

## Manajemen Gereja dengan *Balanced Scorecard* untuk Peningkatan Kinerja Pelayanan Gereja

**Agus Kusbianto<sup>1</sup>, Sundoro Jahja<sup>2</sup>, Gidion<sup>3</sup>**

(STT Kristus Alfa Omega Semarang, Indonesia: <sup>1</sup>[aguskusbianto@gmail.com](mailto:aguskusbianto@gmail.com);

<sup>2</sup>[sundorojahja62@gmail.com](mailto:sundorojahja62@gmail.com); <sup>3</sup>[gideonjosila@gmail.com](mailto:gideonjosila@gmail.com))

**ARTICLE INFO:** Received - 7 Oktober 2025; Revised - 1 Desember 2025; Accepted - 9 Desember 2025;

Available online - 20 Desember 2025; **DOI:** <https://doi.org/10.37465/shifkey.v15i2.547>

### Abstrak

Pengukuran kinerja pelayanan merupakan hal penting dalam manajemen gereja untuk mengetahui kinerja organisasi. Dalam lingkup bisnis, pengukuran kinerja biasanya menggunakan *balance scorecard* (BCS) yang dapat juga digunakan dalam lingkup gereja. Gereja Internasional Full Gospel Fellowship Plamongan Indah Semarang telah menggunakan *balance scorecard* (BCS) selama ini tetapi hasil yang didapatkan masih belum memuaskan. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengembangan rancangan *balance scorecard* (BCS) untuk meningkatkan kinerja pelayanan gereja. Penelitian yang menggunakan *Sequential Explanatory Mixed Method* ini menghasilkan sepuluh sasaran strategis yang saling berhubungan satu sama lain dari keempat perspektif *balanced scorecard* (BCS). Kesepuluh sasaran strategis tersebut terdiri dari dua sasaran strategis pada perspektif keuangan, dua sasaran strategis pada perspektif pelanggan, tiga sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal dan tiga sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan sepuluh sasaran strategis ini, gereja dapat menerapkannya dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengevaluasian kinerja pelayanan gereja secara berkala untuk dapat terus mengalami peningkatan.

*Kata Kunci:* Rancangan, *balanced scorecard*, kinerja, pelayan, gereja

### Abstract

*Measuring service performance is crucial for a church as a religious organization. In the business world, service performance measurement typically uses a balanced scorecard (BCS), which can also be used within the church. The Full Gospel Fellowship International Church in Plamongan Indah, Semarang, has been using a balanced scorecard (BCS) for some time, but the results have not been satisfactory. Therefore, it is necessary to develop a balanced scorecard (BCS) design to improve the church's service performance. This study, which uses the Sequential Explanatory Mixed Method, produces a strategy map with ten interconnected strategic objectives from the four perspectives of the balanced scorecard (BCS). The ten strategic objectives consist of two strategic objectives from the financial perspective, two strategic objectives from the customer perspective, three strategic objectives from the internal business process perspective, and three strategic objectives from the learning and growth perspective. Through these ten strategic objectives, a church can apply them in planning, implementing and evaluating the performance of church services periodically to be able to continue to experience improvements.*

*Key Word:* Design, *Balanced Scorecard*, performance, ministers, church

### A. PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja pelayanan dalam organisasi keagamaan semakin mendapat perhatian yang sangat serius, seiring dengan meningkatnya kebutuhan akan tata kelola yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia (SDM). Pada mulanya, pengembangan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* (BSC) hanya diperuntukkan untuk perusahaan bisnis. Namun saat ini, penggunaan *balanced scorecard* (BSC) telah banyak diadaptasi ke sektor nonprofit,

termasuk organisasi keagamaan. Gereja sebagai lembaga spiritual juga memiliki fungsi sosial, sehingga dituntut memiliki sistem manajemen gereja yang terukur, agar dapat mempertahankan relevansinya di tengah perubahan zaman. Gereja di Indonesia tidak terlepas dari tantangan isu efektivitas pelayanan dan pengelolaan sumber daya manusia. Gereja dihadapkan pada kompleksitas sosial, budaya, dan perkembangan zaman yang menuntut peran pelayan Tuhan untuk adaptif, profesional, sekaligus tetap berakar pada nilai-nilai iman. Pengukuran kinerja pelayanan melalui *balanced scorecard* (BSC) dapat menjadi solusi strategis dalam menjawab kebutuhan gereja di Indonesia untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang terstruktur, terukur, dan berkelanjutan.

*Balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengukur kinerja organisasi dimulai dengan merinci visi dan misi organisasi dimana visi merupakan pernyataan yang menggambarkan kondisi yang diinginkan oleh organisasi untuk dicapai di masa mendatang. Setelah merumuskan visi dan misi, langkah berikutnya adalah menjabarkan ke dalam sasaran strategis melalui empat perspektif pengukuran, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan serta pembelajaran.<sup>1</sup> Organisasi yang menitikberatkan pada pengukuran keuangan saja, pada umumnya tidak mengukur penilaian kinerja pada *intangible assets* (aset tidak berwujud).<sup>2</sup> Sedangkan melalui pengukuran kinerja keempat perspektif tersebut, organisasi akan lebih mudah mengukur kinerja dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa mendatang, serta memungkinkan untuk menilai *intangible asset* (aset tidak berwujud).<sup>3</sup> *Balanced scorecard* berasal dari gagasan menyeimbangkan aspek keuangan dengan aspek non keuangan.

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi pekerja dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, sehingga kinerja diukur berdasar pada program yang dijalankan (proses), layanan langsung yang diberikan (*output*), maupun dampak dari layanan (*outcome*). Ketiga variabel ini saling terkait dan tidak dapat dipisahkan dalam manajemen kinerja.<sup>4</sup> Kepemimpinan yang berdayaguna adalah kepemimpinan yang berfokus pada layanan.<sup>5</sup> Gereja International Full Gospel Fellowship Plamongan Indah Semarang telah melakukan pengukuran dengan mengakomodir empat perspektif *balanced scorecard*. Hanya saja dalam pengukuran tersebut belum

<sup>1</sup> Rukmana dan Eddie Lembong, *Penyerbukan Silang Antar Budaya Membangun Manusia Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009).

<sup>2</sup> Maya Aulia Saputri, "Topik Balance Scorecard Dalam Literatur Akuntansi Di Indonesia: Studi Bibliografi," *Jurnal Akuntansi Trisakti* 8, no. 1 (2021): 62.

<sup>3</sup> Lisa Jolanda Catherine Polimpung Ana Mardiana, "Performance Measurement Of Companies Using The Balanced Scorecard Method," *Journal Economics and Digital Business Review* 4, no. 2 (2023): 329.

<sup>4</sup> Lembong, *Penyerbukan Silang Antar Budaya Membangun Manusia Indonesia*.

<sup>5</sup> Herika Herika, Gidion Gidion, and Disetra Fiser Manik, "Meneliski Keberhasilan Kepemimpinan Hamba Dalam Penggembalaan Berdasarkan Surat-Surat Penggembalaan," *Shift Key : Jurnal Teologi dan Pelayanan* 12, no. 1 (2022): 18–27.

terkoordinir dengan baik, masing-masing bagian pengukuran terpisah antara satu dengan yang lainnya.

Beberapa penelitian empiris terbaru memperlihatkan adanya upaya konkret dalam mengadaptasi *balanced scorecard* (BSC) ke dalam konteks gereja dan organisasi keagamaan, namun menegaskan perlunya instrumen yang disesuaikan dengan dimensi spiritual dan praktik pelayanan gereja lokal. Zapo dalam penelitian studi etnografinya pada tahun 2021, mendokumentasikan penerapan BSC pada satu gereja dan menunjukkan bagaimana perspektif pelanggan, proses internal, pembelajaran, dan finansial dapat direformulasi menjadi ukuran-ukuran pelayanan.<sup>6</sup> Selain itu peneliti juga menyoroti kebutuhan akan aspek-aspek rohani dan keterlibatan jemaat secara valid. Deniswara menilai manajemen keuangan dan kinerja gereja mengidentifikasi masalah praktis seperti perputaran pelayan, keterbatasan data, dan penggunaan teknologi yang belum optimal sebagai hambatan penerapan BSC. Studi ini menyarankan pengembangan instrumen evaluasi berkala yang menggabungkan indikator kuantitatif dan kualitatif serta mekanisme pembaruan data.<sup>7</sup> Berdasarkan kedua penelitian inilah, secara jelas tersedia model dan bukti adaptasi BSC, namun sedikit yang menghasilkan instrumen yang siap untuk diimplementasikan, untuk evaluasi periodik di gereja lokal, sehingga penelitian ini dapat mengisi kekosongan tersebut.

Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah (1) merancang kerangka kerja *Balanced Scorecard* (BSC) secara kontekstual yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pelayanan para pelayan Tuhan di Gereja International Full Gospel Fellowship, Plamongan Indah, Semarang; dan (2) melakukan validasi konten awal terhadap kerangka kerja yang diusulkan melalui penilaian panel ahli. Kebaruan penelitian ini terletak pada penyediaan instrumen BSC spesifik gereja yang dikontekstualisasikan dengan kebutuhan organisasi berbasis agama.

## B. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kombinasi model *Sequential Explanatory Mixed Method*. Cirinya adalah pengumpulan data dan analisis data kuantitatif pada tahap pertama dan diikuti dengan pengumpulan data dan analisis data kualitatif pada tahap kedua.<sup>8</sup> Pemilihan metode *Sequential Explanatory Mixed Method* dengan alasan bahwa penerapan metode kuantitatif terlebih dahulu akan memberikan gambaran awal yang jelas dan terukur, untuk melakukan penelitian tahap berikutnya yang menggunakan metode kualitatif. Untuk menganalisis data kualitatif, peneliti menggunakan 22 orang ahli dan untuk menganalisis data kuantitatif peneliti menggunakan SPSS. Dengan demikian, dihasilkan

<sup>6</sup> Feliana Zapo and Carmel Meiden, “Congregational Faith as the Final Destination: Balanced Scorecard as Measurement Tool of Church Performance,” *Jurnal Ekonomi Perusahaan* 28, no. 1 (2021): 1–18.

<sup>7</sup> Kevin Deniswara et al., “An Empirical Study on the Effects of Financial Management Spirituality and Technology Adoption on Church Performance,” *Journal of System and Management Sciences* 13, no. 6 (2023): 111–126.

<sup>8</sup> Gidion, *Research Methodology; Penulisan Skripsi Tesis & Karya Ilmiah* (Yogyakarta: Magnum, 2019), 148.

produk berupa pengembangan rancangan *balanced scorecard* yang telah teruji secara ilmiah.

### C. PEMBAHASAN

#### 1. Deskripsi Data Kuantitatif

Setelah melakukan uji validasi per item terhadap 26 item maka diperoleh nilai sebenarnya dari variabel rancangan *balanced scorecard* untuk meningkatkan kinerja pelayanan pekerja, yaitu sebesar 91,4% selanjutnya nilai ini akan diinterpretasi dengan tabel interpretasi di bawah ini:

| Interval Persentase | Interpretasi      |
|---------------------|-------------------|
| 0 % - 20 %          | Sangat Tidak Baik |
| 21 % - 40 %         | Tidak Baik        |
| 41 % - 60 %         | Ragu-ragu         |
| 61 % - 80 %         | Baik              |
| 81 % - 100 %        | Sangat Baik       |

Tabel 2. Pedoman untuk Interpretasi Persentase

Berdasarkan tabel di atas maka nilai rancangan *balanced scorecard* untuk meningkatkan kinerja pelayanan pekerja gereja di International Full Gospel Fellowship Plamongan Indah Semarang diinterpretasikan pada kriteria sangat baik (91,4%).

#### 2. Analisis Berdasarkan Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil wawancara dengan 22 ahli, ada dua sasaran strategis dari perspektif keuangan yang memiliki hubungan sebab akibat satu sama lain dengan perspektif lainnya, yaitu transparansi keuangan dan penerapan sistem akuntansi serta peningkatan pendapatan.

##### a. Transparansi Keuangan dan Penerapan Sistem Akuntansi

Basis kas merupakan dasar pencatatan akuntansi yang paling sederhana. Basis kas mengakui dan mencatat transaksi pada saat kas diterima atau dikeluarkan. Sistem akuntansi berbasis kas hanya mengakui arus kas masuk dan arus kas keluar. Pada praktik akuntansi organisasi gereja saat ini, sebagian besar gereja menggunakan basis kas untuk laporan realisasi anggaran berarti bahwa pendapatan diakui pada saat kas diterima oleh bendahara, dan beban diakui pada saat kas dikeluarkan dari bendahara.<sup>9</sup> Secara rinci pengakuan item-item dalam laporan realisasi anggaran adalah sebagai berikut:<sup>10</sup>

- i) Pendapatan diakui pada saat diterima pada akun kas bendahara
- ii) Beban diakui pada saat terjadinya pengeluaran dari akun kas bendahara
- iii) Dana cadangan diakui pada saat pembentukan yaitu pada saat dilakukan penyisihan uang untuk tujuan pencadangan dimaksud. Dana cadangan berkurang pada saat terjadi pencairan dana cadangan,

<sup>9</sup> Pasoloran, “Akuntansi Organisasi Gereja: Pembaharuan Penatalayanan Keuangan Gereja Dalam Mewujudkan Good Church Governance” (Toraja: UKI Toraja Press, 2023), 39.

<sup>10</sup>Ibid, 41-42.

misalnya: penyisihan untuk dana pembangunan gereja, pembelian peralatan, dan aktivitas pelayanan tertentu.

Dalam sistem pencatatan yang menggunakan dasar aktual (*accrual basis*), pendapatan dicatat pada saat diperoleh tanpa mempertimbangkan kapan kas (uang tunai) akan diterima. Demikian juga beban dicatat pada saat terjadinya tanpa menunggu pengeluaran kas uang tunai dilakukan. Pendapatan diakui pada saat penyerahan barang atau jasa selama satu periode akuntansi, tanpa memandang apakah kas telah diterima atau belum dari para pelanggan (pengakuan pendapatan).<sup>11</sup> Kekurangan dari akuntansi berbasis kas tadi ditutupi oleh akuntansi berbasis akrual yang lebih informatif dan mendukung manajemen keuangan.

Secara konseptual *accrual basis* dapat menghasilkan laporan keuangan yang akurat saat di audit. Namun berdasarkan karakteristik pada organisasi gereja maka penggunaan basis akrual secara penuh (*full accrual basis*) tentu akan mendapatkan kendala terutama sumber daya yang dibutuhkan karena kompleksitas dari sistem pencatatan. Kendala tersebut antara lain adalah:<sup>12</sup>

- i) Adanya pilihan atas berbagai penilaian, pengakuan, dan pelaporan atas aset, kewajiban, dan ekuitas. Berbagai pilihan ini akan dapat mengundang tekanan dari berbagai pihak, baik penyusun maupun para pengguna dari laporan keuangan untuk mendapatkan informasi keuangan sesuai dengan keinginan masing-masing.
- ii) Kompleksitas dari sistem pencatatan yang memerlukan dukungan komitmen dari pimpinan dan ketersediaan sumber daya manusia dan sarana teknologi informasi untuk penerapannya.

Dalam mengembangkan penata usahaan keuangan organisasi gereja, maka dikehendaki adanya laporan keuangan yang berupa laporan realisasi anggaran, neraca, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan. Dengan hanya mengandalkan dasar kas, tidak mungkin suatu organisasi gereja menghasilkan beberapa laporan tersebut dengan hanya mengandalkan basis kas, karena basis kas hanya menghasilkan informasi mengenai kas, tidak mencakup informasi mengenai kekayaan organisasi selain kas. Namun kendala ketersediaan sumber daya manusia pada managemen organisasi gereja tidak memungkinkan untuk menggunakan basis akrual.

Dasar akuntansi yang dapat memenuhi tuntutan tersebut adalah basis kas modifikasi. Basis kas modifikasi merupakan kombinasi dasar kas dengan akrual. Transaksi penerimaan dan pengeluaran kas dibukukan (dicatat atau dijurnal) pada saat uang diterima atau dibayar. Pada akhir periode dilakukan penyesuaian untuk mengakui transaksi dan kejadian dalam periode berjalan meskipun penerimaan dan pengeluaran kas dari transaksi dan kejadian dimaksud belum terealisasi.<sup>13</sup> Jadi, penerapan basis kas modifikasi ini menuntut bendahara mencatat transaksi dengan basis kas selama tahun anggaran dan

<sup>11</sup>Purwaji et al., *Pengantar Akuntansi I*, 127.

<sup>12</sup>Pasoloran, *Akuntansi Organisasi Gereja: Pembaharuan Penatalayanan Keuangan Gereja dalam Mewujudkan Good Church Governance*, 42-43.

<sup>13</sup>Ibid., 43.

melakukan penyesuaian pada akhir tahun anggaran berdasarkan basis akrual.

Perancangan tahapan siklus akuntansi untuk organisasi gereja yang menunjang penyusunan laporan keuangan berbasis ISAK 35 dimulai dari tahapan:<sup>14</sup>

i). Tahap pencatatan

Akuntansi hanya mencatat objek yang timbul akibat transaksi yang sah. Dengan kata lain, tidak ada transaksi tanpa bukti transaksi. Bukti transaksi memicu pencatatan akuntansi. Bukti transaksi dapat berupa formulir yang dikeluarkan oleh organisasi (bersifat internal) atau dari luar organisasi (bersifat eksternal). Kegiatan pencatat bukti transaksi dimasukkan ke dalam buku harian atau jurnal dan memindahbukukan (posting) dari jurnal berdasarkan kelompok atau jenisnya ke dalam akun buku besar.

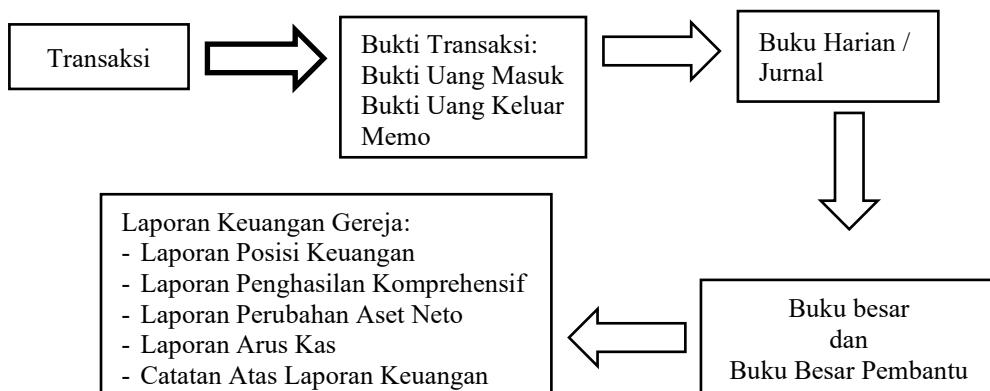
ii). Tahap pengiktisaran

Penyusunan neraca saldo (*trial balance*) berdasarkan akun-akun buku besar, pembuatan jurnal penyesuaian dan penyusunan kertas kerja (*worksheet*) atau neraca lajur.

iii). Tahap pelaporan

Laporan keuangan organisasi gereja menyediakan informasi yang berguna dalam memprediksi banyaknya sumber daya yang diisyaratkan untuk aktivitas berkelanjutan, sumber daya yang dapat dihasilkan oleh aktivitas berkelanjutan, dan risiko serta ketidakpastian, yang terdiri atas:

Laporan posisi keuangan, laporan penghasilan komprehensif, laporan perubahan aset neto, laporan arus kas dan catatan atas laporan keuangan.



Gambar 1. Model Siklus Akuntansi

b. Peningkatan Pendapatan

Secara konseptual pendapatan dianggap sebagai hasil atau pencapaian melalui upaya. Dalam akuntansi, pendapatan merepresentasikan pencapaian atau hasil dan biaya merepresentasikan upaya. Dalam organisasi gereja konsep upaya dan hasil agak sulit untuk diterapkan karena aliran masuk dana sulit

<sup>14</sup>Ibid., 47-48.

untuk dihubungkan dengan upaya untuk menghasilkan aliran kas tersebut, contohnya sumbangan atau persembahan anggota jemaat. Aliran masuk dana yang memenuhi konsep upaya dan hasil apabila gereja melakukan usaha-usaha tertentu (*special event*), penjualan barang tertentu (*merchandise sales*) seperti buku-buku rohani, kaset, aksesoris atau pendapatan lainnya yang diperoleh dari usaha-usaha tertentu.

Pendapatan gereja dibedakan menjadi tiga kategori berdasarkan pembatasan yang ditentukan, yaitu:<sup>15</sup>

i) Pendapatan tidak terikat (*unrestricted*)

Pendapatan gereja ini berasal dari sumbangan atau persembahan yang penggunaan atau pengalokasiannya tergantung kebijakan pengelola atau badan pekerja majelis. Beberapa contoh persembahan atau sumbangan yang termasuk kategori ini seperti, persembahan kolekte ibadah hari minggu dan ibadah khusus atau hari raya gerejawi, persembahan syukur atau persepuhan, persembahan lainnya yang tidak secara spesifik menyebutkan untuk digunakan pada aktivitas atau program tertentu.

ii) Pendapatan terikat sementara (*temporarily restricted*)

Pendapatan ini umumnya berasal dari sumbangan atau persembahan yang secara khusus menyebutkan tujuan penggunaannya serta jangka waktu penggunaanya. Beberapa contoh pendapatan yang termasuk dalam kategori ini adalah sumbangan atau persembahan untuk kegiatan pembangunan, diakonia termasuk pengumpulan dana untuk kegiatan-kegiatan khusus, seperti pengumpulan dana untuk kegiatan perayaan natal, paskah, kegiatan sosial atau kegiatan-kegiatan khusus lainnya.

iii) Pendapatan terikat permanen (*restricted*)

Sumber dana ini biasanya diperoleh dengan batasan yang jelas untuk penggunaannya dan diasumsikan bahwa waktu penggunaan selamanya. Artinya, hanya untuk tujuan yang dimaksud dan selamanya. Misalnya sumbangan, hibah atau persembahan dalam bentuk aktiva tetap atau peralatan tertentu.

Semakin tinggi pendapatan gereja maka semakin besar kemampuan gereja untuk membiayai segala pengeluaran dan kegiatan operasional. Semua uang yang terkumpul dari jemaat harus dikelola dengan baik dan transparan. Hal ini berdampak kepada kepercayaan dari jemaat dan dapat mendorong jemaat untuk memberikan lebih banyak karena mengetahui uang mereka dipergunakan dengan baik sesuai kebutuhan pelayanan gereja.

### 3. Analisis Berdasarkan Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil wawancara dengan 22 ahli, ada dua sasaran strategis dari perspektif pelanggan yang memiliki hubungan sebab akibat satu sama lain dengan perspektif lainnya, yaitu peningkatan kepuasan jemaat dan peningkatan kualitas hubungan dengan jemaat.

---

<sup>15</sup>Ibid., 78-79.

**a. Peningkatan Kepuasan Jemaat**

Teknik pengukuran kepuasan jemaat yang sering digunakan yaitu dengan metode survey. Ada empat metode survey agar dapat mengukur dan memantau tingkat kepuasan jemaat adalah sebagai berikut:<sup>16</sup>

- i) *Directly reported satisfaction* yaitu pengukuran secara langsung dengan menanyakan tingkat kepuasan jemaat dengan skala: sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, dan sangat puas. Indikator pengukuran dengan formula: (jumlah skor positif / total responden) x 100 %.
- ii) *Derived dissatisfaction* yaitu menanyakan langsung kepada responden seberapa besar harapan responden terhadap atribut tertentu dengan seberapa besar kenyataan yang mereka rasakan.
- iii) *Problem analysis* yaitu dengan meminta responden untuk menuliskan masalah-masalah yang dihadapi dan memelihara untuk perbaikan-perbaikan.
- iv) *Importance Performance Analysis* yaitu dengan meminta responden meranking berbagai atribut berdasarkan derajat pentingnya setiap atribut tersebut.

**b. Peningkatan Kualitas Hubungan dengan Jemaat**

Pekerja gereja harus memberikan pelayanan yang berkualitas, responsif, dan tanggap terhadap kebutuhan jemaat, yaitu dengan melibatkan jemaat dalam setiap pelayanan gereja dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab mereka terhadap gereja. Jemaat harus dianjurkan untuk aktif mengikuti berbagai kegiatan gereja, baik ibadah, pertemuan, maupun kegiatan pelayanan. Dengan demikian, diharapkan kualitas hubungan antara pekerja gereja dan jemaat dapat meningkat, sehingga gereja dapat menjadi tempat yang nyaman, penuh kasih, dan menjadi tempat untuk pertumbuhan rohani jemaat.

**4. Analisis Berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal**

Berdasarkan hasil wawancara dengan 22 ahli, ada tiga sasaran strategis dari perspektif proses bisnis internal yang memiliki hubungan sebab akibat satu sama lain dengan perspektif lainnya, yaitu peningkatan kualitas pelayanan, optimalisasi inovasi dan peningkatan sarana-prasarana.

**a. Peningkatan Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan berhubungan dengan upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pengguna layanan serta ketepatan dalam penyampaiannya untuk memenuhi harapan pengguna layanan. Kualitas pelayanan yang baik merupakan suatu kewajiban yang harus diberikan oleh setiap gereja. Artinya gereja pun harus menyadari bahwa pelayanan begitu penting untuk diperhatikan sebagai bentuk tanggung jawab dalam memelihara setiap jiwa yang sudah Tuhan percayakan. Pelayanan yang optimal kepada jemaat bentuk tanggungjawab pemimpin gereja kepada Allah menghendaki gereja mengalami pertumbuhan.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Sofyan Bachmid, *Dimensi Kualitas Layanan Di Perguruan Tinggi* (Sleman: Deepublish Digital, 2023), 24.

<sup>17</sup> Gidion Gidion, "Efektifitas Kepemimpinan Yang Memberdayakan Dalam Meningkatkan Pertumbuhan Gereja Di

Penggunaan manajemen dapat memaksimalkan fungsi gereja sebagaimana mestinya yaitu menjaga pelayanan supaya berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku seperti mengatur waktu, pikiran maupun tenaga supaya aktivitas berjalan dengan lancar. Oleh sebab itu, dalam sebuah gereja atau organisasi perlu memiliki manajemen yang baik dan benar agar kualitas pelayanan menjadi lebih efektif dan efisien. Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai salah satu sistem yang dapat melengkapi manajemen tersebut untuk memudahkan dalam memahami apa-apa saja yang harus dilakukan dan apa saja yang tidak boleh dilakukan sesuai dengan visi-misi yang sudah ditetapkan oleh gereja. SOP merupakan gambaran langkah-langkah kerja (sistem, mekanisme, dan tata kerja internal) yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu tugas untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Standar Operasional Prosedur (SOP) terdiri dari tiga kata yang dapat mewakili pengertian dari SOP itu sendiri, yaitu sebagai berikut:

- i) Standar: Standar diartikan sebagai salah satu acuan pokok yang harus dipatuhi dan ditaati oleh semua anggota organisasi. Standar memiliki sifat mengikat dan membatasi.
- ii) Operasional: Aktivitas aplikatif yang merupakan kegiatan dalam berorganisasi, baik yang bersifat rutinitas maupun non rutin.
- iii) Prosedur: Langkah atau tahapan yang berhubungan dengan aktifitas kerja, biasanya dapat berupa gambar ataupun deskripsi tulisan.

Ada tujuh prinsip dalam menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP), yaitu:

- i) Dapat menggambarkan alur kegiatan yang mudah ditelusuri.
- ii) Dievaluasi secara periodik dan disesuaikan dengan kondisi terkini atau kebutuhan organisasi, dan perkembangan kebijakan yang berlaku.
- iii) Dikomunikasikan secara sistematis kepada semua unit kerja
- iv) Disesuaikan dengan kebijakan perusahaan, standar yang menjadi acuan perusahaan, dan peraturan perundungan yang berlaku.
- v) Ditulis dengan jelas, sederhana, sistematis, dan tidak berbelit-belit sehingga mudah dimengerti dan diterapkan.
- vi) Memberikan kejelasan kapan dan siapa yang harus melaksanakan kegiatan, berapa waktu yang dibutuhkan dan sampai dimana tanggung jawab masing-masing pekerja gereja.
- vii) Mendorong pelaksanaan rangkaian aktivitas untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, serta menjadi pedoman yang terukur mengenai waktu, hasil kerja, maupun hasil rincian biaya pelayanan dan tata cara pembayaran bila diperlukan adanya biaya pelayanan.

Ada tiga langkah dalam menyusun Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah sebagai berikut:

- i) Dengan memposisikan diri sebagai pengguna, pembuat SOP tidak harus menjawab semua pertanyaan yang mungkin akan muncul karena SOP tidak harus sedetail itu.
- ii) Perhatikan bahwa format flowchart memiliki kelemahan yaitu hanya bisa digunakan untuk SOP yang sederhana. Pembuatan SOP dengan format flowchart untuk prosedur yang bersifat rinci akan menyebabkan munculnya pola langkah yang panjang, berantakan, sehingga susah dimengerti.
- iii) SOP harus lengkap dan akurat, serta berisi semua langkah penting yang harus dijalankan semua pekerja. SOP yang ringkas akan lebih memudahkan pelaksana, dengan demikian sebuah prosedur kerja yang panjang dapat dibagi menjadi tiga bagian (SOP tahap persiapan, SOP tahap pelaksanaan dan SOP tahap penyelesaian)

b. Optimalisasi Inovasi

Inovasi memberikan kesempatan bagi gereja untuk memberikan pelayanan yang lebih relevan dan cepat dalam menanggapi manajemen jemaat, serta memperluas jangkauan pelayanan dengan memanfaatkan teknologi digital. Inovasi mendukung gereja dalam mengatasi tantangan baru yang timbul akibat perubahan zaman, sehingga inovasi dalam kegiatan gereja bukan sekedar pilihan tetapi kebutuhan strategis dalam menjaga relevansi dan efektivitas pelayanan gereja. Keberhasilan inovasi gereja terletak pada keseimbangan antara penghormatan terhadap tradisi dan keberanian untuk beradaptasi dengan tantangan zaman.

c. Peningkatan Sarana dan Prasarana

Gereja dalam menjalankan misinya membutuhkan sarana dan prasarana yang memadai agar semua program kerja dapat dijalankan sebaik-baiknya dan mencapai sasaran-sasaran yang ditetapkan. Dalam hal ini, sarana dan prasarana yang dimaksud dapat berupa gedung gereja itu sendiri, sebagai sarana tempat dilakukan ibadah, termasuk segala peralatan dan perlengkapan di dalamnya. Dalam hal menjalankan operasional pelayanannya, gereja memerlukan juga alat transportasi. Dalam aktivitas pekerjaan diperlukan komputer, termasuk *software* aplikasi keuangan untuk database. Gereja harus terus melakukan identifikasi dan mencatat semua kebutuhan sarana-prasarana yang dibutuhkan setiap tahunnya dan juga harus melakukan pemeliharaan terhadap semua sarana prasarana agar gereja dapat menjalankan misi dengan sebaik-baiknya guna menunjang kegiatan pelayanannya.

5. Analisis Berdasarkan Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Berdasarkan hasil wawancara dengan 22 ahli, ada tiga sasaran strategis dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang memiliki hubungan sebab akibat satu sama lain dengan perspektif lainnya, yaitu peningkatan komitmen personel pekerja gereja, peningkatan kompetensi pekerja gereja, benchmarking dan kolaborasi dengan gereja lain.

**a. Peningkatan Komitmen Personel Pekerja Gereja**

Karyawan yang melayani di gereja merupakan seorang pekerja berhak mendapatkan upahnya, sebagaimana yang dikatakan dalam Alkitab: "Kalau ada orang yang bekerja, upahnya tidak diperhitungkan sebagai hadiah, tetapi sebagai haknya (Rom. 4:4)." Seorang pekerja Kristen harus mampu menunjukkan cara kerja yang bertanggungjawab. Alkitab memberikan perintah untuk menjalani dunia kerja dengan baik, yaitu: "Hai hamba-hamba, taatilah tuanmu yang di dunia ini dalam segala hal, jangan hanya di hadapan mereka saja untuk menyenangkan mereka, melainkan dengan tulus hati karena takut akan Tuhan (Kol. 3:22)." Setiap pekerja gereja yang terlibat dalam pelayanan tentu menyadari akan adanya pengorbanan berupa waktu, tenaga dan materi yang akan diberikan dan merupakan konsekuensi dalam kehidupan pelayanan ini, sehingga pekerja atau pelayan di gereja perlu menunjukkan sifat kesetiaan dalam pelayanan dengan melaksanakan tanggung jawab.

Survei pekerja merupakan alat yang umum digunakan untuk menilai komitmen pekerja. Survei ini biasanya mencakup pertanyaan terkait keterlibatan motivasi dan komitmen keseluruhan terhadap organisasi. Survei dapat dilakukan secara berkala untuk mengukur tingkat kepuasan bekerja dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mungkin memengaruhi tingkat komitmen seperti kepemimpinan, komunikasi atau keseimbangan kehidupan pekerja. Umpan balik yang dikumpulkan melalui survei membantu gereja memahami faktor-faktor yang mendorong komitmen dan mengidentifikasi area potensial untuk perbaikan guna meningkatkan komitmen pekerja gereja.

**b. Peningkatan Kompetensi Pekerja Gereja**

Ada empat jenis kompetensi yang sangat penting bagi pengembangan diri dan pelayanan seorang pelayan Tuhan, yaitu:

**i) Kompetensi Spiritual**

Tanggung jawab seorang pemimpin adalah untuk disiplin dan pertumbuhan pribadi mereka sendiri. Kalau mereka tidak dapat memimpin diri mereka sendiri, mereka tidak akan mungkin dapat memimpin orang lain. Disiplin spiritual memainkan peranan penting dalam hidup pemimpin kristen. Sebab itu, otoritas sebuah pelayanan tidaklah ditentukan oleh kepandaian seorang pelayan dalam memberitakan Injil kepada jemaatnya, namun sangat bergantung pada sejauh mana seorang pemimpin bergaul akrab dengan Tuhan. Disiplin rohani dimaksud adalah disiplin dalam doa dan disiplin dalam membaca Alkitab.

**ii) Kompetensi Profesional**

Kompetensi yang berhubungan dengan bidang kerja yang dijalankan oleh seorang pekerja dalam hubungannya dengan pelayanan dalam gereja. Dalam hal ini kemampuan dalam menguasai materi secara mendalam dan mengembangkan keprofesionalan secara berkelanjutan.

**iii) Kompetensi Kepribadian**

Kepribadian seorang pelayan akan menentukan kinerja pelayanan. Kepribadian yang baik pastilah

menunjukkan kepribadian Kristus yang menjadi panutan dalam segala hal. Untuk itu kepribadian yang baik sesuai dengan apa yang dikatakan Alkitab adalah seperti yang terdapat di 1 Timotius 3:1-7: Seorang yang tidak bercacat, suami dari satu isteri, dapat menahan diri, bijaksana, sopan, suka memberi tumpangan, cakap mengajar orang, bukan peminum, bukan pemarah melainkan peramah, pendamai, bukan hamba uang, seorang kepala keluarga yang baik, disegani dan dihormati anak-anaknya, bukan seorang yang baru bertobat, punya nama baik di luar jemaat.

iv) Kompetensi Sosial

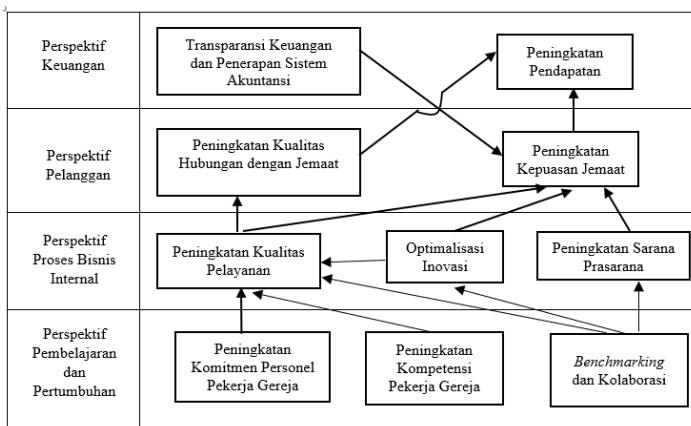
Memberikan penekanan kepada bagaimana seorang pekerja dapat bersosialisasi dengan semua lapisan dan golongan. Keberhasilan pelayanannya sangat ditentukan dari kemampuannya dalam membangun hubungan dengan orang lain. Hubungan harmonis dengan anggota jemaatnya juga menjadi kunci bagi seorang pelayan Tuhan dalam membina, membimbing dan menuntun orang lain sehingga dirinya mengalami keberhasilan dalam pelayanan.

c. *Benchmarking* dan Kolaborasi

*Benchmarking* adalah proses sistematis untuk membandingkan kinerja, praktik atau hasil organisasi dengan organisasi lain dalam sektor yang sama. Gereja dapat melakukan benchmarking dengan mengamati dan belajar dari gereja lain yang telah berhasil dalam berbagai bidang, seperti manajemen pelayanan dan pertumbuhan jemaat. Melalui benchmarking, gereja dapat mengidentifikasi area dimana mereka dapat meningkatkan kinerja dan efektivitas pelayanan mereka, dapat memberikan inspirasi untuk inovasi dan pengembangan program-program baru dan mendorong kolaborasi dan pertukaran pengetahuan antara gereja-gereja. Pentingnya membangun kolaborasi antar gereja semakin nyata dalam era digital. Dengan menjalin kemitraan dan kolaborasi, gereja dapat berbagi pengalaman, sumber daya, dan teknologi, sehingga dapat saling mendukung dalam menghadapi tantangan zaman. Kolaborasi ini memungkinkan gereja untuk mengadopsi praktik terbaik dari satu sama lain, memperkenalkan inovasi baru, dan memperluas jangkauan pelayanan mereka.

6. Rancangan *Strategy Map*

*Strategy map* merupakan sebuah diagram yang menggambarkan hubungan antara empat perspektif dalam balanced scorecard, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini dengan tujuan masing-masing akan dihubungkan berdasarkan hubungan sebab akibat yang digambarkan pada suatu peta strategi.



Gambar 2. Strategy Map

Uraian penjelasan dari rancangan *strategy map* dalam pendekatan *balanced scorecard* dapat dijabarkan sebagai berikut:

i) Perspektif Keuangan

Transparansi keuangan dan penerapan sistem akuntansi sangat berkaitan dengan kepuasan jemaat. Transparansi keuangan berarti memberikan informasi keuangan kepada jemaat secara terbuka dan jelas, sehingga dapat membantu mencegah penyimpangan atau penyelewengan dana.

ii) Perspektif Pelanggan

Kualitas hubungan dengan jemaat melalui keterbukaan dengan mendengarkan aspirasi, kebutuhan, dan keluhan jemaat serta adanya komunikasi yang baik akan menimbulkan rasa nyaman, merasa dihargai dan cenderung lebih setia. Jemaat yang merasa puas dengan beragam kegiatan seperti kualitas pelayanan ibadah, pendidikan rohani, pelayanan sosial, adanya kehangatan dalam persekutuan dan kebersamaan di antara jemaat, biasanya akan terus mengikuti kegiatan gereja atau merekomendasikan kepada pihak lain sehingga dapat berkontribusi pada peningkatan pendapatan gereja.

iii) Perspektif Proses Bisnis Internal

Pelayanan yang baik membuat jemaat merasa diperhatikan dan dihargai, sehingga mereka lebih cenderung merasa nyaman dan terlibat dalam kegiatan gereja. Peningkatan mutu layanan perlu menjadi perhatian utama gereja, karena kepuasan anggota jemaat memengaruhi pertumbuhan dan keberlangsungan gereja dalam jangka waktu yang panjang. Inovatif yang optimal sangat berkaitan dengan kepuasan jemaat. Inovasi di dalam gereja dapat mencakup berbagai aspek, seperti penggunaan teknologi dalam pelayanan seperti: ibadah livestreaming, pendalaman alkitab online, metode baru dalam beribadah dan cara-cara baru untuk mengelola gereja dapat meningkatkan kepuasan jemaat. Tujuan dari inovasi ini adalah agar gereja tetap dapat berfungsi secara relevan dan efisien seiring dengan perubahan zaman. Sebuah gereja yang memiliki fasilitas ibadah yang bersih, nyaman, dan didukung dengan sistem audio-visual yang mumpuni, serta ruangan pertemuan yang luas dan menyenangkan, akan mampu memberikan kepuasan yang lebih besar kepada jemaat dibandingkan gereja dengan fasilitas yang kurang memadai.

## iv) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pekerja gereja yang berkomitmen dalam menjalankan tugas mereka dengan rasa tanggung jawab, melakukan pelayanan dengan sepenuh hati, profesionalisme, dan kesediaan terus belajar untuk mengembangkan diri membuat pelayanan gereja menjadi lebih efisien dan efektif. Pekerja gereja yang berkomitmen akan mendorong jemaat untuk berpartisipasi aktif dalam kegiatan pelayanan. Kompetensi pekerja gereja sangat berkaitan dengan kualitas pelayanan. Kompetensi mencakup kemampuan untuk merencanakan, mengorganisir, dan mengelola kegiatan pelayanan gereja, serta kemampuan untuk memotivasi dan membimbing jemaat. Kompetensi yang dimiliki pekerja gereja akan dapat melayani jemaat dengan lebih efektif, membangun hubungan pekerja gereja dengan jemaat yang lebih kuat dan memenuhi kebutuhan rohani jemaat dengan lebih baik sehingga kualitas pelayanan terhadap jemaat akan meningkat. Benchmarking dalam gereja adalah proses perbandingan dengan gereja lain untuk menemukan cara-cara terbaik dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Proses ini mencakup pengumpulan informasi dan evaluasi tentang berbagai aspek gereja. Dengan *benchmarking*, gereja dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan menerapkan praktik yang telah terbukti berhasil di gereja lain. *Benchmarking* dan kolaborasi dapat juga mendorong gereja untuk berinovasi dan mengembangkan program-program baru yang sesuai dengan kebutuhan jemaat.

**D. KESIMPULAN**

Pengembangan terhadap rancangan *balanced scorecard* (BCS) untuk meningkatkan kinerja pelayanan pekerja gereja di Gereja International Full Gospel Fellowship Plamongan Indah Semarang menghasilkan sebuah *strategy map* dengan sepuluh sasaran strategis yang saling berhubungan satu sama lain dari keempat perspektif *balanced scorecard* (BCS). Kesepuluh sasaran strategis tersebut terdiri dari dua sasaran strategis pada perspektif keuangan, dua sasaran strategis pada perspektif pelanggan, tiga sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal dan tiga sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengembangan ini telah dikaji secara ilmiah sehingga diterapkan di organisasi gereja untuk meningkatkan kinerja dan membantu gereja mencapai tujuannya.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ana Mardiana, Lisa Jolanda Catherine Polimpung. "Performance Measurement Of Companies Using The Balanced Scorecard Method." *Journal Economics and Digital Business Review* 4, no. 2 (2023): 329.
- Bachmid, Sofyan. *Dimensi Kualitas Layanan Di Perguruan Tinggi*. Sleman: Deepublish Digital, 2023.
- Deniswara, Kevin, Harjanto Prabowo, Agustinus Bandur, and Ang Swat Lin Lindawati. "An Empirical Study on the Effects of Financial Management Spirituality and Technology Adoption on Church Performance." *Journal of System and Management Sciences* 13, no. 6 (2023): 111–126.
- Gidion. *Research Methodology; Penulisan Skripsi Tesis & Karya Ilmiah*. Yogyakarta: Magnum, 2019.
- Gidion, Gidion. "Efektifitas Kepemimpinan Yang Memberdayakan Dalam Meningkatkan Pertumbuhan Gereja Di Gereja Jemaat Kristen Indonesia Maranatha Ungaran." *Shift Key : Jurnal Teologi dan Pelayanan* 8, no. 1 (2018): 16–33. <http://jurnal.sttkao.ac.id/index.php/shiftkey/article/view/14>.

- Herika, Herika, Gidion Gidion, and Disetra Fiser Manik. "Menelisik Keberhasilan Kepemimpinan Hamba Dalam Penggembalaan Berdasarkan Surat-Surat Penggembalaan." *Shift Key : Jurnal Teologi dan Pelayanan* 12, no. 1 (2022): 18–27.
- Lembong, Rukmana dan Eddie. *Penyerbukan Silang Antar Budaya Membangun Manusia Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Pasoloran. "Akuntansi Organisasi Gereja: Pembaharuan Penatalayanan Keuangan Gereja Dalam Mewujudkan Good Church Governance." Toraja: UKI Toraja Press, 2023.
- Saputri, Maya Aulia. "Topik Balance Scorecard Dalam Literatur Akuntansi Di Indonesia: Studi Bibliografi." *Jurnal Akuntansi Trisakti* 8, no. 1 (2021): 62.
- Zapo, Feliana, and Carmel Meiden. "Congregational Faith as the Final Destination: Balanced Scorecard as Measurement Tool of Church Performance." *Jurnal Ekonomi Perusahaan* 28, no. 1 (2021): 1–18.