



Analisis Budaya Organisasi dan Kinerja Pelayanan Pada Organisasi Gereja (Studi Jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong)

Edward Clan¹, Arce Yulita Ferdinandus², Susana Magdalena Welly Muskita³

¹⁾ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Papua

²⁾ Program Studi Ekonomi Pembangunan, Fakultas Ekonomi, Universitas Victory Sorong

³⁾ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Victory Sorong

e-mail: edwardclan@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis budaya organisasi dan hubungannya dengan kinerja pelayanan pada jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berkembang melalui praktik pelayanan yang diwariskan antar pelayan dan didominasi oleh kebiasaan kerja yang telah berlangsung lama. Internalisasi nilai organisasi berlangsung melalui proses pendampingan, pembelajaran sosial, dan keterlibatan langsung dalam pelayanan. Komunikasi memanfaatkan media digital dan rapat pelayanan, namun masih menghadapi kendala responsivitas dan konsistensi koordinasi. Kinerja pelayanan secara umum berjalan baik, meskipun pelaksanaan beberapa program masih dipengaruhi keterbatasan pembiayaan dan variasi partisipasi pelayan. Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi berkontribusi terhadap kinerja pelayanan melalui internalisasi nilai kerja sama, tanggung jawab, kesetiaan, kerelaan hati, dan komunikasi yang mendukung kinerja pelayanan gereja.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Gereja, Internalisasi Nilai, Komunikasi Organisasi, Kinerja Pelayanan.

Abstract

This study aims to analyze organizational culture and its relationship with service performance at GPI Papua Bethlehem Sorong Congregation. This research employed a qualitative approach with a descriptive research design. Data were collected through interviews, observations, and documentation, and analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldana. The findings reveal that organizational culture develops through service practices transmitted across generations of church workers and is predominantly shaped by long-established work habits. The internalization of organizational values occurs through mentoring, social learning, and direct involvement in service activities. Organizational communication utilizes digital media and service meetings; however, challenges remain regarding responsiveness and coordination consistency. Overall, service performance is relatively effective, although several programs are constrained by financial limitations and variations in members' participation. The study concludes that organizational culture contributes to service performance through the internalization of values such as cooperation, responsibility, commitment, willingness to serve, and communication, which support the effectiveness of church services.

Keywords: Organizational Culture, Church, Value Internalization, Organizational Communication, Service Performance

1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan organisasi pada era globalisasi dan transformasi digital menuntut setiap organisasi untuk memiliki budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan mampu menjamin efektivitas koordinasi dan konsistensi kinerja. Tuntutan tersebut tidak hanya berlaku pada organisasi bisnis, tetapi juga pada organisasi non-profit keagamaan seperti gereja yang menjalankan fungsi pelayanan spiritual, social dan komunitas.

Dalam perspektif manajemen, budaya organisasi dipahami sebagai sistem nilai, norma, keyakinan, dan pola perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi serta menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas organisasi. Robbins & Judge (2022) menegaskan bahwa budaya organisasi membentuk cara pikir, bersikap, dan bertindak anggota organisasi serta menjadi pembeda antar organisasi. (Robbins & Judge, 2022) Sementara itu, Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi terbentuk melalui proses pembelajaran kolektif dalam menghadapi adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian menjadi pola kerja yang dianggap benar dalam organisasi. (Schein, 2010)

Dalam konteks organisasi gereja, budaya organisasi memiliki peran strategis karena tidak hanya memengaruhi aspek normatif, tetapi juga praktik operasional pelayanan. Budaya organisasi yang kuat berkontribusi pada konsistensi pelayanan, koordinasi antar pelayan, serta efektivitas komunikasi organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat menyebabkan fragmentasi kerja, rendahnya disiplin, serta tidak konsistennya pelaksanaan program pelayanan.

Hasil observasi awal pada jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong menunjukkan adanya beberapa persoalan dalam pengelolaan organisasi pelayanan. Pertama, struktur organisasi yang melibatkan majelis dan wadah kategorial belum sepenuhnya didukung oleh kapasitas sumber daya manusia yang memadai. Kedua, pembagian tugas pokok dan fungsi antar bidang pelayanan belum dipahami secara merata, sehingga pelaksanaan tugas lebih banyak mengacu pada kebiasaan kerja dan pengalaman dibanding pada aturan formal yang berlaku. Ketiga, partisipasi pelayan dalam kegiatan gereja belum merata. Keempat, komunikasi organisasi masih didominasi pola informal melalui hubungan personal dan media digital. Kelima, aturan organisasi yang terdokumentasi belum dipahami dan diterapkan secara konsisten oleh seluruh pelayan. Kondisi ini menunjukkan bahwa budaya organisasi belum sepenuhnya terinstitusionalisasi sebagai sistem nilai yang mengarahkan perilaku kolektif dalam pelayanan gereja.

Menurut Mangkunegara (2017), budaya organisasi memiliki hubungan erat dengan kinerja organisasi karena budaya berfungsi membentuk perilaku kerja, disiplin, motivasi, dan komitmen anggota organisasi dalam mencapai tujuan. (Mangkunegara Anwar Prabu, 2017) Sejalan dengan itu, Kreitner dan Kinicki (2014) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang memengaruhi cara individu dalam berpikir, bertindak, dan menyelesaikan pekerjaan dalam organisasi. (Kreitner & Kinicki, 2014) Dalam konteks gereja, budaya organisasi yang kuat tercermin dalam nilai pelayanan, tanggung jawab, kerja sama, serta komitmen terhadap pelayanan jemaat.

Sejumlah Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pelayanan. Menurut Indrayani et al. (2024) dan Ginting et al. (2023) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Sementara Azfirmawarman & Frinaldi (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas pelayanan publik melalui pembentukan pola komunikasi, kepercayaan organisasi, dan perilaku anggota organisasi. (Indrayani, Supardi, Mardiana, Robiatul, & Ananda, 2024) (Ginting, Supawanhar, & Gustini, 2023) (Azfirmawarman & Frinaldi, 2024) Namun demikian, kajian yang ada masih cenderung menempatkan budaya organisasi sebagai variabel statis, tanpa menjelaskan secara mendalam bagaimana proses internalisasi nilai terjadi dalam praktik organisasi.

Selain itu, penelitian mengenai budaya organisasi dalam konteks gereja lokal, khusus di wilayah Papua masih terbatas. Hal ini menyebabkan kurang pemahaman terhadap dinamika sosial budaya yang memengaruhi praktik komunikasi, koordinasi, dan implementasi nilai organisasi dalam pelayanan gereja.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa pemahaman budaya organisasi sebagai mekanisme sosial yang bekerja melalui praktik komunikasi, koordinasi, dan interaksi dalam pelayanan gereja. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya dipahami sebagai sistem nilai formal, tetapi juga sebagai mekanisme kerja yang hidup dalam praktik organisasi dan memengaruhi kinerja pelayanan jemaat. Penelitian ini berfokus pada jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong sebagai locus penelitian untuk memberikan kontribusi empiris dalam memahami dinamika

budaya organisasi pada organisasi gereja di wilayah Papua yang selama ini masih kurang terrepresentasi dalam literatur manajemen organisasi non-profit.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena budaya organisasi dalam praktik pelayanan gereja serta bagaimana budaya organisasi tersebut membentuk kinerja pelayanan pada Jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong. Menurut Creswell Penelitian kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan melalui proses pengumpulan data secara alamiah. (John W. Creswell, Fawaid, & Pancasari, 2016) Pendekatan ini dianggap relevan karena mampu menggambarkan realitas sosial, pola interaksi, nilai, norma, dan perilaku organisasi secara kontekstual dalam kehidupan pelayanan gereja.

Penelitian ini dilaksanakan pada jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong yang berlokasi di Kota Sorong, Propinsi Papua Barat Daya. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa jemaat ini memiliki struktur organisasi pelayanan yang terdiri atas majelis jemaat, wadah kategorial yang memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena budaya organisasi dan kinerja pelayanan secara mendalam.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan informan secara sengaja berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai kebutuhan penelitian. (Sugiyono, 2022) Teknik *purposive sampling* digunakan karena informan dipilih berdasarkan pengetahuan dan keterlibatan mereka dalam aktivitas pelayanan gereja. Informan dalam penelitian ini adalah majelis jemaat dan pengurus wadah kategorial yang dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan aktif dalam kegiatan pelayanan dan pengetahuan mengenai aktivitas organisasi gereja. Jumlah informan ditentukan secara bertahap hingga mencapai kejenuhan data (*data saturation*), yaitu ketika informasi yang diperoleh telah menunjukkan pola berulang dan tidak ditemukan informasi baru yang signifikan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan dengan cara mengamati secara langsung aktivitas pelayanan, pola komunikasi organisasi, koordinasi pelayanan, serta interaksi antar pelayan gereja dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan. Wawancara dilakukan secara mendalam (*in-depth interview*) kepada informan penelitian untuk memperoleh informasi mengenai budaya organisasi, nilai pelayanan, pola kerja organisasi, dan kinerja pelayanan gereja. Selain itu, dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen pendukung seperti aturan organisasi gereja, program pelayanan, foto kegiatan pelayanan, dan dokumen organisasi lainnya yang relevan dengan penelitian ini.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. (Miles, Huberman, & Saldana, 2014) Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi, menyederhanakan, dan memfokuskan data hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi sesuai kebutuhan penelitian. Selanjutnya, data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi deskriptif agar memudahkan peneliti dalam memahami pola hubungan antar data. Tahap terakhir dilakukan dengan menarik kesimpulan berdasarkan hasil analisis data mengenai budaya organisasi dan kinerja pelayanan pada jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi dilakukan melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari beberapa informan, triangulasi teknik dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, serta triangulasi waktu dengan melakukan pengumpulan data pada waktu yang berbeda guna memperoleh konsistensi data.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Budaya Organisasi Pada Jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi pada Jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong berkembang melalui praktik pelayanan yang diwariskan antar pelayan dan dijalankan

berdasarkan kebiasaan yang telah berlangsung dalam jangka waktu lama. Pelaksanaan pelayanan umumnya mengikuti pola kerja yang telah berjalan sebelumnya serta pembagian tugas berdasarkan bidang pelayanan masing-masing.

Ditemukan adanya keberadaan aturan formal organisasi dalam bentuk peraturan gereja hasil amandemen. Namun dalam praktik pelayanan, sebagian pelayan masih menggunakan pola kerja berbasis kebiasaan yang telah lama berlangsung. “Kita mengikuti apa yang sudah ada, dan juga belajar dari rekan pelayanan yang lebih dulu dari kita.” (Informan 1)

Meskipun gereja telah memiliki peraturan hasil amandemen sebagai pedoman formal organisasi, hasil wawancara menunjukkan bahwa aturan tersebut belum sepenuhnya menjadi rujukan utama dalam praktik pelayanan. “Kita masih berjalan berdasarkan pengalaman. Untuk aturan baru kita belum tahu semua,” (Informan 2).

Di sisi lain, budaya organisasi ditandai oleh hubungan sosial yang bercorak kekeluargaan serta praktik saling membantu antar pelayan. Nilai ini berfungsi sebagai mekanisme sosial menjaga keberlanjutan pelayanan meskipun terdapat keterbatasan kapasitas organisasi.

“Kita kalau rekan ada yang berhalangan, akan dibantu oleh rekan pelayan lainnya. Supaya pelayanan tetap berjalan.” (Informan 1)

Temuan ini menunjukkan bahwa hubungan kekeluargaan menjadi sumber dukungan sosial yang membantu menjaga keberlangsungan pelayanan ketika terdapat keterbatasan jumlah pelayan maupun kendala dalam pelaksanaan program.

Untuk pelaksanaan kegiatan pelayanan tetap mengacu pada hasil keputusan rapat baik pada tingkat jemaat maupun tingkat wadah kategorial. “Program dan anggaran sudah dibahas dalam rapat jemaat, selanjutnya kita laksanakan.” (Informan 1). “Program dan anggaran sudah ditetapkan dalam rapat pelayanan, tinggal kita laksanakan saja.” (Informan 3).

Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun praktik kerja sehari-hari banyak dipengaruhi oleh kebiasaan pelayanan, proses perencanaan dan penetapan program tetap dilakukan melalui mekanisme formal organisasi

2. Internalisasi Nilai dan Budaya Organisasi Dalam Pelayanan Gereja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa internalisasi nilai dan budaya organisasi pada jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong berlangsung melalui proses keterlibatan langsung dalam aktivitas pelayanan. Pelayan baru umumnya mempelajari pola kerja, nilai pelayanan, dan mekanisme organisasi melalui interaksi dengan pelayan senior serta partisipasi dalam kegiatan pelayanan rutin. “Kalau pelayan baru biasanya mengikuti pelayan yang sudah lebih dulu melayani supaya tahu cara kerja dan tanggung jawab dalam pelayanan.” (Informan 2)

Temuan ini menunjukkan bahwa proses pembelajaran organisasi lebih banyak berlangsung melalui pengalaman langsung dan interaksi antar pelayan dibanding melalui mekanismen pembelajaran formal.

Selain proses pendampingan, gereja juga memberikan pembekalan awal kepada pelayan baru yang mencakup pemahaman mengenai aturan organisasi, tugas pelayan serta peran majelis jemaat dan wadah kategorial. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa proses pembinaan yang berlangsung secara informal masih lebih dominan dibanding pembinaan yang terstruktur. “Ada pembekalan, tapi kita masih juga perlu dibimbing supaya tidak salah.” (Informan 4)

Peran ketua majelis jemaat juga sangat penting dalam proses internalisasi nilai organisasi, terutama dalam memberikan arahan mengenai tanggung jawab, disiplin, dan pelaksanaan tugas pelayanan. Meskipun demikian, tingkat internalisasi nilai pelayanan belum berlangsung secara merata pada seluruh pelayan. Hasil penelitian menunjukkan adanya variasi tingkat keterlibatan pelayan dalam kegiatan gereja. sebagian pelayan menunjukkan tingkat keaktifan dan kedisiplinan yang tinggi, sedangkan sebagian lainnya memiliki keterbatasan keterlibatan akibat kesibukan pekerjaan di luar gereja. “Kendala yang dihadapi pelayan dalam pelayanan lebih kepada pekerjaan mereka di luar gereja.” (Informan 2)

Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan internalisasi nilai organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh proses pembinaan, tetapi juga oleh tingkat keterlibatan individu dalam aktivitas pelayanan. Perbedaan latar belakang, pemahaman, dan ketersediaan waktu turut memengaruhi proses penerimaan dan penerapan nilai-nilai organisasi dalam pelayanan gereja.

3. Komunikasi dan Koordinasi Organisasi Dalam Pelayanan Gereja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi dalam pelayanan jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong berlangsung melalui dua pola utama, yaitu komunikasi digital berbasis WhatsApp dan komunikasi formal melalui rapat pelayanan. WhatsApp menjadi media komunikasi yang dominan karena dianggap paling cepat dan efektif dalam penyampaian informasi kepada pelayan, baik tingkat majelis jemaat maupun wadah kategorial. “Kita pakai WhatsApp untuk penyampaian informasi-informasi.” (Informan 4)

Efektivitas komunikasi digital masih menghadapi kendala pada aspek responsivitas, di mana sebagian pelayan tidak segera membaca atau menindaklanjuti informasi yang disampaikan melalui grup komunikasi. “Kadang kita sampaikan informasi bersifat koordinasi, tapi tidak direspon” (Informan 1)

Dalam aspek koordinasi, pelaksanaan koordinasi antar bidang pelayanan atau wadah kategorial dilakukan melalui mekanisme rapat dan evaluasi berkala. Meskipun mekanisme koordinasi formal telah tersedia, hasil wawancara menunjukkan bahwa frekuensi dan konsistensi pelaksanaan rapat koordinasi serta evaluasi tidak seragam antar wadah kategorial. Sementara untuk bidang pada majelis jemaat dilakukan secara rutin dan konsisten. “Untuk koordinasi lebih intensif, kita biasanya melakukan rapat koordinasi maupun rapat evaluasi di tingkat jemaat selalu dilakukan. Namun pada wadah kategorial belum konsisten” (Informan 3)

Keterbatasan tersebut dipengaruhi oleh faktor utama berupa kesibukan pelayan dalam pekerjaan atau aktivitas di luar gereja, yang berdampak pada keterbatasan waktu untuk mengikuti proses komunikasi dan koordinasi secara berkelanjutan. Kondisi tersebut berdampak pada keterlambatan proses monitoring dan evaluasi program pelayanan, sehingga pelaksanaan beberapa kegiatan belum dapat dikendalikan dan ditindaklanjuti secara optimal sesuai rencana yang ditetapkan “Untuk jalankan program pengurus harus rapat persiapan pelaksanaan program, tapi kadang teman-teman sibuk dengan kegiatan di luar gereja.” (Informan 4)

Secara keseluruhan, komunikasi organisasi pada jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong telah memanfaatkan media digital dan mekanisme formal organisasi sebagai sarana penyampaian informasi dan koordinasi pelayanan. Selain itu, belum secara konsisten pelaksanaan koordinasi dan evaluasi dilaksanakan pada tingkat wadah kategorial.

4. Kinerja Pelayanan Pada Jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum program pelayanan gereja berjalan secara berkelanjutan. Namun demikian, terdapat beberapa kegiatan yang belum terlaksana secara optimal akibat keterbatasan sumber daya, khususnya dalam aspek pembiayaan organisasi. “Program sudah ada, tapi mau laksanakan perlu biaya.” (Informan 2)

Kondisi serupa juga dialami pada tingkatan wadah kategorial di mana pelaksanaan program memerlukan dukungan pembiayaan yang memadai, sehingga kegiatan perlu didukung melalui upaya penggalangan dana terlebih dahulu. “Kita harus buat usaha dana dulu, baru bisa jalankan program.” (Informan 3)

Dalam aspek partisipasi, tingkat keterlibatan pelayan secara umum berada pada kondisi cukup baik, meskipun masih terdapat variasi keterlibatan, di mana beberapa pelayan yang kurang aktif dalam pelayanan karena kesibukan pada pekerjaan atau aktivitas di luar gereja. Kondisi ini tidak menghambat secara signifikan karena tetap didukung oleh kerja sama pelayan yang aktif. “Ada yang sibuk di luar, tapi masih bisa dibantu dengan rekan yang lain.” (Informan 1)

Pada aspek koordinasi, pelaksanaan koordinasi antar bidang pelayanan dan wadah kategorial telah berlangsung, meskipun menunjukkan pola kerja beberapa bidang pelayanan masih bekerja sesuai tugas masing-masing dan integrasi antar bidang belum sepenuhnya terbangun secara optimal. “Tiap bidang masih terpusat pada kegiatan program bidang masing-masing” (Informan 2)

5. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Pelayanan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja pelayanan pada jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong. Nilai-nilai budaya organisasi seperti kerja sama, tanggung jawab, kesetiaan dalam pelayanan, dan kerelaan hati menjadi dasar yang membentuk pola perilaku pelayanan dalam menjalankan tugas pelayanan sehari-hari. Nilai-nilai tersebut tercermin dalam praktik kerja yang berkontribusi terhadap kelancaran pelaksanaan program

pelayanan. “Kita disini kerja dengan hati dan sukacita jadi terbentuk tanggung jawab, kerja sama, dan setia dalam pelayanan.” (informan 2)

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa dominasi budaya kerja yang bersifat informal memengaruhi pola koordinasi organisasi menjadi tidak konsisten. Sebagian pelayan masih merujuk pada kebiasaan kerja yang telah berlangsung sebelumnya. Sehingga terdapat variasi dalam penerapan dan pemahaman aturan.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pelayanan sangat dipengaruhi oleh tingkat internalisasi nilai budaya organisasi. Pada kondisi ini, ketika nilai kerja sama, tanggung jawab, kerelaan hati, kesetiaan, dan komunikasi terinternalisasi secara konsisten, maka pelayanan cenderung lebih terkoordinasi. Sebaliknya, ketika internalisasi nilai belum merata, terjadi variasi dalam pelaksanaan pelayanan yang berdampak pada belum optimalnya koordinasi antar bidang maupun wadah kategorial.

B. Pembahasan

1. Budaya Organisasi pada Jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi pada jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong terbentuk melalui proses historis yang didominasi oleh praktik pelayanan berbasis kebiasaan yang diwariskan antar pelayan. Kondisi ini menunjukkan budaya organisasi yang lebih berkembang secara informal melalui pembelajaran sosial dibanding melalui sistem regulasi formal organisasi.

Dalam perspektif Schein, fenomena tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi telah berada pada level artefak dan nilai yang terinternalisasi melalui pengalaman kolektif, namun belum sepenuhnya terkonsolidasi dalam bentuk asumsi dasar yang seragam melalui aturan formal. Hal ini terlihat dari masih digunakan kebiasaan kerja lama sebagai rujukan utama dalam pelaksanaan pelayanan, meskipun gereja telah memiliki regulasi forma hasil amandemen.

Temuan ini juga menunjukkan adanya dualisme antara sistem formal dan sistem informal dalam organisasi gereja. Di satu sisi, aturan formal telah tersedia sebagai pedoman organisasi, namun di sisi lain praktik pelayanan lebih banyak dikendalikan oleh kebiasaan sosial yang berkembang. Kondisi ini mencerminkan bahwa proses institusional aturan organisasi belum berjalan optimal.

Namun demikian, budaya kekeluargaan dan solidaritas antar pelayan dan pengurus wadah berperan sebagai mekanisme sosial yang menjaga stabilitas pelayanan. Nilai ini berfungsi sebagai substitusi struktural ketika sistem formal belum berjalan secara maksimal, sehingga pelayanan tetap dapat berlangsung meskipun terdapat keterbatasan sumber daya.

2. Internalisasi Nilai Dan Budaya Organisasi Dalam Pelayanan Gereja

Proses internalisasi nilai budaya organisasi pada jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong berlangsung melalui mekanisme pembelajaran sosial yang dominan, yakni melalui observasi, partisipasi langsung, dan pendampingan pelayan senior. Model internalisasi ini menunjukkan bahwa transfer nilai organisasi lebih bersifat *experiential learning* dibanding *structured training*.

Dalam perspektif teori organisasi, kondisi ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai masih berada pada tahap informal *socialization*, di mana pelayan baru memperoleh pemahaman nilai melalui interaksi langsung dalam praktik pelayanan. Walaupun terdapat pembekalan awal, proses tersebut belum cukup sistematis untuk memasitika keseragaman pemahaman antar pelayan.

Ketidakkonsistenan internalisasi nilai tercermin dari variasi tingkat keterlibatan pelayan dalam aktivitas gereja. Hal ini menunjukkan bahwa internalisasi nilai organisasi tidak hanya ditentukan oleh mekanisme sosial, tetapi juga oleh faktor individual seperti ketersediaan waktu, komitmen, dan beban pekerjaan di luar gereja. Dengan demikian, internalisasi nilai dalam konteks ini belum sepenuhnya menjadi mekanisme institusional yang stabil, melainkan masih sangat bergantung pada interaksi sosial dan kondisi individu masing-masing pelayan.

3. Komunikasi dan Koordinasi Organisasi Dalam Pelayanan Gereja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi telah mengalami transformasi melalui penggunaan media digital WhatsApp yang dikombinasikan dengan komunikasi formal melalui rapat pelayanan. Penggunaan WhatsApp mencerminkan adaptasi organisasi terhadap digitalisasi komunikasi yang bertujuan meningkatkan kecepatan dan efisiensi penyampaian informasi. Hal ini senada dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Clan (2025) bahwa penerapan teknologi yang

sering digunakan dalam komunikasi adalah Whatspp sebagai media kooordinasi antar pelayan gereja.(Clan, 2025)

Namun demikian, efektivitas komunikasi tidak hanya ditentukan oleh media, tetapi juga oleh tingkat responsivitas pelaku organisasi. Temuan ini menunjukkan adanya keterlambatan atau ketidakresponan terhadap informasi yang disampaikan, yang mengindikasikan bahwa proses komunikasi belum sepenuhnya menghasilkan kesamaan pemahaman dalam organisasi.

Dalam aspek koordinasi, meskipun mekanisme formal seperti rapat dan evaluasi telah tersedia, implementasinya belum berjalan secara konsisten terutama pada tingkat wadah kategorial. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksinambungan antara desain struktur koordinas formal dengan praktik implementatif di lapangan.

Ketidakkonsistenan ini memperlihatkan bahwa koordinasi organisasi masih bersifat parsial dan belum mencapai integrasi lintas bidang secara optimal. Faktor dominan yang memengaruhi kondisi ini adalah keterbatasan waktu pelayan akibat pekerjaan di luar gereja, yang berdampak pada rendahnya intensitas keterlibatan dalam proses koordinasi.

4. Kinerja Pelayanan Pada Jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong

Kinerja pelayanan pada Jemaat GPI Papua secara umum berada pada tingkat keberlanjutan (*sustained performance*), meskipun belum mencapai tingkat optimalisasi penuh. Keberlanjutan program menunjukkan bahwa organisasi masih mampu menjalankan fungsi dasarnya, namun efektivits implementasi sangat dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya, khususnya pembiayaan.

Dalam perspektif manajemen organisasi non-profit, kondisi ini menunjukkan adanya ketergantungan yang tinggi terhadap sumber daya finansial dalam mendukung keberhasilan program. Keterbatasan anggaran menyebabkan beberapa kegiatan harus ditunda atau dilaksanakan melalui mekanisme penggalangan dana terlebih dahulu.

Dari aspek partisipasi, kinerja organisasi menunjukkan pola heterogen. Tingginya variasi keterlibatan pelayan mengindikasikan bahwa kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga oleh kontribusi individual dan solidaritas antar pelayan aktif. Sementara itu, pada aspek koordinasi, meskipun pelaksanaan antar bidang telah dilakukan, tingkat integrasi masih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi masih bekerja dalam pola *segmented structure*, di mana setiap bidang cenderung menjalankan program secara independen tanpa integrasi yang kuat antar bidang.

5. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Pelayanan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran signifikan dalam membentuk kinerja pelayanan melalui mekanisme internalisasi nilai dan koordinasi organisasi. Nilai-nilai seperti kerja sama, tanggung jawab, kesetiaan, dan kerelaan hati berfungsi sebagai mekanisme normatif yang mengarahkan perilaku pelayan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Dalam perspektif teori perilaku organisasi, budaya organisasi tidak bekerja secara langsung terhadap kinerja, tetapi melalui pembentukan pola perilaku kolektif yang kemudian memengaruhi efektivitas koordinasi. Dengan demikian, hubungan yang terbentuk bersifat tidak langsung (*indirect effect*) melalui internalisasi nilai dan praktik kerja organisasi.

Temuan juga menunjukkan bahwa dominasi budaya informal dapat mengurangi konsistensi koordinasi organisasi, ketika kebiasaan kerja lebih dominan dibandingkan aturan formal, maka muncul variasi interpretasi dan implementasi tugas antar pelayan. Kondisi ini berdampak pada rendahnya integrasi antar bidang pelayanan.

Sebaliknya, ketika nilai-nilai budaya organisasi terinternalisasi secara konsisten, maka koordinasi pelayanan menjadi lebih terstruktur dan program gereja dapat berjalan lebih efektif. Dengan demikian, kinerja pelayanan sangat bergantung pada tingkat institusionalisasi budaya organisasi dalam praktik pelayanan sehari-hari. Secara mekanistik, hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui rantai kausal berikut :



Gambar 1.
Model Konseptual Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Pelayanan

Model ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak bekerja secara langsung terhadap kinerja, tetapi melalui mekanisme sosial dan struktural yang saling berhubungan. Dengan demikian, penguatan budaya organisasi harus difokuskan pada peningkatan institusionalisasi nilai dan perbaikan sistem koordinasi agar berdampak langsung pada peningkatan kinerja pelayanan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya organisasi dan hubungannya dengan kinerja pelayanan pada jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong berkembang melalui praktik pelayanan yang diwariskan antar pelayan dan dijalankan berdasarkan kebiasaan yang berkembang dalam jangka waktu lama. Meskipun gereja telah memiliki peraturan formal hasil amandemen sebagai pedoman organisasi, dalam praktik pelayanan sebagian pelayan masih lebih banyak merujuk pada pengalaman dan kebiasaan kerja yang telah terbentuk sebelumnya. Di sisi lain, budaya kekeluargaan, kerja sama, dan saling membantu menjadi nilai dominan yang menjaga keberlangsungan pelayanan gereja.

Internalisasi nilai dan budaya organisasi berlangsung terutama melalui proses pembelajaran sosial berupa pendampingan, observasi, dan keterlibatan langsung dalam aktivitas pelayanan. Pelayan baru memperoleh pemahaman mengenai nilai dan mekanisme pelayanan melalui interaksi dengan pelayan senior serta arahan dari pimpinan gereja. Namun demikian, proses internalisasi nilai belum berlangsung secara merata karena dipengaruhi oleh tingkat keterlibatan, pemahaman, serta ketersediaan waktu masing-masing pelayan.

Komunikasi organisasi dalam pelayanan gereja telah memanfaatkan media digital, khususnya WhatsApp, yang dipadukan dengan komunikasi formal melalui rapat pelayanan. Meskipun demikian, efektivitas komunikasi masih menghadapi kendala berupa rendahnya responsivitas sebagian pelayan terhadap informasi yang disampaikan. Pada aspek koordinasi, mekanisme rapat koordinasi dan evaluasi telah tersedia, namun pelaksanaannya belum berlangsung secara konsisten terutama pada tingkat wadah kategorial, sehingga integrasi antar bidang pelayanan belum sepenuhnya optimal.

Kinerja pelayanan jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong secara umum menunjukkan keberlanjutan program pelayanan yang cukup baik. Namun, efektivitas pelaksanaan beberapa program masih dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya, khususnya pembiayaan organisasi. Selain itu, variasi tingkat partisipasi pelayan dan belum optimalnya koordinasi antar bidang pelayanan turut memengaruhi pelaksanaan program pelayanan gereja.

Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja pelayanan gereja. Nilai-nilai budaya organisasi seperti kerja sama, tanggung jawab, kesetiaan dalam pelayanan, kerelaan hari, dan komunikasi berperan dalam membentuk perilaku pelayanan yang mendukung kelancaran pelaksanaan program gereja. Hubungan tersebut tidak berlangsung secara langsung, melainkan melalui proses internalisasi nilai dan mekanisme koordinasi organisasi. Semakin kuat internalisasi nilai budaya organisasi dan semakin baik koordinasi yang dibangun, maka semakin efektif pula pelaksanaan pelayanan gereja. Sebaliknya, dominasi budaya kerja yang masih bersifat informal serta belum meratanya internalisasi nilai organisasi berpotensi menghambat efektivitas koordinasi dan kinerja pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azfirmawarman, D., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja dan Pelayanan Publik. *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 22(1), 89–100. <https://doi.org/10.46730/jiana.v22i1.8160>
- Clan, E. (2025). *Optimalisasi Manajemen Kinerja Berbasis Teknologi Pada Organisasi Pelayanan Gereja: Studi Jemaat GPI Papua Bethlehem Sorong*. 5(2), 40–45.
- Ginting, H., Supawanhar, S., & Gustini, R. (2023). Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Di Kantor Kelurahan Panorama. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 613-. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v11i1.3283>
- Indrayani, Supardi, Mardiana, N., Robiatul, N., & Ananda, L. D. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Kantor Desa Ringin Kecamatan Batang Gansal Kabupaten Indragiri Hulu. *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 22(3), 283–291. <https://doi.org/10.46730/jiana.v22i3.8291>
- John W. Creswell, Fawaid, A., & Pancasari, R. K. (2016). *Research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan campuran* (4 ed.). Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi = Organizational Behavior /Robert Kreitner ; Angelo Kinicki* (9 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara Anwar Prabu. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Dalam *PT. Remaja Rosdakarya. Bandung* (Vol. 53).
- Miles, M., Huberman, M., & Saldana, J. (2014). Qualitative Data Analysis. Dalam *European Journal of Science Education* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1080/0140528790010406>
- Robbins, P., & Judge, T. A. (2022). Organizational Behavior 18th Edition. In Pearson Education Limited. Dalam *Global Edition*.
- Schein, E. (2010). F18,oc Organizational Culture and Leadership (ch 1-3). *Organizational Culture and Leadership*.
- Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Edisi 2|Cetakan Ke-29, Februari 2022. Dalam *@2022, Penerbit Alfabeta, Bandung*.