

MEMBANGUN BUDAYA YANG KUAT DI GEREJA KOTA MELALUI MODEL KEPEMIMPINAN GALBRAITH STAR

Garry Kurniawan, S.Th, M.M HITS Jakarta
garkurniawan@gmail.com

1. Pendahuluan

Budaya organisasi merupakan fondasi penting yang menentukan karakter, arah, dan keberlangsungan suatu lembaga, termasuk gereja kota. Dalam konteks masyarakat urban yang kompleks dan beragam, gereja kota menghadapi tantangan besar dalam membangun budaya yang kuat dan relevan. Budaya yang kokoh tidak hanya memperkuat identitas gereja tetapi juga meningkatkan keterlibatan jemaat dan efektivitas pelayanan di tengah dinamika kehidupan perkotaan yang cepat berubah.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk membangun budaya kuat tersebut adalah melalui model kepemimpinan Galbraith Star Model. Model ini menekankan pentingnya keseimbangan dan keselarasan antara lima elemen utama organisasi—strategi, struktur, sistem, keterampilan (skill), dan nilai bersama (shared values). Dengan mengintegrasikan kelima elemen tersebut secara harmonis, pemimpin gereja dapat menciptakan ekosistem yang mendukung pengembangan budaya yang sesuai dengan visi dan misi gereja kota.

Penerapan Galbraith Star Model dalam kepemimpinan gereja kota memungkinkan pendekatan yang lebih holistik dan sistematis dalam mengelola perubahan budaya. Model ini membantu pemimpin untuk tidak hanya fokus pada aspek struktural atau strategis saja, tetapi juga memperhatikan dimensi keterampilan dan nilai bersama yang menjadi jiwa budaya gereja. Dengan demikian, model ini dapat menjadi kerangka kerja efektif dalam membangun budaya yang kuat dan berkelanjutan di tengah kompleksitas masyarakat urban termasuk bagi gereja.

2. Pembahasan

A. Pengertian Budaya

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge menjelaskan "Budaya organisasi adalah sistem nilai, kepercayaan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang menjadi pedoman dalam berperilaku dan berinteraksi dalam lingkungan kerja."¹

¹ Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 17th ed. (New Jersey: Pearson Education, 2017), 563.

Fred Luthans menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai dan norma-norma yang menjadi pedoman bagi perilaku anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.²

Raymond V.A Ruky menyatakan “Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman bagi sumber daya manusia untuk menjalankan aktivitasnya dan berperilaku dalam organisasi.”³

Budaya dalam sebuah organisasi atau komunitas sejatinya bukanlah hasil dari kesepakatan seluruh anggota secara merata, melainkan terbentuk secara dinamis melalui pengaruh sekelompok kecil yang dominan. Prinsip Pareto menyatakan menyatakan bahwa sekitar 80% dari hasil berasal dari 20% penyebab, yang menekankan pentingnya mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memberikan dampak terbesar.⁴

Dalam konteks membangun budaya organisasi, **20% orang yang sepakat dan konsisten menjalankan nilai-nilai inti organisasi itulah yang sebenarnya menentukan karakter dan arah budaya tersebut.** Mereka adalah para pemimpin, penggerak, atau *influencer* yang memengaruhi norma, kebiasaan, dan cara berpikir mayoritas lainnya. Ketika kelompok kecil ini memiliki visi dan sikap yang selaras, mereka mampu menciptakan momentum kuat yang akhirnya membentuk budaya organisasi yang sehat dan produktif. Dalam sebuah gereja ini disebut sebagai *team pastoral atau leadership*.

B. Pengertian Gereja Kota

Istilah "**gereja kota**" (urban church) merujuk pada gereja yang berlokasi dan melayani di wilayah perkotaan, serta memiliki karakteristik khas karena tantangan dan peluang yang unik dalam konteks konteks masyarakat urban yang **majemuk secara sosial, budaya, dan ekonomi**.

Berikut adalah beberapa **karakteristik gereja kota**

1. **Jemaat dengan masyarakat yang urban yang majemuk**
Gereja kota cenderung melayani dalam konteks masyarakat urban yang **majemuk secara sosial, budaya, dan ekonomi**. Urban churches operate within highly diverse contexts that require ministries to be flexible and culturally sensitive to effectively address the social

² Luthans, Fred. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th ed. (New York: McGraw-Hill Education, 2011), 352.

³ Ruky, Raymond V.A., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), 47.

⁴ Richard Koch, *The 80/20 Principle: The Secret to Achieving More with Less*, 3rd ed. (New York: Currency, 2017), 4.

and spiritual needs of the city population.”⁵ Pelayanan gereja di kota harus mengintegrasikan aspek sosial dan kultural, serta menggunakan pendekatan yang kreatif untuk menjangkau dan memberdayakan masyarakat perkotaan yang majemuk.⁶

2. **Memiliki banyak jenis pelayanan termasuk kepada masyarakat marginal** “Urban churches often develop diverse ministries to address the complexity of urban life and meet the spiritual, emotional, social, and practical needs of the community.”⁷ Gereja kota umumnya memiliki **beragam bentuk pelayanan**, karena mereka melayani masyarakat yang sangat heterogeny, baik dari sisi usia, latar belakang sosial, budaya, maupun kebutuhan hidup. Jenis-jenis pelayanan ini meliputi:

- **Pelayanan anak, remaja, dan pemuda**
- **Pelayanan keluarga dan pernikahan**
- **Pelayanan konseling**
- **Pelayanan sosial (makanan, kesehatan, bantuan hukum)**
- **Pelayanan profesional (marketplace ministry)**
- **Pelayanan digital/media**
- **Pelayanan misi dan evangelisasi kota**
- **Dan sebagainya**

Banyak gereja kota terlibat dalam pelayanan kepada kaum miskin, tunawisma, dan komunitas rentan lainnya. “Pelayanan urban mencakup dimensi sosial yang kuat, dengan gereja berperan aktif dalam menjangkau kaum miskin, terpinggirkan, dan mereka yang kehilangan harapan di tengah kerasnya kehidupan kota.”⁸

3. **Multikultural dan multietnis**

Karena kota adalah tempat yang beragam secara etnis dan budaya, gereja kota sering kali bersifat inklusif dan lintas budaya. “The urban church faces a unique opportunity and

⁵ David O. Moberg, “Urban Ministry and Social Transformation,” *Journal of Urban Theology* 14, no. 2 (2021): 89–105.

⁶ Rina Purwaningsih, “Pelayanan Gereja Perkotaan dalam Konteks Keberagaman Budaya di Jakarta,” *Jurnal Teologi dan Misi* 7, no. 1 (2022): 23–38.

⁷ Harvie M. Conn dan Manuel Ortiz, *Urban Ministry: The Kingdom, the City and the People of God* (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 2001), 150.

⁸ Harvie M. Conn dan Manuel Ortiz, *Urban Ministry: The Kingdom, the City and the People of God* (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 2001), 172.

challenge: to be a prophetic presence in the midst of urban complexity and cultural diversity.”⁹

4. **Pemanfaatan teknologi dan media**

Gereja di kota cenderung lebih cepat mengadopsi teknologi untuk menjangkau jemaat, seperti media sosial, podcast, dan live streaming. “Urban churches must be contextually relevant, engaging with the issues of the city while remaining faithful to the gospel.”¹⁰

5. **Melibatkan tim yang banyak**

Gereja kota biasanya melibatkan banyak orang dalam pelayanannya, karena kompleksitas kebutuhan jemaat urban yang sangat beragam. Pelayanan tidak bisa hanya bergantung pada satu pendeta atau pemimpin, melainkan membutuhkan kerja tim yang terorganisir.¹¹ Pelayanan yang efektif di gereja kota membutuhkan banyak pelayan dan pemimpin yang bekerja bersama dalam struktur tim yang saling mendukung, bukan sistem hirarkis yang kaku.¹²

C. Model kepemimpinan Galbraith Star Model

Model Galbraith Star adalah kerangka kerja manajemen yang menekankan bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada keselarasan dan keseimbangan antara lima elemen utama: Strategi, Struktur, Sistem, Skill (keterampilan), dan Shared Values (nilai bersama). Model ini membantu pemimpin untuk memahami bagaimana setiap elemen berinteraksi dan saling memengaruhi dalam membentuk kinerja dan budaya organisasi.¹³

Dalam konteks kepemimpinan, model ini menunjukkan bahwa pemimpin tidak hanya berfokus pada satu aspek saja, seperti struktur atau proses, tetapi harus mengelola keseluruhan elemen secara terintegrasi agar organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mencapai tujuannya secara efektif.

Lima Elemen dalam Galbraith Star Model:

1. **Strategi:** Rencana dan arah organisasi untuk mencapai visi dan tujuan.

⁹ Ray Bakke, *A Theology as Big as the City* (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1997), 45.

¹⁰ Harvie M. Conn and Manuel Ortiz, *Urban Ministry: The Kingdom, the City and the People of God* (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 2001), 112.

¹¹ Johannes M.J. Budianto, “Strategi Kepemimpinan yang Efektif dan Pola Pengembalaan Gereja Perkotaan untuk Mewujudkan Kesatuan Tubuh Kristus di Gereja Isa Almasih Kelapa Gading Jakarta,” *Jurnal Teologi Dikaosune* 1, no. 2 (April 2024). <https://journal.strem.ac.id/index.php/jtd/article/view/114>

¹² Harvie M. Conn dan Manuel Ortiz, *Urban Ministry: The Kingdom, the City and the People of God* (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 2001), 135.

¹³ Jay R. Galbraith, *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*, 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2014), 23-45.

2. **Struktur:** Cara organisasi dibangun dan bagaimana tanggung jawab dibagi.
3. **Sistem:** Proses dan prosedur yang digunakan dalam organisasi.
4. **Skill (Keterampilan):** Kompetensi dan kemampuan sumber daya manusia.
5. **Shared Values (Nilai Bersama):** Budaya dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi.

Model ini sangat berguna untuk mendesain organisasi yang efektif serta menyesuaikan kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan bisnis dan konteks organisasi.

3. Impikasi Praktis untuk Membangun Budaya yang Kuat

a. **Strategi:** Rencana dan arah organisasi untuk mencapai visi yang jelas.

1. **Penyampaian visi yang jelas dan berulang secara konsisten.** Fokus kepada Connect with God and Make Disciples berupa COME GROW SERVE LEAD yang terimplementasi dalam ICare (Small Group)
2. **Penyusunan rencana yang jelas dan tertulis serta disosialisasikan keseluruhan pemimpin secara berkala.**
3. **Pertemuan rutin berkala dengan visi yang jelas.**

b. **Struktur:** Cara organisasi dibangun dan bagaimana tanggung jawab dibagi.

1. **Struktur yang jelas.** Gereja kota yang kompleks perlu memiliki struktur yang jelas untuk bertindak dalam keteraturan dan kesigapan untuk bertindak.
2. **Pekerja gereja yang fokus (fulltimer).** “Urban churches require full-time leaders who are committed to the unique demands of ministry in a complex and fast-paced environment. These leaders provide vision, stability, and continuous pastoral care that are crucial for church growth and community impact.”¹⁴ Gereja kota menghadapi tantangan kompleks yang membutuhkan perhatian dan pelayanan yang intensif serta berkelanjutan. Oleh karena itu, keberadaan **pekerja gereja fulltimer yang fokus** sangat vital untuk mengelola berbagai program pelayanan, membangun komunitas yang dinamis, serta menjawab kebutuhan rohani dan sosial jemaat perkotaan. Pekerja penuh waktu ini berperan sebagai motor penggerak yang memastikan gereja tetap relevan, adaptif, dan efektif dalam misi pelayanannya di tengah dinamika kota.
3. Jenjang kepemimpinan yang jelas

c. **Sistem:** Proses komunikasi untuk membangun budaya

¹⁴ David W. Anderson, *Urban Ministry: Reflections on the Challenge of City Ministry* (Nashville: Abingdon Press, 2003), 45.

Sistem komunikasi yang jelas melalui berbagai bentuk *platforms*.

1. Inclusive Communication on circle of leadership. Komunikasi yang inklusif kepada para pemimpin bertujuan memperjelas posisi dan tanggungjawab leadership yang penting dalam membangun budaya gereja. "Inclusive communication among leaders fosters transparency, shared responsibility, and collective ownership of organizational culture, which is vital in sustaining effective leadership."¹⁵
2. Inspirative Communication of circle of Volunteers. Komunikasi yang inspiratif kepada para relawan bertujuan membangkitkan semangat dan motivasi mereka dalam melayani dalam gereja. Inspirational communication is key to volunteer retention and motivation, helping volunteers connect their personal values with organizational goals.¹⁶
3. Intensive communication on circle of Congregations. Komunikasi yang intensif dengan jemaat dilakukan untuk menyampaikan informasi yang mendalam terhadap budaya gereja. "Intensive communication with congregation members promotes understanding and alignment with church culture, fostering greater participation and unity."¹⁷

d. Skill (Keterampilan): Kompetensi dan kemampuan sumber daya manusia.

1. Fokus kepada Pelatihan
2. Fokus kepada peningkatan SDM
3. Fokus kepada pembentukan dalam doa corporate

e. Shared Values (Nilai Bersama): Budaya dan nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota organisasi.

1. Nilai covenant: OWNERSHIP SPIRIT DAN SETIA
2. Nilai cutting edge: MAU BELAJAR
3. Nilai champion: MENJAGA KONSISTENSI
4. Nilai great commission: MEMBANGUN MANUSIA LAIN
5. Nilai compassion: MURAH HATI

4. Kesimpulan: Model kepemimpinan Galbraith Star untuk membangun budaya yang solid di IFGF Karawaci

¹⁵ Linda Putnam dan Michael Nicotera, *Building Organizational Culture through Communication* (Thousand Oaks: Sage Publications, 2009), 87.

¹⁶ Susan J. Ellis, *From the Top Down: The Executive Role in Successful Volunteer Involvement* (Philadelphia: Energize, Inc., 2005), 54.

¹⁷ Mark Lau Branson, *Church Leadership: Vision, Team, Culture, Integrity* (Downers Grove: IVP Academic, 2012), 109.

1. **STRATEGI UTAMA:** Membangun visi yang jelas
 - a. Connect with God, make disciples
 - b. ICare
 - c. Discipleship Journey

2. **STRUKTUR UTAMA:** Membangun tim yang solid
 - a. Gembala sidang rutin memberikan visi
 - b. Tim Penggembalaan (bersama pasangan) dan fulltimer menjadi fokus utama sebagai penggerak
 - c. Komunikasi inklusif kepada Leadership 1 dan 2
 - d. Komunikasi inspiratif kepada Volunteers
 - e. Komunikasi intensif kepada jemaat

Catatan: Fokus utama di a-c

3. **SISTEM UTAMA:** Membangun sistem komunikasi yang rutin
 - a. Pertemuan rutin
 - b. WA Group
 - c. WA blast

4. **SKILL:** Membangun budaya pelatihan dan pertemuan doa
 - a. Pertemuan doa rutin
 - b. Pelatihan rutin
 - c. Internship/ Beasiswa/ Praktek lapangan (vokasional)

5. **SHARED VALUES YANG UTAMA:** Nilai yang perlu dihidupi bersama
 - a. Nilai covenant: OWNERSHIP SPIRIT DAN SETIA
 - b. Nilai cutting edge: MAU BELAJAR
 - c. Nilai champion: MENJAGA KONSISTENSI
 - d. Nilai great commission: MEMBANGUN MANUSIA LAIN (raising leader)
 - e. Nilai compassion: MURAH HATI

Diagram piramida

Struktur tim pembangunan budaya yang solid

