientation</i>)....	71
1.3. Kesehatan Mental (<i>Indulgence-Restraint</i>)	73
1.4. Individual vs Kolektif (<i>Individual-Collective</i>).....	74
1.5. Maskulin vs Feminim (<i>Masculine-Feminime</i>).....	76
1.6. Penghindaran akan Ketidakpastian (<i>Uncertainty Avoidance</i>)	78
2. Analisis Korelasi GKI Jombang	80
VII. Analisis pada GKI Bromo Malang dan GKI Jombang sebagai Bagian dari Budaya Organisasi GKI	82
1. Analisis Persamaan.....	82
2. Analisis Perbedaan.....	83
VIII. Kesimpulan.....	85

BAB IV: EVALUASI TEOLOGIS

I. Pendahuluan.....	87
II. Kontekstualisasi dan Ekklesiologi dalam Budaya Modern	87
III. Ekklesiologi dan Budaya Organisasi di Dalam Gereja Kristen Indonesia	94
1. Budaya Masyarakat Indonesia menurut Hofstede dan Budaya Masyarakat menurut Jemaat GKI	95

2. Konteks Ekklesiologi yang Berpengaruh Dalam Organisasi GKI	98
2.1. Budaya Urban sebagai Peluang dan Tantangan Baru dalam Ekklesiologi GKI	99
2.2. Sejarah GKI dan Warisan Belanda	103
2.3. Ekklesiologi GKI: Sebuah Tanggung Jawab Sejarah dalam Aktualisasi Visi Misi dan Struktur Organisasi.....	108

BAB V: PENUTUP

I. Pendahuluan.....	112
II. Kesimpulan	112
III. Saran dan Pentingnya Penelitian Lebih Lanjut	120
IV. Penutup.....	123
Daftar Pustaka	124
Lampiran.....	
Lampiran 1. Catatan Kodifikasi dalam Nilai-nilai Budaya Masyarakat	127
Lampiran 2. Kuesioner Penelitian Nilai-Nilai Budaya GKI	132
Lampiran 3. Deskriptif Pertanyaan GKI Bromo dan GKI Jombang	137

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Dimensi Budaya Bangsa menurut Hofstede.....	9
Tabel 3.1 : Jarak Kekuasaan dalam Organisasi GKI Bromo	54
Tabel 3.2 : Jangka Orientasi dalam Organisasi GKI Bromo	56
Tabel 3.3 : Kesehatan Mental dalam Organisasi GKI Bromo	58
Tabel 3.4 : Individual/Kolektif dalam Organisasi GKI Bromo	60
Tabel 3.5 : Maskulin/Feminim dalam Organisasi GKI Bromo	62
Tabel 3.6 : Tingkat Penghindaran akan Ketidakpastian dalam Organisasi GKI Bromo	64
Tabel 3.7 : Korelasi Pearson antar dimensi Hofstede dalam GKI Bromo	64
Tabel 3.8 : Jarak Kekuasaan dalam Organisasi GKI Jombang.....	69
Tabel 3.9 : Jangka Orientasi dalam Organisasi GKI Jombang.....	71
Tabel 3.10 : Kesehatan Mental dalam Organisasi GKI Jombang.....	73
Tabel 3.11 : Individual/Kolektif dalam Organisasi GKI Jombang.....	74
Tabel 3.12 : Maskulin/Feminim dalam Organisasi GKI Jombang.....	76
Tabel 3.13 : Tingkat Penghindaran akan ketidakpastian dalam Organisasi GKI Jombang.....	78
Tabel 3.14 : Korelasi Pearson antar dimensi Hofstede dalam GKI Jombang.....	80
Tabel 4.1 : Perbedaan Budaya Masyarakat luas dengan Budaya Masyarakat dalam penelitian GKI	96

DAFTAR SKEMA

Skema 2.1 : Karakteristik Dimensi Hirarkial/ Jarak kekuasaan	33
Skema 2.2 : Karakteristik Dimensi Jangka Orientasi	34
Skema 2.3 : Karakteristik Dimensi Kesehatan Mental.....	35
Skema 2.4 : Karakteristik Dimensi Identitas.....	37
Skema 2.5 : Karakteristik Dimensi Gender.....	38
Skema 2.6 : Karakteristik Dimensi Penghindaran akan Ketidakpastian	39
Skema 3.1 : Instrumen Pengukur Dimensi Hirarkial/ Jarak kekuasaan	48
Skema 3.2 : Instrumen Pengukur Dimensi Jangka Orientasi	49
Skema 3.3 : Instrumen Pengukur Dimensi Kesehatan Mental.....	50
Skema 3.4 : Instrumen Pengukur Dimensi Identitas	51
Skema 3.5 : Instrumen Pengukur Dimensi Gender	52
Skema 3.6 : Instrumen Pengukur Dimensi Penghindaran akan Ketidakpastian	53
Skema 4.1 : Relevansi Budaya Masyarakat dan Konteks Ekklesiologis dalam Budaya Organisasi GKI.....	94

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Elemen Budaya menurut Schein	29
---	----

ABSTRAK

“BUDAYA MASYARAKAT DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA ORGANISASI GEREJA”

*Sebuah Tinjauan Teologis-Empiris terhadap Gereja Kristen Indonesia Bromo Malang dan
Jombang Jawa Timur*

Oleh : Yonathan Adi Wijaya (01120015)

Budaya adalah konteks yang tidak terelakkan dalam dunia ekklesiologi-organisasi. Dalam budaya tersebut, terkandung nilai-nilai budaya yang dihidupi serta dianggap bermakna oleh individu maupun organisasi tersebut. Oleh sebab itu, penelitian terhadap nilai-nilai budaya menjadi hal yang sangat dibutuhkan ketika kita mencoba memahami budaya organisasi gereja. Teori Hofstede adalah sebuah teori yang mengukur nilai-nilai budaya masyarakat suatu bangsa. Nilai-nilai budaya Hofstede ini terdiri dari enam dimensi yang memiliki kutub karakteristiknya masing-masing. Teorinya mempergumulkan beberapa hal, yaitu mengenai relasi dalam otoritas-otoritas, konsepsi diri dalam organisasi, serta cara berfikir dan berperilaku (menyikapi konflik perbedaan, orientasi waktu dan ekspresi perasaan). Dari dimensi-dimensi yang ada tersebut, kita akan mencoba melihat Budaya bangsa atau budaya masyarakat apa yang mempengaruhi budaya Organisasi Gereja Kristen Indonesia (GKI). Tentu, budaya yang membentuk organisasi GKI tersebut juga dipengaruhi oleh beberapa konteks yang ada. Sehingga, kajian sejarah dan budaya antropologis menjadi hal yang penting untuk dibahas karena hal itu merupakan bagian integral dari pergumulan dan pertumbuhan sebuah gereja. Setidaknya dari bahasan-bahasan singkat yang ada, kita akan melihat keterkaitan budaya masyarakat dengan unsur-unsur dan konteks ekklesiologis dari GKI. Ini merupakan sebuah upaya pengenalan dan pemahaman yang lebih mendalam terkait ekklesiologi GKI.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, *Corporate Culture*, GKI Bromo Malang, GKI Jombang, Geert Jan Hofstede, Studi Budaya, Kultur nasional, Kultur organisasi, Ekklesiologi GKI

Lain-lain:

xi + 142 hal; 2016

35 (1981-2014)

Dosen Pembimbing: Pdt. Handi Hadiwitanto, Ph.D

Pernyataan Integritas

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan untuk meraih gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah dituliskan atau diterbitkan kecuali yang secara tertulis teracu dalam skripsi ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 20 Juni 2016



Yonathan Adi Wijaya

©UKD

ABSTRAK

“BUDAYA MASYARAKAT DALAM PEMBENTUKAN BUDAYA ORGANISASI GEREJA”

*Sebuah Tinjauan Teologis-Empiris terhadap Gereja Kristen Indonesia Bromo Malang dan
Jombang Jawa Timur*

Oleh : Yonathan Adi Wijaya (01120015)

Budaya adalah konteks yang tidak terelakkan dalam dunia ekklesiologi-organisasi. Dalam budaya tersebut, terkandung nilai-nilai budaya yang dihidupi serta dianggap bermakna oleh individu maupun organisasi tersebut. Oleh sebab itu, penelitian terhadap nilai-nilai budaya menjadi hal yang sangat dibutuhkan ketika kita mencoba memahami budaya organisasi gereja. Teori Hofstede adalah sebuah teori yang mengukur nilai-nilai budaya masyarakat suatu bangsa. Nilai-nilai budaya Hofstede ini terdiri dari enam dimensi yang memiliki kutub karakteristiknya masing-masing. Teorinya mempergumulkan beberapa hal, yaitu mengenai relasi dalam otoritas-otoritas, konsepsi diri dalam organisasi, serta cara berfikir dan berperilaku (menyikapi konflik perbedaan, orientasi waktu dan ekspresi perasaan). Dari dimensi-dimensi yang ada tersebut, kita akan mencoba melihat Budaya bangsa atau budaya masyarakat apa yang mempengaruhi budaya Organisasi Gereja Kristen Indonesia (GKI). Tentu, budaya yang membentuk organisasi GKI tersebut juga dipengaruhi oleh beberapa konteks yang ada. Sehingga, kajian sejarah dan budaya antropologis menjadi hal yang penting untuk dibahas karena hal itu merupakan bagian integral dari pergumulan dan pertumbuhan sebuah gereja. Setidaknya dari bahasan-bahasan singkat yang ada, kita akan melihat keterkaitan budaya masyarakat dengan unsur-unsur dan konteks ekklesiologis dari GKI. Ini merupakan sebuah upaya pengenalan dan pemahaman yang lebih mendalam terkait ekklesiologi GKI.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, *Corporate Culture*, GKI Bromo Malang, GKI Jombang, Geert Jan Hofstede, Studi Budaya, Kultur nasional, Kultur organisasi, Ekklesiologi GKI

Lain-lain:

xi + 142 hal; 2016

35 (1981-2014)

Dosen Pembimbing: Pdt. Handi Hadiwitanto, Ph.D

BAB 1

PENDAHULUAN

I. Latar belakang permasalahan

Ada salah satu tokoh perilaku organisasional bernama Vijay Sathe¹, yang menyatakan bahwa keberhasilan sebuah organisasi itu ditentukan bila organisasi atau komunitas tersebut dapat membentuk identitas, struktur atau sistem, kepemimpinan dan budaya secara sinergis. Keempat hal ini harus berjalan secara selaras dan seimbang satu dengan yang lain. Dari teori tersebut, penulis mencoba melihat dengan apa yang relevan dengan konteks gereja penulis, yaitu Gereja Kristen Indonesia. Selama ini (dari kutipan sidang yang ada), sejak ketok palu penyatuan Gereja Kristen Indonesia(GKI) dilakukan, sebagian besar upaya pembangunan yang dilakukan oleh GKI adalah pembangunan prosedur dan aturan alias sistem.² Jarang sekali ada yang memperhatikan pembangunan Budaya Organisasi atau *corporate culture*-nya. Padahal Budaya memainkan peranan penting dalam kehidupan sebuah kelompok, salah satunya untuk membantu institusi tersebut untuk membangun sistem yang lebih holistik (tidak melulu pada struktur dan aturan). Hofstede juga mengatakan bahwa tidak ada organisasi atau komunitas yang dapat melepaskan dirinya dari kebudayaan.³ Artinya adalah, dalam Budaya Organisasi terdapat unsur-unsur nilai-nilai budaya yang hidup dan hal tersebut merupakan bagian integral dari konteks yang membangunnnya. Sehingga, budaya masyarakat yang menjadi bagian dari organisasi merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan.

Budaya Organisasi memainkan peranan yang cukup penting dalam kehidupan kelompoknya, salah satunya adalah menciptakan jati diri sebuah institusi atau kelompok.⁴ Dalam hal ini, penulis tidak mengatakan bahwa GKI di era ini sudah tidak mempunyai jati diri. Penulis hanya berusaha untuk mengatakan bahwa nilai-nilai yang dibangun oleh GKI di masa lampau hingga sekarang, mempunyai tantangan baru. Salah satu tantangan yang sangat terlihat adalah mobilitas dan hibriditas manusia itu sendiri. Perkembangan dan pertumbuhan GKI sebagai gereja juga terhitung begitu cepat. Dengan kondisi jemaat yang semakin plural, GKI dipengaruhi dan dipenuhi oleh unsur-unsur Budaya Organisasi atau Budaya Organisasi yang lain. Banyak gereja GKI yang berisi orang-orang yang tidak tumbuh dalam warisan budaya antropologis GKI,

¹ Salah satu tokoh pelopor yang membahas mengenai *organization culture* dan *corporate culture*.

² Kutipan laporan sidang berdasarkan diskusi dengan Robby Chandra, tanggal 13 November 2016

³ Hofstede, Geert, 2010, *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance to Survival*. (USA:McGraw-Hill), Bab 1: The Rules of The Social Game

⁴ Sopiah, 2008, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Andi Offset, h.138-139

misalnya adalah jemaat attestasi dari gereja-gereja lain seperti HKBP, GKPB, dsb. GKI seringkali menjadi tujuan emigrasi. Oleh sebab itu, dari konteks tersebut, studi Budaya Organisasi menjadi relevan.

Dalam penulisan skripsi kali ini, penulis tertarik untuk membahas Gereja Kristen Indonesia sebagai subjek penelitian karena GKI mempunyai beberapa budaya antropologis yang menarik untuk diteliti. Jika kita melihat sejarah dan konteksnya, Gereja Kristen Indonesia (GKI) adalah sebuah gereja yang lahir dari kelompok etnis Tionghoa(THKTKH).⁵ Namun sekarang, GKI telah berkembang menjadi sebuah gereja yang lebih kompleks dengan ciri khas keindonesiaannya.⁶ GKI telah memutuskan dirinya sebagai gereja yang ekumenis dan multikultural, sebagai salah satu gereja yang menerima berbagai macam kebudayaan antropologis dalam arti budaya yang terkait dengan latar belakang suku atau etnisitas. Gereja ini sangat terbuka dengan kepelbagaian budaya yang ada di Indonesia(ex. Tionghoa, Jawa, Batak, Indonesia Timur, dsb, dan bahkan budaya global seperti budaya Barat dan urban). Saat ini, mungkin telah banyak pihak yang menyadari bahwa di dalam organisasi GKI ada berbagai macam budaya, tetapi jarang sekali ada orang yang memperhatikan dampak dari kepelbagaian kebudayaan tersebut dalam Budaya Organisasi GKI. Hal ini terlihat di dalam gereja-gereja karena seringkali konflik-konflik yang terjadi itu disebabkan oleh perbedaan dan ketidakpahaman akan nilai-nilai individu atau kelompok tertentu. Bagaikan sebuah keniscayaan, gereja tak mampu untuk mengelola diferensiasi yang ada.

Persoalan dan pergumulan mengenai pluralitas, identitas dan budaya ini sangatlah dekat dengan konteks GKI. Persoalan yang muncul di sana adalah: Bagaimana GKI menanggapi nilai-nilai etnisitas dan nilai budaya yang menjadi unsur-unsurnya? Oleh sebab itu, penulis menilai studi tentang Budaya Organisasi atau *corporate culture* ini menjadi sesuatu yang penting untuk diangkat. Penulis sadar bahwa GKI yang ada sekarang ini, dibangun dari sebuah proses tali sejarah yang panjang. Unsur-unsur yang ada di dalam GKI (sejarah, nilai-nilai tertentu, sistem, budaya) merupakan satu kesatuan yang lahir dari dinamika konteks dan pergumulan ekklesiologis. Sehingga, unsur manusia menjadi salah satu yang penting untuk dikaji. Penulis akan mencoba untuk mengangkat Budaya Organisasi gerejawi dengan kajian nilai-nilai budaya antropologis.⁷

⁵ Diambil dari catatan sejarah, salah satunya adalah buku Jubileum "*Berdirinya GKI Jatim*" yang diterbitkan tahun 1984.

⁶ Natan Setiabudi, *Bunga Rampai Pemikiran tentang Gereja Kristen Indonesia (GKI)*,(Jakarta: Suara GKYE Pembaru Bangsa, 2002), h.1.

⁷ Studi Budaya Organisasi dulunya berawal dari studi antropologi budaya.

Penulis memilih Gereja Kristen Indonesia(GKI) Jalan Bromo Malang dan GKI Jalan Buya Hamka Jombang (selanjutnya akan disebut GKI Bromo dan GKI Jombang) sebagai subjek formal penelitian yang sifatnya partikular karena bagi penulis, gereja ini memiliki dua kriteria yang cocok untuk mendukung penulisan skripsi kali ini. Pertama, GKI Bromo adalah salah satu gereja yang menjadi pelopor berdirinya GKI di Jawa Timur. Dulu, GKI Bromo bernama *Tiong Hwa Kie Tok Kau Hwie* Malang. Mereka kemudian melakukan penginjilan ke berbagai kota, salah satunya adalah Kediri. GKI Kediri adalah buah penginjilan THKTKH Malang. Lain halnya dengan GKI Jombang, GKI Jombang merupakan buah penginjilan dari Mojokerto dan/atau Mojowarno. Dari data tersebut, kedua gereja ini berkembang dalam konteks sejarah dan wilayah yang berbeda. Konteks ini sangat mendukung penulisan skripsi karena kajian yang akan penulis angkat adalah kajian budaya gereja, dan seperti yang dijelaskan diawal bahwa budaya gerejawi yang berkembang di GKI lahir dari etnis Tionghoa. Salah satu hal penting dalam kajian kultur gerejawi adalah bahwa gereja ini mempunyai sejarah yang cukup panjang. Jika kita tidak memperhatikan masa dan dinamika sejarah, kemungkinan budaya gereja yang terbentuk bukanlah budaya asal atau budaya asli dari komunitas perdananya. Selain itu, kita mungkin akan mendapatkan informasi dari gereja yang sebenarnya mempunyai budaya yang lemah atau lingkupnya terlalu sempit(misalnya hidup dalam satu budaya saja).

Kedua, GKI Bromo dan GKI Jombang memiliki kuantitas yang berbeda. Penulis mencoba menemukan bagaimana Budaya Organisasi kedua jemaat tersebut, yang notabene berbeda secara wilayah maupun kuantitas. GKI Bromo memiliki kuantitas jemaat yang lumayan besar, sedangkan GKI Jombang dengan kuantitas yang lebih kecil. Nilai kuantitas dan usia gereja(dari sejarah) ini diharapkan dapat mengungkapkan kompleksitas, variasi dan dinamika perkembangan gerejanya yang terjadi hingga saat ini. Dari perbedaan yang ada, penulis akan mencoba menemukan sejauh mana perbedaan dan persamaan yang ada, serta unsur-unsur apa saja yang penulis percaya sebagai faktor yang mempengaruhi atau membangun perbedaan dan persamaan tersebut.

Penulis mencoba mencari informasi awal dari kehidupan jemaat di GKI Bromo dewasa ini. Setidaknya dari observasi awal,⁸ penulis menemukan beberapa informasi yang menarik untuk kita cermati dan diskusikan dengan pergumulan khas GKI. Sepuluh tahun terakhir ini, GKI Bromo berkembang sangat pesat. Peningkatan kuantitas jemaatnya mencapai 130%. Sekalipun diadakan enam kali jam ibadah kebaktian hari Minggu, tetap saja tidak mencukupi. Hal ini dipengaruhi oleh perkembangan kota Malang yang menjadi destinasi mahasiswa dan para

⁸Wawancara singkat dengan Pdt. Didik Tridjatmiko sebagai pendeta jemaat GKI Bromo pada 5 Februari 2016.

pekerja. Belum lagi, jika ada anggota gereja lain yang atestasi ke GKI Bromo. Sehingga dampaknya adalah mobilitas dan pergantian anggota maupun aktivis gereja menjadi sangat tinggi. Hal ini memang baik di satu sisi, namun ada tantangan besar dibaliknya, yaitu masalah pluralitas dan identitas. Gereja yang mengalami pergumulan seperti ini biasanya memiliki tantangan relasional, seperti contohnya adalah kesenjangan relasi antar individu yang sangat tinggi (tidak guyub dan tidak akrab). Kita akan melihat konteks apa yang membuat budaya individual lahir dalam organisasi GKI.

Penulis tertarik dengan bahasan ini, budaya apa yang mempengaruhi pembentukan Budaya Organisasi dari GKI Bromo dan GKI Jombang? Kemungkinan yang terjadi bisa sangat beragam. Bisa jadi karena salah satu individu atau kelompok tertentu adalah individu-individu yang coraknya khas urban (yang menekankan individualisme dan bukan kolektivisme), komunitasnya berubah menjadi tidak guyub dan tidak akrab. Di sisi lain, hal ini tentu berbeda jika jemaat atau anggota organisasinya menganut nilai-nilai konteks Indonesia yang khas, seperti contoh guyub, gotong royong, kerja sama, penghargaan satu dengan yang lain. Kita perlu melihat hal ini secara cermat dan kritis karena dinamika GKI sangat kompleks dalam pergumulan akan eksistensi dirinya. Kita perlu mengkritisi karena bisa saja yang terjadi sekarang ini di berbagai gereja adalah budaya lain yang dominan, seperti contohnya budaya pemikiran Barat yang rasional dan budaya urban yang individualis. Memang tidak salah dengan kedua pemikiran ini, celakanya adalah ketika seseorang atau komunitas jatuh pada ekstrem tersebut secara mutlak. Sejarah menunjukkan dari sekian banyak perusahaan dan organisasi, ada dua macam ciri budaya yang dominan.⁹ Budaya Barat dengan ditandai sifat individualistik dan kompetitif, sedangkan budaya Timur lebih menekankan kolektivitas dan kerja sama. Dua budaya ini memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Robby Chandra lebih melihat pola yang dominan di GKI dewasa ini adalah budaya Barat dan budaya urban,¹⁰ sehingga salah satu pergumulan ekklesiologis yang muncul adalah masalah relasional.

Lalu, muncul pertanyaan selanjutnya: *Apakah organisasi yang memiliki cabang atau divisi memiliki satu Budaya Organisasi yang sama? Apakah dengan kita melihat GKI Bromo dan GKI Jombang, kita dapat melihat GKI secara luas?* Menurut Andreas Budiharjo, bisa ya dan bisa juga tidak. Jika ya, berarti kita memandang GKI sebagai sebuah kesatuan yang terintegrasi satu dengan yang lain. Hal ini ada benarnya juga karena GKI menerapkan sistem sinodal yang memungkinkan satu subjek dengan subjek yang lain menjadi terhubung. Dalam hal

⁹Wibowo, *Budaya Organisasi: Suatu Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2013), h.2

¹⁰Wawancara singkat dengan Pdt. Robby Chandra tanggal 13 November 2015, *bdk.* dengan buku Robby Chandra, *Menatap Benturan Budaya: Budaya Kota, Kawula Muda dan Media Modern*, (Bekasi:Binawarga, 1998)

ini, GKI merupakan sebuah perusahaan atau organisasi non-profit yang sangat besar dan kedua jemaat ini adalah salah satu anggota partikularnya. Sinode GKI merupakan sebuah organisasi yang besar dengan gereja-gereja GKI yang lebih kecil dan partikular sebagai anggotanya. Oleh sebab itu, penulis menggunakan GKI Bromo dan GKI Jombang ini sebagai contoh untuk membayangkan Budaya Organisasi GKI secara umum (generalisasi). Tetapi yang perlu diingat di sini adalah kita harus tetap melihat dan menghargai kedua jemaat ini sebagai sebuah sub-budaya GKI secara umum, sehingga kita melihat dalam konteks tertentu, karena bisa jadi yang terjadi di GKI Bromo tidak terjadi di gereja GKI yang lain. Sekalipun ini tidak akan menjadi teori yang bisa menggeneralisasi secara kuat, tetapi penulis berpendapat bahwa setidaknya dengan cara mengambil *sample* dari jemaat yang mempunyai sejarah panjang dan mempunyai dinamika khas GKI, kita dapat menemukan nilai *general* dari GKI itu sendiri. Bahkan jika penelitian ini berlanjut, ini akan dapat digunakan sebagai penelitian bersama di berbagai konteks GKI.

Dari penjelasan ini, muncul permasalahan teologis: Unsur dan konteks apa saja yang mendukung budaya masyarakat dalam pembentukan Budaya Organisasi GKI secara ekklesiologis? Konteks budaya apa yang berperan dan mendukung GKI dapat bertahan hingga saat ini? Penulis memandang gereja sebagai sebuah insitusi formal dan sekaligus komunitas persekutuan. Itu artinya adalah selain sistem, ada unsur lain yang mengikat dan membangun komunitasnya, yaitu budaya. Secara umum melalui penelitian ini, penulis berusaha untuk menemukan ekklesiologi praktis yang kontekstual. Jalan yang penulis tempuh adalah dengan berangkat dari penemuan akan budaya masyarakat terlebih dahulu (sebagai objek material). Sebab, dengan kita menemukan budaya masyarakat yang dihidupi, kita akan dapat mengenali Budaya Organisasi yang lebih kompleks. Selain itu, bagaimanapun juga budaya masyarakat harus tetap ditemukan, dikenali dan dievaluasi secara berkelanjutan. Hal ini berguna untuk kemajuan dari organisasi dan komunitas tersebut. Penulis berharap bahwa melalui penulisan ini nantinya GKI dapat mengembangkan sistem dan budayanya secara lebih sinergis dan dialektis. Sehingga hal ini akan memperlengkapi pembangunan sistem yang telah ada selama ini.

Penulis melihat bahwa studi mengenai organisasi dan komunitas (dalam hubungannya dengan manajerial dan tinjauan pembangunan Jemaat) ini seharusnya dapat mencapai hal yang lebih spesifik. Secara ekklesiologis, studi mengenai Budaya Organisasi ini dekat dengan konsep dimensi-dimensi ekklesiologis gereja. Setidaknya, dalam beberapa model gereja yang disampaikan oleh Dulles,¹¹ pergumulan gereja terletak dalam dimensi-dimensi ekklesiologis yang meliputi: dimensi ontologis gereja, dimensi tugas dan tujuan gereja, dimensi struktur dan

¹¹ Every Dulles, *Model-model Gereja*, (NTT: Penerbit Nusa Indah, 1990)

keanggotaan dan dimensi sosial lingkungan. Dimensi-dimensi yang disampaikan Dulles ini berhubungan erat dengan dimensi-dimensi Budaya Organisasi. Pembahasan Budaya Organisasi juga seringkali menyentuh ranah hakikat dan nilai-nilai yang dihidupi di dalam organisasi. Pada akhirnya, sesuai ataupun tidak, semuanya tetap dapat dibenahi dan dikembangkan. Sehingga, penulis merasa diskusi mengenai Budaya Organisasi dengan dimensi-dimensi budaya masyarakat ini menjadi relevan dengan konteks GKI, khususnya GKI Bromo dan GKI Jombang.

II. Rumusan Masalah

Memahami konsep Budaya Organisasi bukanlah sesuatu hal yang mudah, karena konsep budaya tidak bisa disamakan dengan konsep budaya yang lain. Sebelum pembahasan konteks teori yang lebih jauh, nampaknya penulis harus terlebih dahulu menjelaskan batas kajian makna budaya seperti apa yang dimaksud di sini.

Pertama, istilah *corporate culture* dalam teori manajemen memiliki banyak variasi terjemahan. Tetapi sebagian besar—sejauh yang penulis lihat—istilah *corporate culture* diartikan sebagai Budaya Organisasi atau budaya perusahaan (*bdk.* Robbins, Schein, Sopiah, Wibowo, dll). Hal ini bagi penulis sangat wajar, karena pembahasan tokoh-tokoh tersebut lebih kepada konteks organisasi dan perusahaan. Tetapi perlu untuk kita ketahui di sini bahwa istilah organisasi mengacu pada dua kelompok, yaitu organisasi profit (perusahaan dan komunitas usaha dagang) dan organisasi non profit (LSM, organisasi sosial, organisasi keagamaan). Istilah *corporate culture* sebenarnya tidak hanya diperuntukkan bagi perusahaan dan organisasi, tetapi juga komunitas non-profit. Dalam penulisan kali ini, gereja juga tidak hanya dipandang sebagai sebuah institusi organisasi yang formal, tetapi juga dipandang sebagai komunitas persekutuan. Sekalipun demikian, bagi penulis istilah -organisasi ini merupakan istilah yang cocok dalam penulisan ini untuk menggambarkan identitas gereja.¹² Sekalipun kita juga dapat melihat bahwa gereja merupakan sebuah komunitas, tetapi yang jelas, secara organisasional, gereja juga merupakan sebuah organisasi yang khas dan terstruktur. Sehingga, penulis tetap menggunakan istilah Budaya Organisasi karena ini merupakan istilah yang lebih umum. Lagipula, hal ini tetap dapat dikerucutkan kepada sebuah pembahasan yang lebih khusus, yaitu Budaya Organisasi gereja.

Kedua, penulis juga membedakan istilah Budaya Organisasi ini dengan istilah lain, yaitu antropologi budaya atau ilmu budaya. Sekalipun penulis akan membahas kedua kajian ini (karena keduanya saling berkaitan satu sama lain), penulis berusaha membedakannya.

¹² Sekalipun dalam asosiasinya, kata organisasi ini berarti luas, bisa sebagai organisasi/institusi formal, atau komunitas non profit.

Cultural antropology lebih bersifat deskriptif dengan meneliti ritual, kebiasaan, mitos dan kepercayaan suatu masyarakat. Contoh yang relevan dalam hal ini adalah bahwa GKI itu terdiri dari beberapa kelompok etnis yang membangunnya. Sedangkan di sisi kajian yang lain, *Organization/Corporate culture* itu meneliti nilai-nilai, perilaku antar pribadi, cara kerja, dan bagaimana organisasi mengelola materi dan tampilan fisik. Jadi, unit kajian dan analisis *corporate culture* adalah suatu organisasi atau suatu lembaga atau suatu komunitas kecil, seperti pesantren atau gereja. Dalam pembahasannya, Hofstede menghubungkan organisasi dengan budaya bangsa.¹³ Perbedaan yang jelas dari kedua kajian ini adalah kajian kultur antropologi lebih bersifat uraian kualitatif, sedangkan kajian budaya organisasi diukur secara kuantitatif. Secara antropologis, sudah ada beberapa penelitian terhadap GKI mengenai budaya empat akar (*akan dijelaskan kemudian*), tetapi secara budaya organisasi, GKI tidak pernah menyelidiki atau membahas atau merumuskan budaya organisasinya. Lebih lagi pembahasan yang telah ada, hanya bersifat teologis, tidak sampai kedalaman manajemen komunitas dan kepemimpinan. Oleh karena hal inilah, penulis mencoba mengangkat permasalahan ini.

Sekalipun ada keberagaman pemahaman dari budaya organisasi, secara sederhana, dalam budaya organisasi terdapat suatu sistem nilai yang dihayati dan dianut secara bersama-sama oleh anggotanya, yang tercermin antara lain dari cara pandang, pola pikir, nilai-nilai, norma, perilaku dan simbol-simbol yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lainnya (*bdk.* Budiharjo, Robbins, Hofstede). Budaya masyarakat yang khas ini mengarahkan perilaku anggota demi tercapainya sasaran organisasinya.¹⁴ Dari beberapa pendapat yang ada, nampak muncul satu kesepakatan yang luas bahwa Budaya Organisasi itu dapat dilihat dari:

- a. Artefak atau tampilan material yang digunakan di Organisasi atau Komunitas itu. Pada tingkat ini budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan atau dimengerti oleh seluruh anggota komunitasnya. Dalam gereja, kita dapat menemukan artefak organisasi yang muncul: simbol atau logo organisasi, lagu mars/hymne, tradisi gereja, bahasa, slogan hingga seragam. Analisis pada tingkat ini cukup rumit karena mudah diperoleh tetapi sulit ditafsirkan. Mungkin akan mudah dilihat oleh orang-orang secara umum dan luas, tetapi arti dan maknanya biasanya hanya dihayati dan dimengerti oleh beberapa anggota organisasinya.
- b. Tata gaul atau tata karma
- c. Nilai-nilai yang dirumuskan dan nyata hidup di dalam Organisasi tersebut. Nilai di sini tidak hanya semata-mata menjadi semantik nilai yang tertulis, tetapi juga dihidupi. Setiap

¹³ Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance to Survival*. (USA:McGraw-Hill, 2010)

¹⁴ Wibowo, *Budaya Organisasi: Suatu Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2013), h.40

individu dalam komunitas memiliki nilai budaya yang berbeda. Misalnya kita dapat membedakan dan menemukan apakah mereka lebih bersifat individual ataukah justru guyub dan menekankan kolektivitas. Hal ini tercermin dari artefak dan perilakunya.

Setiap komunitas, kelompok atau organisasi pasti mempunyai unsur-unsur yang membangun kelompok tersebut, termasuk konteks budaya kelompok maupun individu. Seorang individu pun juga dibesarkan dari budayanya masing-masing dalam kurun waktu tertentu. Kebiasaan dan nilai yang dibawa sejak dulu membentuk sebuah pola yang dimaksud dengan budaya masyarakat dan hal tersebut menentukan Budaya Organisasinya. Begitu pula halnya dengan sebuah gereja. Gereja tidak bisa dilepaskan dari budaya orang-orang yang terlibat di dalamnya. Gereja harus mengeksplorasi dan membangun Budaya Organisasinya sesuai dengan visi, misi dan identitas yang menjadi ciri khasnya. Budaya Organisasi memegang peranan yang penting karena budaya itu memberikan stabilitas dalam organisasi.¹⁵

Pemahaman Budaya Organisasi sebagai kesepakatan bersama mengenai nilai-nilai yang mengikat semua individu dalam sebuah organisasi seharusnya menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi. Secara spesifik, peranan Budaya Organisasi adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap komunitas, menciptakan jatidiri anggota komunitas, menciptakan keterikatan emosional antara komunitas dan anggota yang terlibat di dalamnya, membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian.¹⁶ Dengan demikian Budaya Organisasi berpengaruh kuat terhadap perilaku para anggotanya. Robbins¹⁷ juga mengklasifikasikan beberapa fungsi penting Budaya Organisasi, yaitu: 1) Berperan sebagai penentu batas-batas; artinya, budaya menciptakan perbedaan yang membuat komunitas itu menjadi unik dan membedakannya dengan komunitas lainnya; 2) Identitas Budaya memuat rasa identitas suatu komunitas; 3) Komitmen Budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dan lebih luas daripada kepentingan diri individu, 4) Stabilitas Budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial karena budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan anggota organisasi, 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota.

¹⁵ Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: PT. Prenhalindo, 1996), h.294

¹⁶ Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2008),h.127

¹⁷ Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: PT. Prenhalindo, 1996), h.294

Jika kita lihat dari tujuannya, Budaya Organisasi sangat penting untuk digunakan sebagai rujukan berpikir, bertindak dan untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan perkembangan dan masa depan sebuah organisasi atau komunitas dalam menghadapi tantangan maupun perubahan yang makin kompleks. Dalam hal ini, gereja sebagai institusi masyarakat juga harus mempunyai Budaya Organisasi yang kuat. Dari beberapa fungsi umum di atas, Budaya Organisasi akan memperkuat dimensi internal komunitas/gereja: Budaya Organisasi akan menciptakan dan memperkuat jati diri nilai-nilai yang dianut seorang pelayan/pekerja/anggota; terciptanya ikatan pekerja/pelayan dengan gereja sebagai institusi; membantu gereja agar lebih stabil sebagai suatu sistem sosial; budaya akan memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota komunitas gereja.

Dalam tinjauan mengenai budaya dan organisasi di atas, penulis memakai acuan teori dan dari salah seorang tokoh yang bernama Geert Hofstede. Mengapa Hofstede? Penulis melihat bahwa teori Hofstede ini cocok untuk berdialog dengan konteks pembahasan ini karena dia adalah salah satu tokoh yang fokus di bidang *corporate culture*. Hofstede telah berhasil memetakan dan mengambil sampel budaya lebih dari 40 negara di dunia. Hofstede mencoba menghubungkan corak budaya bangsa (budaya masyarakat bangsa) dengan Budaya Organisasi yang ada. Hofstede menekankan pentingnya kita memahami organisasi dari budaya masyarakat yang hidup di dalamnya, karena dimensi nilai merupakan sesuatu yang mengarahkan dan membentuk pola pikir serta perilaku setiap individu. Teori Hofstede ini dapat dijadikan sebagai sebuah kerangka untuk memahami Budaya Organisasi GKI dalam konteks multikultural saat ini, karena di dalam sejarah GKI ada pengaruh berbagai budaya (dalam arti Budaya suku atau etnis bahkan bangsa) dan juga karena belum adanya penentuan Budaya Organisasi yang akan dilaksanakan secara memadai. Hofstede telah melakukan penelitian mengenai dimensi kebudayaan tiap negara.¹⁸ Dalam hal ini, Hofstede menjelaskan ada lima dimensi kultur nasional dan sepuluh kebudayaan sintetik¹⁹:

Tabel 1.1 Dimensi Budaya Bangsa menurut Hofstede

Dimensi	Kutub I	Kutub II
<i>Hierarchy</i>	Jarak Kekuasaan Tinggi	Jarak Kekuasaan Rendah
<i>Virtue</i>	Orientasi Jangka Panjang	Orientasi Jangka Pendek
<i>Mentality(Well-Being)</i>	Mental Positif (Kebahagiaan)	Mental Negatif (Stress)

¹⁸ Hofstede, Geert, 2010, *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance to Survival*. (USA:McGraw-Hill), Bab 2:

¹⁹ Hofstede, G.J., dkk, 2002, *Exploring Culture: Exercise, Stories, and Synthetic Cultures*, USA: Intercultural Press, Bab 3: The Ten Synthetic Culture

<i>Identity</i>	Individualisme	Kolektivisme
<i>Gender</i>	Maskulin	Feminim
<i>Truth</i>	Penghindaran akan Ketidakpastian Tinggi	Penghindaran akan Ketidakpastian Rendah

Dari tabel tersebut, Hofstede mengatakan bahwa setiap dimensi itu mempunyai dua kutub ekstrem yang saling tarik ulur. Sepuluh kultur sintetis tersebut merupakan manifestasi dan penyederhanaan dari nilai dimensi yang ada.²⁰ Berikut adalah penjelasan singkatnya:

1. *Large vs Small Power Distance*

(Jarak Kekuasaan Tinggi vs Jarak Kekuasaan rendah)

Power Distance adalah sejauh mana anggota mengalami kesenjangan kekuasaan dalam institusi dan organisasi. Masyarakat dalam *Small Power Distance* membutuhkan kesamaan kekuasaan dan justifikasi untuk ketidaksejahteraan kekuasaan. Masyarakat di *Large Power Distance* menerima perintah hirarkis di mana tiap-tiap orang mempunyai tempat tanpa perlu justifikasi lagi. Masalah utama ekklesiologis dalam dimensi ini adalah masalah struktur dan hirarki, berkaitan dengan kesenjangan antar subjek dalam strukturnya.

2. *Long Term Orientation vs Short Term Orientation*

(Orientasi Jangka Panjang vs Orientasi Jangka Pendek)

Dimensi ini menjelaskan tentang asosiasi sebuah kelompok atau organisasi, terutama mengenai waktu masa kini, sekarang dan masa depan. Organisasi dengan orientasi jangka pendek akan lebih memilih untuk terpaku dan melihat tradisi dan nilai sebagai sesuatu yang harus dipelihara dengan setia. Sedangkan, orientasi jangka panjang lebih melihat adaptasi dan pemecahan masalah sebagai sesuatu yang dibutuhkan. Biasanya, kelompok yang berorientasi jangka pendek tidak mengalami pertumbuhan ekonomi yang pesat. Permasalahan ekklesiologis yang berperan dalam dimensi ini biasanya berkaitan dengan sejauh mana gereja dapat berjalan secara dinamis, baik dalam visi misinya atau tindakan aktualnya.

3. *Indulgence vs Restraint*

(Mental Positif vs Mental Negatif)

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana mentalitas suatu organisasi. Jika mereka berorientasi pada pengelolaan hidup dan memelihara hidup, mereka tergolong organisasi yang bermental positif. Mereka berasumsi bahwa manusia memiliki natur alamiah untuk mengatur hidup mereka secara bebas. Sebaliknya, mereka yang bermental negatif menandakan bahwa

²⁰ Hofstede, G.J., dkk, 2002, *Exploring Culture: Exercise, Stories, and Synthetic Cultures*, USA: Intercultural Press, Bab 3: The Ten Synthetic Culture

organisasi tersebut tergantung pada norma sosial atau nilai yang ada di masyarakat. Mereka menganggap bahwa manusia dibatasi oleh sesuatu diluar dirinya, sehingga mereka tidak bisa mengatur hidup mereka dengan bebas.

4. *Individualisme vs Kolektivisme*

(Individualisme vs Kolektivisme)

Individualism merupakan kecenderungan fungsi sosial yang relatif bebas dan individual yang berarti dia hanya mengurus diri sendiri dan kelompoknya. Kebalikannya, *kolektivisme* adalah kecenderungan fungsi-fungsi sosial yang relatif ketat di mana masing-masing individu mengidentifikasi diri sebagai kelompok dengan loyalitas yang tidak perlu dipertanyakan. Masalah utama dimensi ini adalah terkait identitas dan tingkat interdependensi (ketergantungan) individu dalam sebuah masyarakat. Secara ekklesiologis, ini berkaitan dengan identitas seseorang atau kelompok dalam eksistensi dirinya.

5. *Maskulin vs Feminim*

(Maskulin vs Feminim)

Dimensi ini membedakan kedua sifat maskulin dan feminim. Kelompok yang sifatnya maskulin lebih cenderung kepada masyarakat yang memberikan parameter pada keluarga, *heroism* dan sukses-sukses material. Mereka berperilaku asertif, suka tantangan dan berkomitmen terhadap pencapaian sasaran. Sebaliknya, feminim lebih cenderung pada hubungan personal, toleran pada kelemahan dan kualitas hidup. Penulis melihat relevansi tema utama pada dimensi ini dengan ekklesiologis adalah bagaimana masyarakat memberikan peran-peran sosial berhubungan dengan masalah gender.

6. *Strong vs Weak Uncertainly Avoidance*

(Penghindaran akan Ketidakpastian Tinggi vs Penghindaran akan Ketidakpastian Rendah)

Uncertainly Avoidance (UA) adalah tingkat di mana anggota masyarakat merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian dan keraguan-keraguan akan sebuah situasi. *Strong Uncertainly Avoidance* berusaha mempertahankan suatu masyarakat yang begitu besar kepercayaannya dan kurang toleran terhadap orang atau ide-ide alternatif. Kebalikannya untuk *Weak Uncertainly Avoidance*. Kelompok yang memiliki UA tinggi cenderung membutuhkan banyak peraturan untuk mengurangi kecemasan. Tema utama pada dimensi ini secara ekklesiologis adalah bagaimana reaksi sebuah organisasi terhadap sesuatu yang belum terjadi, apakah kita akan mengontrolnya dengan peraturan dan kesepakatan tertentu.

Nah, kerangka penelitian Hofstede ini dapat digunakan atau ditarik untuk mengidentifikasi kultur budaya masyarakat dalam Gereja Kristen Indonesia(GKI). Sebagai salah satu contoh, kita dapat mengidentifikasi apakah organisasi tersebut cenderung memelihara nilai individualis atau kolektivis. Nilai ini memang tidak hidup dengan sendirinya, karena nilai budaya masyarakat yang dihidupi, lahir dari konteks tertentu. Oleh karena itu, nantinya penulis akan mencoba mendialogkan hasil dari teori Hofstede tersebut dengan konteks budaya etnis yang ada di GKI, karena bagi penulis berdasarkan beberapa sumber, kedua hal ini saling berkaitan satu dengan yang lain. Penulis berpendapat bahwa kedua hal tersebut mempunyai peranan dalam membentuk Budaya Organisasi GKI. Ada salah satu penelitian yang dilakukan oleh beberapa pendeta GKI,²¹ yang mengatakan bahwa di internal GKI sendiri, ada empat jenis kultur(budaya empat kultur): Kristen-Tionghoa, Kristen-Indonesia(lebih *kejawa-jawaan*), Kristen-Belanda, dan Kristen-Urban. Dari kesekian jenis atau model tersebut, mereka mempunyai ciri khas dan pengaruhnya masing-masing, sehingga harus diteliti dengan seksama. Diharapkan nantinya hal ini akan membantu untuk mengenali lebih dalam bagaimana ekklesiologi praktis GKI dan bagaimana para pemimpin gereja akan menyikapinya (guna pencapaian visi kelompok yang lebih efektif serta mengurangi dampak dari adanya konflik antar kelompok budaya).

Dari beberapa penjelasan singkat di atas(latar belakang), penulis menilai bahwa Budaya Organisasi yang ada di dalam gereja khususnya Gereja Kristen Indonesia berkembang dari nilai-nilai budaya kelompok maupun individu. Ini menjadi salah satu ciri khas yang ada di dalam Budaya Organisasi yang ada di dalam konteks GKI, dimana sebuah Budaya Organisasi gereja dibangun dari beberapa pilar: **sejarah(masa), budaya etnis, sistem atau struktur, dan nilai teologis**(yang ada sejak kelahirannya). Semua pilar itu terintegrasi menjadi satu budaya GKI. Bahkan jika kita lihat lebih jauh lagi, konteks GKI yang multikultural dan multidimensional ini juga mempengaruhi budaya kerja dari organisasi GKI itu sendiri. Budaya itu adalah salah satu faktor yang cukup besar dalam mempengaruhi gaya kerja dalam organisasi(pola pikir dan tingkah laku). Dari keempat pilar yang terintegrasi menjadi satu budaya tersebut, setidaknya diharapkan dapat berjalan secara dinamis dan dialektis sesuai dengan konteks.

Sebagai poin terakhir dan yang utama, mengingat bahwa Budaya Organisasi ini berdampak sangat besar dalam kaitannya dengan kehidupan organisasi itu sendiri, GKI perlu mengembangkan secara luas dan mendalam. GKI perlu menemukannya, baik secara umum maupun partikular, karena Budaya Organisasi dibentuk berdasarkan konteksnya, seperti

²¹Disertasi Pdt. Chris Hartono dan Pdt. Natan Setiabudi dalam buku "Bunga Rampai Pemikiran Gereja Kristen Indonesia". Selain itu adalah buku "*Identitas Hybrid Orang Cina*" karangan Pdt. Darwin Darmawan dan buku "Menatap Benturan Budaya" karangan Pdt. Robby Chandra.

contohnya adalah variasi sumber daya manusianya yang sangat beragam, baik dari segi gender, ras, suku, tingkat ekonomi, pendidikan, pengalaman maupun latar belakang budayanya. Tidak hanya organisasi sekuler, gereja pun juga diharapkan dapat mengembangkan budayanya sesuai nilai-nilai dan identitasnya masing-masing. Tidak ada salahnya jika GKI yang menganut semangat konteks Indonesia yang pluralis tersebut mulai memikirkan dan mengembangkan suatu pengelolaan keberagaman budaya atau *diversity management*. Nah, budaya organisasi ini adalah salah satu bentuk pengelolaan keberagaman budaya tersebut. Mengapa demikian? Karena Budaya Organisasi menyentuh hal-hal esensial dari organisasional: menyangkut identitas, nilai-nilai yang dianut, dan perilaku organisasi. Nilai-nilai budaya masyarakat dalam organisasi itulah yang mempengaruhi dan menjadi standar etis dalam organisasi tersebut, sehingga diperlukan suatu usaha ekklesiologi praktis yang berbicara mengenai *managerial behavior*.²²

Selain itu, Budaya Organisasi juga dapat berfungsi untuk mengelola, mempengaruhi dan membatasi nilai-nilai partikular, seperti budaya etnis. Membatasi di sini bukanlah berarti untuk mencegah kehadirannya, tetapi penulis melihat yang dimaksud dengan mencegah di sini adalah mencegah hal-hal tertentu yang akan menimbulkan pengaruh negatif. Budaya partikular seperti budaya etnis itu memang bagus dan baik untuk diangkat, tetapi yang penulis coba tekankan di sini adalah bahwa kita juga harus tetap hati-hati, karena bisa saja ketika budaya lokal atau budaya partikular itu diangkat, itu justru akan menimbulkan efek negatif, yaitu pengagungan identitas budaya partikular yang terlalu berlebihan atau yang biasa kita sebut dengan etnosentrisme. Jika hal negatif ini terjadi dalam lingkup gereja, ini akan cenderung menimbulkan konflik antar kelompok maupun konflik individu, baik secara terbuka atau tertutup. Kinerja (kestabilan, keefektivan dan keefisienan) organisasi ini akan terganggu. Namun di sisi lain, penulis juga tetap menganggap bahwa budaya etnis merupakan sebuah kesatuan sistem masyarakat yang tidak bisa kita bendung atau hilangkan begitu saja. Justru inilah tantangan yang relevan dan sesuai dengan konteks GKI, dimana ketika kita mengangkat budaya partikular, itu bukan membuat kita semakin eksklusif dengan etnosentrismenya, tetapi justru membuat kita semakin universal dan semakin terikat dengan nilai-nilai budaya Indonesia yang menekankan perbedaan dan persatuan. *Semakin partikular, semakin universal*.

²² P. Montana, dan Charnov, B., *Management (4th ed.)*, Barrons Educational Series, (NY:Hauppauge, 2008)

Pertanyaan penelitian:

1. Bagaimana secara konseptual kita dapat memahami budaya masyarakat sebagai unsur penting pembentuk Budaya Organisasi gereja?
2. Sampai sejauh mana jemaat Gereja Kristen Indonesia mengenali budaya masyarakat yang hidup sebagai konteksnya?
3. Bagaimana budaya masyarakat yang dikenali oleh jemaat Gereja Kristen Indonesia dapat menjadi bagian dari pembentuk budaya komunitas gereja?

III. Judul skripsi

Dalam penulisan skripsi kali ini, penulis memberi judul, *-Budaya Masyarakat dalam Pembentukan Budaya Organisasi Gereja Sebuah Tinjauan Teologis-Empiris terhadap Gereja Kristen Indonesia Bromo Malang dan Jombang Jawa Timur.*

Adapun alasan pemilihan judul ini karena penulis melihat ada dua variabel yang terdapat dalam pembahasan di atas, yaitu terkait Budaya Masyarakat dan Budaya Organisasi Gereja Kristen Indonesia. Jika dalam pembahasan kali ini penulis juga memakai kajian sejarah dan antropologi, hal tersebut berfungsi untuk menyokong kedua variabel dari judul di atas.

IV. Tujuan dan alasan

Dari hasil penelitian empiris dan pembahasan teori *Budaya Bangsa (budaya Masyarakat)* dalam Budaya Organisasi tersebut, penulis berharap bahwa skripsi ini nantinya akan dapat digunakan sebagai bahan pengembangan studi tentang Budaya Organisasi di dalam gereja, khususnya dalam konteks Gereja Kristen Indonesia. Penulis tidak mengatakan bahwa pembahasan Budaya Organisasi gerejawi ini adalah sesuatu yang baru, tetapi penulis berpendapat setidaknya hal ini akan menjadi bekal dalam pemetaan dan pengelolaan Budaya Organisasi GKI di masa mendatang. Diharapkan juga tinjauan mengenai Budaya Organisasi ini dapat mendorong para pemimpin gereja akan pentingnya nilai-nilai budaya sebagai pedoman untuk pemetaan maupun untuk menentukan perilaku, sebagai penentu apakah hal ini bernilai atau tidak. Selain itu, skripsi ini juga diharapkan dapat membekali para pemimpin gereja akan sebuah pemahaman interkultural dalam lingkup organisasional. Dengan begitu, pemetaan individual dalam sebuah kelompok akan lebih efektif dan konflik akan dapat diminimalisir. Pemahaman interkultural ini juga diharapkan dapat menyeimbangkan empat pilar budaya—antropologi—yang utama dalam GKI(Kristen Tionghoa, Kristen Jawa, Kristen Belanda, Kristen urban), agar lebih dinamis dan dialektis. Sehingga, pemahaman akan identitas budaya partikular yang berkembang, tidak mengarah kepada etnosentrisme yang sifatnya cenderung lebih negatif(saling menguasai satu

dengan yang lain, memelihara budaya etnis secara fundamental), tetapi lebih kepada kehidupan multikultural yang saling belajar, saling memiliki, dan saling menghargai satu dengan yang lainnya, sebagai satu identitas GKI yang *am*.

V. Metode penelitian

Mempertimbangkan penjelasan di atas, penulis akan menggunakan metode penelitian atau studi lapangan (eksploratif-deskriptif-eksplanatif), dengan menggunakan literatur dan teori-teori tertentu. Penulis menggunakan metode kuantitatif sehingga pengidentifikasian Budaya Masyarakat menggunakan kuesioner. Alat ukur penelitian yang akan penulis gunakan mengacu pada teori budaya bangsa Hofstede. Dalam penelitian kali ini, penulis akan menggunakan *Modified Six Dimensional Hofstede Cultural Values Survey*.²³ Alat ukur ini bertujuan untuk melihat nilai-nilai budaya yang hidup di dalam organisasi GKI. Ada beberapa penyesuaian yang dilakukan untuk kepentingan penelitian ini. Kemudian akan dianalisis secara statistik menggunakan software *SPSS Statistic* versi 17.0. Setelah penulis mendapatkan data-data tersebut, penulis akan menganalisis setiap persetujuan dan korelasi yang ada. Hal ini berguna untuk melihat tingkat persetujuan setiap variabel dan keterkaitan satu variabel dengan yang lainnya. Penelitian dilaksanakan kurang lebih pada bulan April-Mei 2016 di GKI Bromo Malang dan GKI Jombang, Jawa Timur.

VI. Sistematika penulisan

BAB 1 : Pendahuluan

Pada bab awal ini, penulis akan menjelaskan latar belakang permasalahan dan rumusan permasalahan dari penulisan skripsi ini, beserta tujuan penulisannya. Sejauh mana Budaya Organisasi menjadi hal yang penting untuk diangkat dalam konteks ekklesiologis GKI.

BAB 2 : Teori Budaya Organisasi

Dalam bab ini, penulis akan menjelaskan hakikat Budaya Organisasi dari beberapa tokoh. Lalu, apa yang membedakan istilah Budaya Organisasi dengan istilah budaya yang lainnya. Pada bab ini, penulis akan menjelaskan hal-hal mendasar terkait Budaya Organisasi, seperti definisi, isu filosofis dan urgensinya, elemen-elemen dan dimensi-dimensi dari Budaya Organisasi. Pada bab ini, penulis juga akan menambahkan penjelasan mengenai bagaimana budaya bangsa (beserta

²³ Dimodifikasi oleh Pdt. Robby Chandra

dimensi-dimensinya) menurut kajian Hofstede. Hofstede adalah seorang tokoh psikolog sosial-budaya yang mempelajari budaya bangsa. Dia berhasil menemukan sebuah alat penelitian yang dapat digunakan lebih dari 40 negara yang ada di dunia, termasuk negara Indonesia salah satunya. Penulis melihat tokoh tersebut sebagai tokoh manajemen organisasi dan komunitas yang kontekstual. Sebagai penutup akhir, penulis akan mencoba menjelaskan relevansi Budaya Organisasi dengan gereja.

BAB 3 : Analisis terhadap Budaya Masyarakat dalam Konteks Jemaat GKI Bromo Malang dan GKI Jombang

Dalam bab ini, penulis akan memaparkan hasil penelitian penulis terkait konteks, situasi dan permasalahan yang ada di GKI Bromo dan GKI Jombang. Penulis membahasnya kurang lebih dari segi konteks sejarah dan antropologis. Penulis juga akan menjelaskan dan menganalisis hasil penelitian dengan menggunakan metode Hofstede.

BAB 4 : Evaluasi Teologis: Budaya Masyarakat dalam Pembentukan Budaya Organisasi

Di dalam bab ini, penulis akan memaparkan beberapa sub bahasan, diantaranya adalah kontekstualisasi dan ekklesiologi dalam budaya modern. Hal ini penting bagi penulis karena salah satu konteks sosial yang ada di era ini adalah budaya modern. Kemudian penulis akan mendialogkan dan menghubungkan hasil penelitian penulis sebelumnya dengan konteks budaya ekklesiologi yang hidup dalam komunitas GKI saat ini, yaitu budaya empat akar GKI. Hal ini ingin menunjukkan bahwa budaya masyarakat yang hidup dalam jemaat GKI sedikit atau banyak dipengaruhi oleh konteks ekklesiologi (nilai-nilai budaya sejarah) yang ada di GKI.

BAB 5: Penutup

Di akhir penulisan ini, penulis akan memaparkan kesimpulan dari Budaya Organisasi yang telah dibahas sebelumnya. Penulis juga ingin menekankan penelitian dan pengembangan lebih lanjut guna penyempurnaan dan kegunaan yang lebih efektif bagi organisasi GKI.

BAB V

PENUTUP

I. Pendahuluan

Dalam pembahasan yang sebelumnya, penulis telah memaparkan beberapa hal penting terkait tema Budaya Masyarakat dalam pembentukan Budaya Organisasi, dari hal mendasar yaitu latar belakang mengapa pembahasan ini begitu penting bagi Gereja, lalu penulis juga menjelaskan apa itu Budaya Organisasi beserta dengan teori yang mendukungnya, yaitu Budaya Bangsa (Budaya Masyarakat) menurut Hofstede. Pada babnya yang ketiga, penulis masuk kedalam analisis penelitian kedua jemaat (GKI Bromo Malang dan GKI Jombang). Baru kemudian dari pembahasan dan penelitian tersebut, penulis mencoba mengevaluasi secara teologis terkait relevansinya dengan kontekstualisasi dan konteks ekklesiologi dari GKI. Pada bab ini, penulis akan memaparkan kesimpulan sebagai benang merah penulisan skripsi ini, dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang ada.

II. Kesimpulan

Seperti yang diutarakan oleh penulis sebelumnya bahwa keberhasilan sebuah komunitas atau organisasi itu ditentukan bila organisasi atau komunitas tersebut dapat membentuk identitas, struktur atau sistem, kepemimpinan dan budaya secara sinergis. Tidak hanya membangun salah satu unsur yang membangunnya. Dalam hal ini, perhatian penulis terhadap Budaya Organisasi menjadi penting dan relevan bagi GKI. Seperti yang penulis sebutkan bahwa selain pembangunan sistem, GKI juga perlu membangun Budaya Organisasinya. Hal ini bertujuan untuk menciptakan jati diri yang baru dalam menghadapi konteks yang baru, yaitu budaya urban dengan globalisasi dan modernisasi. Budaya Organisasi ini merupakan sebuah usaha pengenalan akan unsur-unsur ekklesiologi, yang berkaitan dengan sejarah, sistem, dan nilai-nilai budaya tertentu yang dihidupi oleh jemaat. Jadi, perhatian penulis terhadap Budaya Organisasi ini memperlengkapi pembangunan sistem agar lebih holistik (yang memperhatikan semua unsurnya).

Gereja perlu mengenal nilai-nilai budaya masyarakat yang hidup di dalam komunitasnya, karena selain sebagai pengenalan yang lebih mendalam, hal ini akan membekali para pemimpin gereja—dan gereja secara umum—untuk memanejeman komunitasnya sesuai ciri dan karakteristiknya. Lebih lagi, di salah satu website Hofstede sebenarnya dia telah memberikan semacam tips dalam menghadapi karakteristik setiap dimensinya, misalnya ketika

mereka memiliki PD yang rendah (jarak kekuasaan yang rendah), dia menyarankan agar memakai sistem *teamwork* dan sebisa mungkin libatkan anggota dalam *decision making* (dialektis dan tidak bersifat keputusan searah). Lalu contoh yang lain, jika organisasi atau komunitas tersebut nilai individualismenya kuat, para pemimpin harus mengakui, menyadari dan menghargai pencapaian-pencapaian yang telah ada. Selain itu, pemimpin juga harus mengerti bahwa perdebatan adalah hal yang biasa, karena penyampaian ide merupakan hal yang penting bagi setiap individu-individu yang ada. Yang perlu diperhatikan oleh pemimpin gereja adalah bagaimana mengelola perdebatan yang ada. Itu adalah contoh-contoh sederhana, tetapi penulis dalam pembahasan kali ini tidak akan sampai sejauh itu karena hal itu merupakan pekerjaan yang harus dilakukan secara professional dan analisis yang lebih mendalam, serta tidak boleh dilakukan dengan bahasan yang dangkal. Mengingat keterbatasan bahasan yang ada, penulis nantinya akan mengembangkan penelitian ini lebih lanjut.

Dalam penulisan dan penelitian kali ini, penulis memilih GKI Jalan Bromo Malang dan GKI Jalan Buya Hamka Jombang Jawa Timur karena bagi penulis kedua jemaat ini memiliki kriteria yang mendukung jalannya penelitian ini. Pertama, kedua jemaat memiliki konteks sejarah dan perkembangan yang berbeda. Kedua jemaat ini lahir dari sejarah yang berbeda, yaitu dari Mojokerto dan/atau Mojowarno dengan Malang. Sehingga, kedua jemaat memiliki perbedaan, baik dari segi akar sejarah maupun wilayahnya. Kedua, konteks wilayah yang berbeda tersebut berpengaruh pada perkembangan jemaatnya. GKI Jombang berada di daerah kota kecil, dan GKI Bromo Malang berada di kota yang lebih besar (dengan ciri-ciri mobilitas khas masyarakat perkotaan). Perbedaan ini bukan bermaksud untuk menentukan mana yang lebih baik, tetapi sebagai alat perbandingan saja. Dengan perbedaan yang ada, penulis akan melihat, sejauh mana perbedaan budaya yang mereka hidupi dan dimana letak perbedaannya. Nilai kuantitas dan usia gereja(dari sejarah) ini diharapkan dapat mengungkapkan kompleksitas, variasi dan dinamika perkembangan gerejanya masing-masing. Selain itu, melalui penelitian kedua jemaat ini, penulis menemukan ciri yang khas dari GKI secara *general* (kedua jemaat menjadi *role model* dari GKI secara umum).

Seperti yang telah penulis singgung di atas, penulis kali ini akan membahas mengenai budaya masyarakat terkait pengaruhnya dalam pembentukan Budaya Organisasi atau *corporate culture*. Istilah *corporate culture* disebagian besar buku manajemen—terutama yang berbahasa Indonesia—sering kali diartikan sebagai Budaya Organisasi atau budaya perusahaan. Pada awalnya, penulis sempat dibingungkan dengan berbagai istilah yang ada karena secara umum pembahasan Budaya Organisasi ini biasanya hanya dalam lingkup organisasi atau perusahaan yang sifatnya usaha dagang. Padahal *corporate culture* juga dapat ditujukan kepada organisasi

atau komunitas non profit seperti komunitas agama atau komunitas LSM. Lalu, mengapa penulis dalam pembahasan kali ini tetap cenderung menggunakan istilah Budaya Organisasi? Pertama, sekalipun istilah *corporate culture* sebenarnya bukan hanya ditujukan kepada perusahaan atau organisasi dagang—karena komunitas yang tidak terorganisir juga memiliki *corporate culture*—penulis mencoba memakai istilah ini karena ini adalah istilah yang lebih umum dalam bahasa Indonesia. Jadi, penulis mengartikan *corporate culture* sebagai Budaya Organisasi agar mudah diterima oleh kalangan yang umum, walaupun bagi beberapa akademisi hal ini dapat dikritisi lebih lanjut. Bagi kalangan akademisi tertentu ini merupakan penyempitan istilah karena kelompok komunitas non profit juga dianggap memiliki *corporate culture*. Hal ini wajar bagi penulis, karena pembahasan *corporate culture* biasanya hanya terbatas pada organisasi dan perusahaan profit. Secara khusus, penulis menilai belum ada akademisi teologi yang menulis secara spesifik mengenai Budaya Organisasi gereja. Kedua, identitas gereja bukanlah hanya sebagai institusi organisasi yang formal, tetapi juga sebagai komunitas persekutuan. Artinya adalah, istilah organisasi ini bagi penulis memiliki asosiasi yang luas, baik sebagai organisasi formal maupun komunitas non profit. Oleh sebab itu, penulis tetap menggunakan istilah ini.

Jika kita melihat definisinya, penulis mencoba menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi dapat dikatakan sebagai sebuah proses dialogis antara sistem nilai yang dihayati dan dianut secara bersama-sama oleh anggotanya (dianggap bermakna dan bernilai), dengan konteks yang membangun komunitas atau organisasi tersebut (sifatnya dinamis dan mengalami perkembangan). Budaya tersebut tercermin antara lain dari cara pandang, pola pikir, nilai-nilai, norma, perilaku dan simbol-simbol yang kemudian membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Budaya masyarakat merupakan suatu kesatuan nilai, pola, aktivitas dan struktur simbolik yang dihidupi dan dibangun dari konteks komunitasnya. Dalam penjelasan Budaya Organisasi terkait hubungannya dengan gereja, gereja menjadi sebuah institusi yang khas yang penuh dengan simbol makna dan nilai antropologis. Kita juga telah melihat bahwa setiap organisasi pada dasarnya memiliki anggota yang saling berinteraksi satu dengan yang lain. Interaksi tersebut akan menciptakan sebuah nilai sosial-budaya tertentu yang khas. Interaksi tersebut membentuk identitas organisasi dan komunitas yang khas. Ciri khas tersebut tentu tidak hanya terlihat dari fisik eksternalnya saja, tetapi juga dari kesatuan nilai-nilai budaya (*subconscious*) yang membentuk pola pikir dan perilaku masyarakatnya.

Budaya Masyarakat berbeda dengan Budaya Organisasi. Budaya Masyarakat (atau beberapa kali disebut sebagai bentukan dari budaya Bangsa) merupakan salah satu bagian yang berperan dalam pembentukan Budaya Organisasi. Budaya Organisasi memiliki unsur-unsurnya sendiri seperti sejarah, struktur atau sistem, nilai-nilai budaya, dsb. Atau mungkin, mengacu dari

apa yang dikatakan Schein, Budaya Organisasi memiliki tiga lapis, yaitu artefak, nilai-nilai dan asumsi. Nah, budaya masyarakat adalah salah satu bagian dari Budaya Organisasi itu. Budaya masyarakat berbicara mengenai nilai-nilai budaya yang hidup dalam komunitas tersebut. Elemen-elemen dalam budaya masyarakat itulah yang menjadi studi Hofstede. Tentu, dimensi-dimensi nilai tersebut dipengaruhi oleh unsur-unsur komunitas yang lain. Penulis menekankan bahwa penelitian ini lebih berfokus pada Budaya Masyarakat dalam Budaya Organisasinya, bukan Budaya Organisasi secara luas. Bagi penulis hal ini menjadi penting, karena dengan mengenal dimensi-dimensi budaya masyarakat yang ada di komunitasnya, nantinya kita akan dapat memetakan Budaya Organisasi secara *general*. Dalam fungsi praktisnya, metode ini akan membantu para pemimpin dan gereja dalam membentuk dan mengelola komunitasnya.

Setidaknya dari dimensi penelitian yang ada, yaitu jarak kekuasaan, jangka orientasi, mentalitas, individual/kolektif, maskulinitas/femininitas, dan kecemasan akan ketidakpastian (ambiguitas), penulis menemukan bahwa kedua jemaat hampir memiliki nilai yang sama. Perbedaan terletak pada Korelasi Pearson. Dengan menggunakan definisi dan *framework* dari teori Hofstede, penulis menemukan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Dari dimensi jarak kekuasaan, penulis menemukan bahwa kedua jemaat berada tingkatan jarak kekuasaan yang rendah. Artinya adalah dalam menyikapi otoritas yang berbeda, kedua jemaat tidak melihatnya dengan penilaian superior dan inferior. Mereka lebih melihat setiap orang sebagai orang-orang yang setara, dengan perbedaan tanggung jawab dan tugasnya masing-masing. Tetapi bukan berarti pendeta dan pemimpin jemaat tidak dihargai, mereka tetap menghormati perannya dalam jemaat. Jemaat dengan jarak kekuasaan yang rendah tidak cocok dengan model kepemimpinan yang autokrasi (mutlak). Secara tidak langsung, mereka mengindikasikan seorang pemimpin yang bersahabat dan dekat dengan anggota-anggotanya. Tetapi yang perlu diingat, kedua jemaat tidak mutlak pada kecenderungan ini. Artinya adalah ada sisi jarak kekuasaan tinggi yang dianggap bermakna oleh mereka. Bagaimanapun juga mereka tetap membutuhkan pendeta dan pemimpin yang mampu mengambil keputusan di tengah situasi yang tidak menentu. Jika kita mengacu pada kerangka teori Hofstede, hal ini dipengaruhi oleh konteks budaya urban yang menekankan kesetaraan status sebagai manusia yang memiliki perannya masing-masing. Selain itu, kultur budaya masyarakat yang lain juga mempengaruhi komunitas ini, seperti struktur hirarkis top-down, ini merupakan salah satu ciri budaya Tionghoa, Indonesia dan Eropa.

2. Kedua, dari dimensi jangka orientasi, kedua jemaat mempunyai karakteristik orientasi jangka panjang. Hal ini nampaknya menjadi salah satu penentu GKI dapat bertahan di tengah konteks dan situasi yang cenderung berubah. Bagi komunitas yang memiliki karakteristik ini,

mereka cenderung memiliki komitmen jangka panjang (nilai-nilai kesetiaan, kesungguhan, kerja keras, dsb). Bagi mereka, hasil dimasa mendatang ditentukan oleh kerja keras kita sebagai manusia dan komunitas. Namun, yang perlu diketahui bagi kita, bahwa terkadang orientasi jangka pendek juga tetap penting bagi mereka. Kedua jemaat tidak menutup kemungkinan ketika ada kebutuhan yang mendesak, mereka terbuka untuk itu. Menurut kajian budaya bangsa Hofstede, nilai orientasi jangka panjang ini dipengaruhi oleh budaya Chinese (Ketionghoan)—karena memang dimensi ini merupakan nilai dari Konfusius—lalu budaya Indonesia dan budaya Eropa. Berbagai akar kebudayaan ini mengajarkan GKI untuk memiliki sikap kerja keras, memelihara nilai-nilai yang bermakna dan kapabilitas untuk adaptasi ke dalam cara-cara baru di tengah situasi yang berubah-ubah.

3. Dimensi yang selanjutnya adalah mentalitas positif (kebahagiaan) dan mentalitas negatif (kekalutan dan stress). Kedua jemaat berada pada tingkatan mentalitas yang positif. Hal ini bagi penulis berhubungan dengan sikap individualis yang ada dalam diri mereka. Mentalitas positif ini berhubungan dengan kebebasan mereka sebagai manusia untuk mengelola dan mengatur hidup mereka. Hal tersebut membuat mereka menjadi pribadi yang bereksistensi. Namun, yang harus diperhatikan juga bahwa mereka mengakui keterbatasan mereka sebagai manusia. Artinya adalah dibalik sikap optimisme pengelolaan hidup—termasuk sikap orientasi jangka panjang—mereka mengakui ada faktor eksternal yang juga cukup berpengaruh. Hal itu membuat mereka belajar dari setiap situasi yang dipengaruhi faktor eksternal tersebut. Ketika penulis merujuk pada Hofstede, sebagian besar bangsa yang bermental positif ini berada di Eropa. Terlepas dari faktor yang berbeda, GKI berada pada tingkatan ini. Penulis beranggapan ini berhubungan dengan budaya urban dan budaya Eropa yang cenderung kuat pada kebebasan dan aktualisasi diri.

4. Dari data mengenai dimensi yang keempat, yaitu individual dan kolektif, GKI lebih cenderung kepada karakteristik yang individual. Penulis menilai bahwa hal ini dipengaruhi kepelbagaian dan keberagaman yang ada di dalam GKI. Seringkali hubungan relasional mereka tidak terlalu dekat satu dengan yang lain. Namun, bukan berarti kedua jemaat meremehkan makna relasi atau menganggap relasi itu menjadi tidak penting. Keberagaman kepentingan mereka sebagai jemaat barangkali juga mempengaruhi hal ini. Mereka hanya memandang diri mereka sebagai bagian integral dari kolektif yang sifatnya *autonomous person*. Mereka fokus kepada efek dari keputusan, perilaku dan perkataan yang mereka perbuat dalam gereja. Komunitas ini bagi penulis memiliki ciri yang khas, yaitu konsultasi, diskusi dan konsensus. Hal ini dipengaruhi oleh konteks Eropa (kebelanda-belandaan) dan budaya Urban sebagai konteks sosial.

5. Dimensi selanjutnya adalah maskulin dan feminim. Dari hasil penelitian yang ada, kedua jemaat lebih kepada ciri-ciri komunitas yang feminim. Mereka menekankan pemeliharaan (terhadap hubungan relasi), harmoni, dan kebersamaan. Ini mengindikasikan bahwa GKI sebagai komunitas dipengaruhi oleh ciri keindonesiaan yang menekankan harmoni dan keselarasan satu dengan yang lain. Bagi penulis, ini mengimbangi dimensi individual ada di dalam komunitas GKI. *Individual khas Indonesia*, yang menekankan aktualisasi diri tetapi juga sekaligus mementingkan harmoni dan kebersamaan dalam perbedaan.

6. Lalu, dimensi yang terakhir adalah kecemasan akan ketidakpastian (ambiguitas). Kedua jemaat memiliki ciri yang sama, yaitu kecemasan akan ketidakpastian yang tinggi. Secara garis besar, komunitas atau organisasi Kristen yang mempunyai budaya ini berusaha untuk meminimalisir ketidakpastian guna menciptakan kestabilan organisasi atau komunitas. Salah satu cara yang paling jelas terlihat dalam menciptakan stabilitas adalah dengan memformulasikan aturan, kesepakatan, dan prosedur standar dalam komunitas tersebut. Menurut Robby Chandra, ciri karakteristik tersebut lebih cenderung kearah budaya kekristenan Barat. Pola budaya tersebut cenderung kepada budaya Barat dan budaya urban.

Ada hal yang menarik ketika penulis melihat hasil penelitian tersebut, bahwa sekalipun mereka berbeda konteks bak langit dan bumi, mereka mempunyai kecenderungan budaya yang sama. Bagi penulis mungkin ini mengindikasikan bahwa sekalipun kedua komunitas memiliki konteks sejarah yang berbeda, tetapi mereka berada di dalam satu naungan organisasi—beserta dengan visi-misi—dan perjuangan sejarah yang sama, maka ada kemungkinan kedua komunitas tersebut memiliki kecenderungan dimensi yang sama. Tapi bukan berarti mereka sama secara mutlak, karena mereka tetap mempunyai konteks wilayah dan demografi yang berbeda. Korelasi yang penulis temukan juga menunjukkan perbedaan yang cukup jelas dimana korelasi (signifikansi) dimensi GKI Jombang tidak sekuat—atau tidak sebanyak—GKI Bromo Malang. Jika kita kembali kedalam pembahasan budaya urban, mungkin ini adalah salah satu faktor yang seakan-akan memaksa mereka untuk berpikir lebih pragmatis, relatif dan dinamis. Seperti yang penulis jelaskan bahwa di sini pragmatis bukan mengarah pada kedangkalan dan pengabaian teori yang sifatnya tidak kritis, tetapi lebih kepada pencapaian akan tujuan yang lebih efektif dan efisien ditengah-tengah berbagai tawaran publik yang ada di depan mereka.

Dari hasil penelitian tersebut, penulis mencoba mengevaluasi secara teologis. Dalam bab yang keempat, penulis menjelaskan beberapa bagian besar. Pertama tentang kontekstualisasi dan ekklesiologi dalam budaya modern. Penulis menganggap ini sebagai sesuatu yang penting karena realita yang dihadapi GKI bukan hanya pemaknaan sejarah di masa lalu, tetapi juga

zaman yang semakin global dan modern. Sadar atau tidak, mau atau tidak mau, GKI sebagai gereja berada di dalam situasi ini. Oleh sebab itu, kita perlu menyadari bahwa kontekstualisasi bukan hanya berbicara mengenai adat istiadat atau budaya lokal yang sifatnya tradisional. Kontekstualisasi juga berbicara mengenai keseluruhan konteks yang mendukung dan berhubungan dengan kehidupan manusia, termasuk tantangan zaman ini yang notabene memiliki ciri-ciri budaya perkotaan yang kuat, seperti mobilitas yang tinggi, kemajuan teknologi (yang berhubungan dengan relasi sosial), pemikiran yang relatif dan pragmatis, kepentingan dan keinginan manusia yang semakin kompleks, dan lain sebagainya. Kondisi ini semakin menuntut manusia untuk membuat perubahan (baik pemikiran teori maupun metode yang bersifat praktis).

Setidaknya, kita juga melihat Budaya Organisasi GKI dibangun atas beberapa hal: sejarah, struktur atau sistem, nilai-nilai budaya dan nilai teologis. Ekklesiologi telah menggumulkan beberapa hal ini sebelumnya. Tetapi dalam penulisan kali ini, penulis lebih berfokus kepada hubungan budaya masyarakat dengan Budaya Organisasi. Dari penelitian dan diskusi yang ada, bagi penulis, budaya masyarakat yang hidup dalam komunitas tersebut dipengaruhi oleh konteks dan unsur ekklesiologis yang ada. Dalam hal ini, menurut beberapa sumber seperti Natan Setiabudi, Darwin Darmawan dan Robby Chandra, penulis menemukan bahwa dimensi-dimensi yang ada tersebut sangat dipengaruhi oleh keempat akar budaya yang ada di dalam GKI: Ke-tionghoa-an, ke-Indonesiaan, kebelanda-belandaan dan budaya urban. Setiap unsur atau konteks tersebut memiliki peranan dan pengaruhnya masing-masing. Lalu, jika penulis ditanya manakah konteks yang paling kuat dalam mempengaruhi—atau yang menjadi tantangan—bagi komunitas GKI dewasa ini? Agaknya, penulis lebih cenderung kepada budaya Urban, karena selain adanya pengaruh yang sangat besar dari ciri khas yang mengikutinya (baik globalisasi, modernisasi, dsb), ketiga akar yang lain (Ke-Tionghoa-an, ke-Indonesiaan, dan budaya Belanda/ Eropa) secara tidak langsung, mereka juga berhadapan dengan budaya urban sebagai konteks sosial masa kini. Yang menjadi peringatan dan tantangan dari budaya urban adalah jangan sampai komunitas ini jatuh pada pencapaian hasil yang bersifat kentara saja (seperti kuantitas). Mereka perlu untuk lebih mendalami dan memperhatikan kualitas spiritual jemaat-jemaatnya.

Selain itu, kita juga perlu mengerti bahwa peleburan budaya-budaya ini bukan berarti bertujuan untuk menghilangkan identitas partikular atau nilai-nilai budaya yang ada. Identitas dan sejarah Ketionghoan yang melebur dalam sejarahnya perlu ditanggapi secara kritis. Orang Tioanghoa Kristen perlu menyadari bahwa menjadi -Indonesiaan tidak berarti melupakan atau menghilangkan keunikan sejarah dan etnisitasnya. Komunitas Tionghoa Kristen perlu memahami bagaimana identitas Indonesia baru kemudian menyaringnya dengan bijaksana.

Identitas—baik Tionghoa maupun Indonesia—bukan sesuatu yang stabil atau statis karena di sana akan muncul negosiasi-negosiasi dalam dinamikanya. Dengan cara demikian, diharapkan budaya partikular dan budaya etnis yang ada menjadi berkembang secara kritis dan positif, tanpa berubah menjadi identitas partikular yang sifatnya negative yaitu etnosentrisme.

Dari situasi tersebut, Visi misi dan unsur ekklesiologi GKI sebagai unsur yang lain memainkan peranan penting di sini. Sebagai mana yang ada di dalam mukadimah Tata Gereja GKI dan semangat awal yang telah ada dahulu, ciri utama yang menjadi tujuan ekklesiologi GKI adalah kepeenuhan dalam kesatuan. Itu berarti GKI mengusahakan dirinya untuk mewujudkan persatuan yang utuh dan dinamis dalam kepelbagaian. Visi ini harus senantiasa dihidupi sebagai nyawa GKI di tengah budaya global yang semakin menguat saat ini. Tentu, dengan tanggung jawab yang menyeluruh. Tidak hanya ke dalam gereja secara eksklusif tetapi juga berperan keluar di dalam dunia. GKI merupakan salah satu pelopor dan sekaligus saksi sejarah Indonesia dalam mewujudkan pembauran, persatuan dan kesatuan yang positif dan membangun.

Melalui penulisan ini, penulis berharap para pemimpin GKI menyadari bahwa mereka dihadapkan dengan suatu tantangan yang lebih kompleks daripada sebelumnya. Para pemimpin GKI ditantang untuk mampu memahami dan –memainkan peranannya di tengah dinamika konteks organisasi atau komunitasnya. Para pemimpin dan anggotanya dituntut untuk mengenali akar budaya beserta dialektik yang ada, lalu dengan semua itu mereka harus memelihara harmoni yang ada. Tapi yang harus diingat bahwa adalah hal ini bukan hanya bermaksud untuk menyeimbangkan akar-akar tersebut, tetapi diharapkan di sana muncul kesadaran akan konteks, yaitu terkait kapan dia harus membiarkan budaya tersebut mendominasi, dan kapan dia harus merespon situasi dan tantangan yang muncul dalam komunitasnya. Ketika ada tantangan yang muncul dari salah satu akar budaya, dia perlu untuk melihat dan mengobservasi sisi akar yang lain. Di sanalah dinamikanya. Melalui sejarah yang ada, GKI tidak hanya belajar untuk menerima kepelbagaian etnis dan unsur budaya, tetapi GKI juga belajar untuk menjadi komunitas yang inklusif secara holistik, dengan memberikan kesempatan setiap anggota maupun unsur yang baru untuk berkontribusi secara langsung dalam komunitasnya (seperti contoh adalah kepemimpinan).

Jika GKI berhasil dalam menemukan *corporate culture*-nya yang berakar dari konteks-konteks yang ada, bukan tidak mungkin mereka akan menemukan corak kepemimpinan dan corak organisasinya di masa mendatang. Jika mereka dapat memahami komunitasnya secara utuh, mereka juga akan memiliki kebebasan untuk mewujudkan Injil ke berbagai konteks yang ada. Sesuai dengan visi misinya, GKI dituntut untuk memahami dirinya secara mendalam,

terlebih khususnya dalam hal ini adalah keterkaitan sejarah dan nilai-nilai budaya dalam komunitasnya. Dalam kaitannya dengan visi tersebut, sebagaimana dengan apa yang menjadi keinginan penulis, kita perlu memulai dengan pendekatan yang holistik yaitu mengamati kebudayaan tersebut secara keseluruhan. Sekalipun pembahasan yang dilakukan penulis belum menyentuh kebudayaan secara keseluruhan, setidaknya usaha penulis kali ini bertujuan untuk mencapai ke ranah itu dengan melihat kebudayaan dari perspektif budaya masyarakat yang didialogkan dengan pengenalan sejarah antropologis.

III. Saran dan Pentingnya Penelitian Lebih Lanjut

Pengenalan akan Budaya Masyarakat dalam Budaya Organisasi ini, bukanlah sesuatu yang mudah untuk dilakukan dan dirumuskan. Perlu waktu yang lebih untuk mengembangkan hal ini sebagai strategi pembangunan jemaat yang utuh. Oleh sebab itu, dalam penulisan skripsi ini penulis memberikan beberapa saran akademis untuk arah pengembangan selanjutnya: 1) GKI perlu mengembangkan teori dan alat penelitian ini kedalam berbagai konteks yang ada dalam skala yang lebih besar, guna pengenalan akan Budaya Organisasi GKI yang lebih *general* dan utuh, 2) Setiap Gereja juga perlu memahami bahwa dalam pembangunan Budaya Organisasi memerlukan usaha dari tenaga-tenaga profesional yang ada, guna pencapaian dan hasil yang lebih maksimal, 3) Dalam perjalanannya, setiap gereja juga perlu untuk memahami pentingnya pembangunan budaya dan pembangunan sistem yang lebih sinergis dan dialektis.

Dari keseluruhan pembahasan, penulis ingin memberikan saran-saran lain dan tentunya hal ini menyangkut perjalanan dan pergumulan GKI ke masa mendatang. Saat ini, GKI diperhadapkan dengan suatu budaya yang semakin kompleks dan di sisi lain GKI juga dituntut untuk membentuk konsepsi identitas komunitasnya. Dari keempat akar budaya yang telah dibahas sebelumnya oleh penulis, di sana muncul sebuah tantangan untuk menjaga stabilitas organisasi di tengah perbedaan-perbedaan yang ada. Kondisi tersebut memerlukan sebuah sikap dan respon yang aktual dari internal komunitas itu sendiri. Penulis beranggapan bahwa GKI mempunyai sebuah tantangan abadi, yaitu dinamika konteks dan pembentukan identitas. Oleh sebab itu, penulis melihat bahwa GKI perlu untuk selalu mengutuhkan dan mengukuhkan kesatuan GKI bersama dengan segala bentuk pluralitas yang ada. Tidak hanya kesatuan Am dari ketiga sinode wilayah, tetapi juga kesatuan umat dalam visi misinya sebagai persekutuan Kristus yang membawa damai dalam konteks ke-Indonesiaannya. Hal ini merupakan salah satu upaya berkelanjutan dari GKI dalam memperjuangkan identitas komunitas Kristen yang selalu baru.

GKI sebagai gereja yang membawa semangat nasionalis dan pluralis perlu untuk senantiasa terbuka terhadap konteks-konteks yang baru. Penerimaan yang dilakukan GKI bukan hanya sebatas penerimaan pada kulitnya saja (seperti keterbukaan terhadap etnis dan latar belakang), tetapi penerimaan yang lebih holistik. Salah satunya adalah yang menyangkut dengan tampu kepemimpinan gerejawi. Penulis berharap bahwa tampu kepemimpinan yang dibentuk berdasarkan analisis yang dangkal (kepemimpinan yang diidentikan dengan etnis maupun *gender* tertentu) tidak akan terjadi di masa mendatang. GKI perlu memperhatikan aspek profesionalitas bahwa tampu kepemimpinan bukan identik dengan etnis maupun *gender*, tetapi kompetensi dan kemampuan. Hal itu merupakan salah satu contoh tanggung jawab praktis gerejawi GKI yang harus disadari anggota-anggota komunitas, terlebih oleh para pemimpin komunitasnya.

Bersamaan dengan hal tersebut, GKI perlu membekali diri dan anggota-anggota jemaatnya dengan pemahaman Budaya Organisasi yang lebih kontekstual. Hal ini dimaksudkan, selain untuk pengenalan dan memperkuat konsepsi identitas, ini juga membekali komunitas dalam membawa -diri mereka ditengah masyarakat yang senantiasa berubah. GKI sebagai institusi sosial harus mengenali diri komunitasnya dan sadar akan konteks-konteks lingkungan yang ada disekitarnya. GKI perlu untuk merespon atau menyikapi setiap konteks-konteks yang ada, baik yang telah ada maupun yang akan di hadapinya di masa mendatang.

Lalu, penulis juga ingin menawarkan dan sekaligus mengusulkan kepada GKI agar melakukan penelitian serupa secara menyeluruh agar GKI secara keseluruhan dapat menemukan nilai *dominan/ general* dan sekaligus partikular. Seperti yang telah disebutkan diawal bahwa pengenalan Budaya Masyarakat dan Budaya Organisasi ini sangat penting untuk dilakukan agar setiap komunitas dapat mengembangkan budaya sesuai konteksnya masing-masing. Setiap gereja atau komunitas persekutuan dapat mengenali, menganalisis dan mengevaluasinya guna keefektivan kinerja organisasi dan kebaikan komunitasnya masing-masing. Dengan mengetahui karakteristik budaya yang ada, hal ini juga akan membekali para pemimpin dan komunitas. Misalnya bagaimana para pemimpin harus membentuk komunikasi dalam komunitasnya; bagaimana menyikapi konflik; bagaimana membuat program-program dengan memperhitungkan nilai orientasi jangka waktu komunitas tersebut; bagaimana membentuk sistem; dsb. Dalam penulisan kali ini, penulis belum menjelaskan detail lengkap karena perlu penelitian yang lebih lanjut. Penelitian singkat yang dilakukan penulis hanya dapat digunakan sebagai gambaran dan *draft* dalam penelitian atau pemetaan komunitas selanjutnya.

Dalam penelitian ini, penulis juga mengakui bahwa hasil yang dicapai belum terlalu maksimal, karena keterbatasan waktu dalam penyempurnaan teori, alat dan analisisnya. Oleh sebab itu, penulis tidak melihat hal ini sebagai hasil akhir yang statis. Penulis berpikiran untuk

mengembangkan penelitian ini lebih lanjut agar strategi pembangunan jemaat menjadi lebih baik dan utuh serta kontekstual bagi setiap gereja. Jika tidak ada halangan yang berarti, penulis akan melanjutkan penelitian ini ke dalam sesuatu yang lebih dalam, yaitu Budaya Organisasi secara spesifik. Setidaknya, sedikit atau banyak, apa yang telah ditulis dan dibahas kali ini dapat digunakan sebagai draft untuk penelitian yang selanjutnya. Ini merupakan langkah awal penulis dalam pencapaian yang lebih besar kedepannya, karena penulis beranggapan bahwa pembahasan Budaya Organisasi ini akan berpengaruh besar dalam organisasi GKI. Pengenalan dan pemahaman ini akan membawa kita kepada pertanyaan yang lebih besar: Lalu dengan hasil penelitian akan dimensi-dimensi kedua jemaat tersebut, bagaimana GKI dapat membangun Budaya Organisasinya secara keseluruhan? Apa corak kepemimpinan dan corak organisasi yang sesuai dengan konteks GKI (terkait dengan efektivitas, kompetensi dan akseptabilitas)? Pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan landasan penelitian selanjutnya. Tentu hal ini membutuhkan komitmen bersama setiap elemen dan sumber daya manusia yang ada. Setidaknya, dari tempat ini kita memiliki gambaran mengenai bagaimana relevansi dan pengaruh Budaya masyarakat terhadap Budaya Organisasi GKI.

IV. Penutup

Dengan pembahasan dan evaluasi yang ada di atas, penulis tidak ingin bersikap gegabah dalam menyajikan sebuah kesimpulan akhir yang benar-benar bermanfaat dan komprehensif, karena dalam menghadirkan strategi pembangunan jemaat yang kontekstual—terutama tentang kaitannya dengan Budaya Organisasi—tentu tidak dapat dicapai hanya dengan satu kali pengamatan empiris. Proses transformasi dalam kehidupan menggereja senantiasa merupakan proses berkesinambungan yang disertai dengan komitmen yang kuat untuk kembali melakukan pengamatan, membuat komitmen untuk berubah, mempersiapkan dan melakukan penelitian, menganalisis masalah, merefleksikannya secara teologis, dan melakukan perencanaan strategis yang dilanjutkan kembali pada proses evaluasi (pengamatan dan seterusnya). Proses ini menjadi sebuah sistem praksis yang terus berputar. Keterbukaan dan keberlanjutan memanglah dibutuhkan dalam pembahasan ini, karena proses transformasi dalam pembangunan jemaat tak dapat dilepaskan dari kenyataan bahwa tantangan dan hambatan dapat senantiasa berubah seiring perjalanan waktu.

Tema -Budaya Masyarakat dalam pembentukan Budaya Organisasi ini adalah salah satu pergumulan ekklesiologis abad modern yang harus senantiasa direspon oleh gereja. Barangkali nantinya para pemimpin GKI di masa mendatang dapat mengembangkan hal ini ke dalam suatu rumusan yang lebih komprehensif, serta menyempurnakan pembahasan ini dengan teori dan rujukan yang lebih luas. Penulis juga berharap para pembaca nantinya dapat memberikan saran dan kritikan guna kemajuan penulisan di kesempatan-kesempatan yang berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Ray S., *The Shape of Practical Theology. Empowering Ministry with Theological Praxis*, Illinois: IVP Academic Downers Grove, 2001.
- Azwar, Saifudin, *Metode penelitian*, Yogyakarta:Pustaka Pelajar, 1998.
- Banawiratma, J.B. (ed), *Gereja Indonesia, Quo Vadis: Hidup Menggereja Kontekstual*, Yogyakarta: Kanisius, 2000.
- Brown,A., *Organizational Culture*, (Great Britain:Redwood Books, 1995)
- Budiharjo, Andreas, *Corporate Culture in Action*, Jakarta: Prasetya Mulya Publishing, 2014.
- Chandra, Robby, *Forgotten Past*, (unpublished scripture)
- Chandra, Robby, *Menatap Benturan Budaya: Budaya Kota, Kawula Muda dan Media Modern*, Bekasi:Binawarga, 1998.
- Creel, H.G, *Alam Pikiran Cina: Sejak Confucius sampai Mao Zedong*, Yogyakarta: Tiara Wacana, 1989.
- Dulles, Avery, *Model-model Gereja*, NTT: Penerbit Nusa Indah, 1990
- End, Th. Van den, *Harta Dalam Bejana: Sejarah Gereja Ringkas*, Jakarta: BPK-GM, 2008.
- Gereja Kristen Indonesia Jatim, *Buku Kenang-kenangan 50th Berdirinya GKI Jawa Timur*, GKI Jatim, 1984.
- Giddens, Anthony, *Contemporary Critique of Historical Materialism*, London:McMillan, 1981.
- Giddens, Anthony, *Beyond Left and Right*, Cambridge:Polity Press, 1994.
- Heitink, Gerben, *Teologi Praktis—Pastoral dalam Era Modernitas dan—Postmodernitas*, Yogyakarta:Kanisius, 1999.
- Held, David *et.al.*, *Global Transformation*, Cambridge:Polity Press, 2000.
- Hendriks, Jan, *Jemaat Vital dan Menarik: Membangun Jemaat dengan Menggunakan Metode Lima Faktor*, Yogyakarta:Kanisius, 2002.
- Hofstede, Gert Jan and Paul B. Pederson, Geert Hofstede, *Exploring Culture: Exercise, Stories, and Synthetic Cultures*, USA:Intercultural Press, 2002.
- Hofstede, Geert and Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of The Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance to Survival*, USA:McGraw-Hill, 2010.
- Hooijdonk, P.G. Van, *Batu-batu yang Hidup: Pengantar ke dalam Pembangunan Jemaat*, Yogyakarta:Kanisius, 1996.
- Jogiyanto H.M., *Pedoman Survei Kuesioner*, Yogyakarta:BPFE,2008.
- Luminturahardjo, Indra, *PemeliharaanNya Ajaib: 17 Tahun Perjalanan GKI Bromo Malang*, 2007.

- Montana, P. and Charnov, B., *Management (4th ed.)*, Barrons Educational Series, NY:Hauppauge, 2008.
- Patnaningsih, Sri Agus dan Rijnardus van Kooij, Yam'ah Tsalatsa, *Menguak Fakta Menata Karya Nyata*, Jakarta:BPK-GM, 2010.
- Robbins, Stephen, *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: PT. Prenhalindo, 1996.
- Santoso, Singgih, *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS versi 11.5*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2003.
- Sairin, Weinata, *Bunga Rampai Pemikiran: Visi Gereja Memasuki Milenium Baru*, Jakarta: BPK-GM, 2012.
- Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992
- Setiabudi, Natan, *Bunga Rampai Pemikiran tentang Gereja Kristen Indonesia (GKI)*, Jakarta:Suara GKYE Peduli Bangsa, 2002.
- Singgih, E. Gerrit, *Berteologi Dalam Konteks*, Yogyakarta:Kanisius, 2000.
- Singgih, E. Gerrit, *Dari Israel ke Asia: Masalah Hubungan Antara Kontekstualisasi Teologi dan Interpretasi Alkitabiah*, Jakarta:BPK-GM, 2012.
- Sopiah, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Andi Offset, 2008.
- Struwig & F.W. & Smith, E.E., , *The Relationship Between Organisational Culture and Strategy Formulation in South African Firms*, South African Business Management, Vol. 33, No. 1, 2002.
- Talcott, Parsons and Shils, Edward (1951), *Toward a General Theory of Action*, reprinted as Parsons, Talcott, Shils, Tolman, Stouffer and Kluckhohn et al., *Toward a General Theory of Action: Theoretical foundations of the Social Sciencies*, Transaction Publishers, 2001
- Ven, J.A. van der, *Ecclesiology in Context*, Michigan:Grand Rapids, 1996.
- Ven, J.A. van der, *Education For Reflective Ministry*, Louvain:Peeters Press, 1998.
- Wibowo, *Budaya Organisasi: Suatu Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, Jakarta: Rajawali Press, 2013.

Referensi lain:

Manfred te Grotenhuis dan Theo van der Weegen, *Statistical Tools: An Overview of Common Application in Sosial Sciences*

BPMS GKI, *Tata Gereja dan Tata Laksana Gereja Kristen Indonesia*, Jakarta:BPMS-GKI, 2009.

Hofstede' Cultural Dimensions, Understanding Workplace Values Around The World (PDF)
Cultural Dimension (PDF)

Diakses dari <http://gkijombang.org/wp/sejarah-gki-jombang/>

Diakses dari <http://sinodegki.org>

Diakses dari <http://gkibungur.or.id/sistem-gereja>

Buku Kehidupan Jemaat GKI Jombang

©UKDWN