



Submitted, 07 Mei 2026; Revised, 25 Mei 2026; Accepted, 19 Juni 2026; Published, 30 Juni 2026

Dinamika Konflik Internal Gereja Akibat Mismanajemen Keuangan: Pendekatan Pastoral Dalam Konstruksi Tata Kelola Keuangan

Andreas Kurniawan*¹, Yonas Pasiran Ady Prayitno², Tjutjun Setiawan³, Simon⁴

¹⁻³Sekolah Tinggi Teologi Anugrah Indonesia, Surabaya

⁴Sekolah Tinggi Teologi Kristus Alfa Omega, Semarang

Email: andre.library1@gmail.com

Abstract:

The basis of this study is outlined by the researcher, starting from cases that occur in the field where conflicts arise within the church due to financial mismanagement. Ironically, the lack of accountability in church financial management has led to divisions and disputes in several churches. In analyzing this study, the researcher uses a qualitative method with a case study approach. This case study approach involves the researcher as an observer of the conflicts occurring in the church related to financial management aspects. The main research question posed by the researcher is how the construction of accountable church financial governance is implemented? The findings of this study explain that internal church conflicts are repeatedly triggered by financial issues. The model for constructing accountable church financial governance must be built on three main pillars: transparency, audit, and congregation participation. Without the integration of these three aspects, the construction effort will be partial and unsustainable.

Keywords: Conflict, Church, Mismanagement, Finance, Pastoral.

Abstrak:

Dasariah kajian ini diuraikan oleh peneliti berangkat dari kasus-kasus yang terjadi dilapangan adanya konflik yang terjadi di dalam gereja karena mismanajemen keuangan. Ironisnya lagi karena terkait manajemen keuangan di dalam gereja yang tidak akuntabel, membuat perpecahan dan pertikaian di beberapa gereja. Di dalam menguraikan kajian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan pada studi kasus. Pendekatan studi kasus ini di mana peneliti sebagai pengobservasi terkait konflik yang terjadi di gereja terkait karena aspek manajemen keuangan. Rumusan pertanyaan penelitian utama yang diajukan peneliti adalah bagaimana konstruksi tata kelola keuangan gereja yang akuntabel diterapkan? Temuan kajian ini menguraikan bahwa konflik internal gereja dipicu oleh persoalan keuangan yang menunjukkan secara berulang. Model konstruksi tata kelola keuangan gereja yang akuntabel harus dibangun di atas tiga pilar utama yaitu transparansi, audit, dan partisipasi jemaat. Tanpa integrasi ketiga aspek ini, upaya konstruksi akan bersifat parsial dan tidak berkelanjutan

Kata-kata kunci: Konflik, Gereja, Mismanajemen, Keuangan, Pastoral.



Copyright

©2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license.

PENDAHULUAN

Gereja sebagai komunitas iman sering dipersepsikan sebagai ruang yang sakral, harmonis, dan bebas konflik. Namun, realitas empiris di lapangan secara faktual menunjukkan bahwa gereja sebagai organisasi sosial tidak terlepas dari dinamika konflik internal yang kompleks. Konflik dalam gereja dapat muncul dari berbagai faktor, baik teologis maupun non-teologis, terlebih konflik pengelolaan sumber daya dalam hal ini keuangan.¹ Dalam konteks organisasi modern, gereja juga beroperasi sebagai entitas non-profit yang mengelola sumber daya finansial dari jemaat, sehingga pengelolaan keuangan menjadi aspek krusial yang berpotensi memicu konflik apabila tidak dilakukan secara transparan dan akuntabel.² Konflik dalam organisasi keagamaan seringkali berakar pada krisis kepercayaan akibat ketidaksesuaian antara ekspektasi jemaat dan praktik kepemimpinan yang dijalankan pendeta.³ Hal ini menegaskan bahwa konflik dalam gereja bukanlah anomali, melainkan fenomena yang inheren dalam kehidupan komunitas iman yang berinteraksi secara sosial.

Persoalan manajemen keuangan gereja menjadi salah satu faktor yang semakin menonjol dalam memicu konflik internal. Gereja sebagai organisasi non-profit yang bergantung pada kontribusi jemaat dituntut untuk mengelola keuangan secara transparan, akuntabel, dan bertanggung jawab. Namun, berbagai riset seperti yang dilakukan Wattimury menunjukkan bahwa praktik pengelolaan keuangan gereja masih menghadapi berbagai tantangan, termasuk lemahnya sistem pengawasan, kurangnya transparansi, dan keterbatasan kompetensi manajerial.⁴ Ketidakjelasan dalam pelaporan keuangan seringkali menimbulkan kecurigaan dan ketidakpercayaan di kalangan jemaat, yang pada akhirnya berkembang menjadi konflik terbuka. Saputra menegaskan di dalam riset yang dilakukannya bahwa transparansi keuangan memiliki peran penting dalam membangun kepercayaan jemaat serta mencegah penyalahgunaan dana dalam lingkungan gereja.⁵ Dengan demikian, mismanajemen keuangan gereja tidak hanya berdampak pada aspek administratif, tetapi juga menyentuh dimensi relasional dan spiritual dalam kehidupan bergereja.

Kegagalan dalam menerapkan prinsip tata kelola keuangan yang baik (*good governance*) turut memperparah dinamika konflik internal gereja. Prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab seringkali belum diimplementasikan secara optimal dalam praktik gerejawi. Ketidaksesuaian antara ideal teologis gereja sebagai komunitas yang kudus

¹ Mahardika Mahardika, Eni Maryani, and Edwin Rizal, "MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI: KONFLIK KEPERCAYAAN DALAM ORGANISASI GEREJA BFA BANDUNG," *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial* 6, no. 1 (March 2022): 86–93, <https://doi.org/10.38043/jids.v6i1.3381>.

² Stephen L. Hawkins, "Ministry or Mutiny? The Organizational Antecedents of Pastor-Parishioner Conflict," *Journal of Management, Spirituality & Religion* 22, no. 7 (November 1, 2025): 743–67, <https://doi.org/10.51327/EKZI3267>.

³ Erica J. Dollhopf and Christopher P. Scheitle, "Decline and Conflict: Causes and Consequences of Leadership Transitions in Religious Congregations," *Journal for the Scientific Study of Religion* 52, no. 4 (December 2013): 675–97, <https://doi.org/10.1111/jssr.12075>.

⁴ Wiesye Agnes Wattimury, Jean Anthoni, and Yurlis Suruan, "MANAJEMEN KEUANGAN GEREJA," *EIRENE : Jurnal Ilmiah Teologi* 9, no. 1 (August 2024): 195–216, <https://doi.org/10.56942/ejit.v9i1.219>.

⁵ Erlangga Saputra et al., "Transparansi Keuangan Gereja Sebagai Pilar Integrasi: Studi Atas Kasus Penyalahgunaan Dana," *Jurnal Riset Rumpun Agama Dan Filsafat* 4, no. 1 (May 2025): 558–70, <https://doi.org/10.55606/jurrafi.v4i1.4967>.

dengan realitas praktik pengelolaan keuangan yang tidak transparan menciptakan ketegangan yang signifikan. Dalam kasus-kasus yang terjadi, konflik yang berawal dari persoalan keuangan berkembang menjadi konflik struktural yang melibatkan kepemimpinan dan bahkan berujung pada perpecahan jemaat.⁶ Hal ini menunjukkan bahwa persoalan keuangan dalam gereja tidak dapat dipandang sebagai isu teknis semata, melainkan sebagai persoalan teologis, etis, dan kepastoralan yang membutuhkan pendekatan holistik.

Meskipun isu konflik dalam gereja terkait tata kelola keuangan telah banyak dibahas dalam berbagai penelitian, seperti tulisan dari Mahardika⁷, Wiesye⁸, Erlangga Saputra⁹, Fa'ahakhododo Halawa¹⁰, sebagian besar kajian terdahulu cenderung berfokus pada konflik teologis, kepemimpinan, organisasi atau alokasi tentang uang. Penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan antara mismanajemen keuangan dan dinamika konflik internal gereja masih relatif belum banyak dalam observasi diteliti. Selain itu pendekatan yang digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya seringkali bersifat deskriptif atau normatif, tanpa menawarkan model upaya rekonstruksi tata kelola yang integratif dan aplikatif. Oleh karena itu, riset ini menjadi penting untuk mengisi kekosongan dari riset terdahulu dengan mengintegrasikan perspektif manajerial dan pastoral dalam memahami serta menangani konflik gereja. Itu sebabnya sisi novelti kebaruan yang ditawarkan peneliti terletak pada upaya menghubungkan tiga dimensi utama secara simultan, yaitu mismanajemen keuangan, dinamika konflik internal gereja, dan pendekatan pastoral dalam melakukan konstruksi tata kelola keuangan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang penulis sitasi dalam riset ini yang cenderung memisahkan aspek manajemen dan teologi, kajian ini memadukan prinsip *good governance* dengan nilai-nilai pastoral Kristen. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menganalisis penyebab konflik, tetapi juga menawarkan upaya kontruksi tata kelola keuangan gereja yang berbasis pada pendekatan pastoral. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan riset kepastoralan serta manajemen gereja, khususnya dalam konteks organisasi keagamaan di Indonesia.

Berdasarkan paparan latar belakang yang diuraikan oleh peneliti, maka rumusan pertanyaan yang menjadi sentral dalam topik ini ada dua. Rumusan pertanyaan penelitian yang pertama apa saja bentuk-bentuk mismanajemen yang terjadi di dalam gereja? Kedua, bagaimana kontruksi tata kelola keuangan gereja yang akuntabel? Rumusan pertanyaan penelitian ini menjadi arah utama yang hendak peneliti uraikan dalam tulisan ini. Dari rumusan pertanyaan penelitian itu, kajian ini semakin menunjukkan urgensitasnya mengingat semakin meningkatnya kompleksitas pengelolaan keuangan gereja di era modern yang menuntut profesionalisme tanpa

⁶ Dadang Irawan et al., "Pastors and Treasurers: A Case Study of Financial Management in Christian Organization," *Integritas: Jurnal Teologi* 3, no. 1 (June 2021): 213–26, <https://doi.org/10.47628/ijt.v3i1.55>.

⁷ Mahardika, Maryani, and Rizal, "MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI: KONFLIK KEPERCAYAAN DALAM ORGANISASI GEREJA BFA BANDUNG."

⁸ Wattivury, Anthoni, and Suruan, "MANAJEMEN KEUANGAN GEREJA."

⁹ Erlangga Saputra et al., "Transparansi Keuangan Gereja Sebagai Pilar Integrasi: Studi Atas Kasus Penyalahgunaan Dana."

¹⁰ Fa'ahakhododo Halawa, Surimawati Laia, and Jonidius Illu, "Refleksi Persoalan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Dalam Gereja," *KINAA: Jurnal Kepemimpinan Kristen Dan Pemberdayaan Jemaat* 6, no. 2 (December 2025): 141–52, <https://doi.org/10.34307/kinaa.v6i2.195>.

mengabaikan nilai-nilai spiritual. Selain itu, konflik internal yang tidak tertangani dengan baik berpotensi merusak kesatuan jemaat dan melemahkan kesaksian gereja di tengah masyarakat.¹¹ Oleh karena itu, mismanajemen keuangan gereja merupakan faktor signifikan yang memicu konflik internal, dan diperlukan suatu pendekatan pastoral yang integratif untuk merekonstruksi tata kelola keuangan gereja guna memulihkan kepercayaan dan kesatuan jemaat.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan pendekatan studi literatur yang berfokus pada dinamika konflik internal gereja akibat mismanajemen keuangan serta upaya konstruksi tata kelola melalui pendekatan pastoral. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berupaya memahami fenomena secara mendalam, kontekstual, dan interpretatif.¹² Studi kasus yang kami maksud di sini berangkat dari observasi gereja lokal maupun gereja-gereja yang memiliki konflik masalah melalui sajian atau dari berbagai media. Hal ini digunakan karena memungkinkan eksplorasi intensif terhadap satu atau beberapa konteks gereja secara spesifik sehingga mampu menggambarkan dinamika konflik secara utuh. Selain itu, pendekatan ini relevan dalam penelitian organisasi keagamaan karena konflik, kepemimpinan, dan pengelolaan keuangan merupakan fenomena yang sangat kontekstual dan dipengaruhi oleh nilai, budaya, serta praktik lokal gereja. Dalam kerangka metodologisnya, penelitian ini mengintegrasikan perspektif teologi pastoral dengan teori tata kelola organisasi (*governance*), sehingga analisis tidak hanya berhenti pada aspek deskriptif, tetapi juga menghasilkan refleksi normatif dan konstruktif. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan pendekatan tematik. Data yang diperoleh ditranskripsi, dikodekan, dan dikategorikan untuk mengidentifikasi pola-pola konflik, faktor penyebab, serta bentuk mismanajemen keuangan. Selanjutnya, dilakukan interpretasi teologis-pastoral terhadap temuan tersebut untuk merumuskan model konstruksi tata kelola keuangan gereja. Dengan langkah-langkah tersebut, penelitian ini diharapkan menghasilkan temuan yang tidak hanya valid secara akademik, tetapi juga relevan secara praktis bagi gereja dalam mengelola konflik dan membangun sistem keuangan yang transparan dan akuntabel.

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Bentuk-Bentuk Mismanajemen Keuangan dalam Praktik Gereja

Dalam pengamatan langsung di gereja, persoalan keuangan sering kali menjadi wilayah yang sensitif sekaligus rentan terhadap penyimpangan. Mismanajemen keuangan dalam gereja tidak selalu muncul dalam bentuk skandal besar, tetapi sering hadir dalam praktik-praktik kecil yang berlangsung terus-menerus dan akhirnya membentuk pola sistemik. Dalam banyak kasus

¹¹ David R. Dunaetz, "Constructively Managing Program-Related Conflict In Local Churches," *Christian Education Journal: Research on Educational Ministry* 16, no. 2 (August 2019): 259-74, <https://doi.org/10.1177/0739891319842252>.

¹² Sonny Eli Zaluchu, "Metode Penelitian Di Dalam Manuskrip Jurnal Ilmiah Keagamaan [Research Methods in Religious Scientific Journal Manuscripts]," *Jurnal Teologi Berita Hidup*, 2021, <https://doi.org/10.38189/jtbh.v3i2.93>.

di gereja khususnya di aliran Kharismatik atau Pentakosta, cenderung beroperasi dengan asumsi kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin rohani, namun tanpa diimbangi dengan sistem kontrol yang memadai. Ini yang dikemukakan oleh Njobvu bahwa organisasi keagamaan, termasuk gereja, memiliki kerentanan tinggi terhadap penyalahgunaan dana karena lemahnya sistem akuntabilitas dan pengawasan internal.¹³ Di sisi lain, sebagaimana yang dikemukakan oleh Leiwakabessy adanya kesenjangan antara ideal tata kelola keuangan gereja dan praktik aktual di lapangan, terutama dalam aspek transparansi dan pelaporan keuangan.¹⁴ Salah satu bentuk yang paling nyata adalah ketidaktransparanan laporan keuangan gereja.

Laporan keuangan sering kali tidak disampaikan secara berkala, atau jika disampaikan, hanya dalam bentuk ringkasan yang sulit dipahami oleh jemaat. Tidak jarang laporan tersebut hanya memuat angka pemasukan dan pengeluaran tanpa rincian yang jelas. Hal ini menciptakan ruang interpretasi yang luas di kalangan jemaat dan sering memicu pertanyaan yang tidak terjawab. Wibowo mengemukakan bahwa transparansi belum menjadi nilai utama dalam banyak organisasi gereja, bahkan sering diabaikan oleh para pemimpin dalam praktik pengelolaan keuangan.¹⁵ Selain itu, kurangnya keterbukaan informasi keuangan juga terbukti berdampak langsung pada menurunnya tingkat kepercayaan jemaat terhadap institusi gereja. Ketidaktransparanan ini sering diperkuat oleh budaya organisasi gereja yang cenderung menghindari pertanyaan kritis. Dalam beberapa kasus yang peneliti amati, jemaat merasa tidak nyaman untuk mempertanyakan laporan keuangan karena takut dianggap tidak percaya atau kurang rohani. Padahal, penelitian menunjukkan bahwa fenomena “*blind trust*” atau kepercayaan tanpa kontrol menjadi salah satu faktor utama yang memperlemah sistem akuntabilitas keuangan gereja.¹⁶ Kondisi ini diperparah oleh tidak adanya standar pelaporan yang baku, sehingga setiap gereja memiliki cara sendiri dalam menyajikan laporan keuangan, yang sering kali tidak memenuhi prinsip transparansi yang memadai.

Bentuk lain yang sangat dominan adalah sentralisasi pengelolaan dana. Dalam praktik tata kelola keuangan disebagian gereja yang peneliti amati, pengelolaan keuangan sering kali hanya berada di tangan satu atau dua orang, biasanya gembala sidang atau bendahara yang memiliki hubungan dekat dengan pemimpin tersebut. Tidak adanya pembagian tugas yang jelas atau mekanisme kontrol silang yang efektif. Duncan mengemukakan konsentrasi kekuasaan dalam pengelolaan keuangan meningkatkan risiko penyalahgunaan wewenang dan memperlemah fungsi pengawasan internal.¹⁷ Selain itu, struktur yang terlalu terpusat juga menghambat partisipasi jemaat dalam proses pengambilan keputusan keuangan, sehingga

¹³ Ecuplancia Nyumbase Njobvu, Benjamin Kaira, and Taonaziso Chowa, “Financial Accountability and Internal Controls in Religious Organizations: A Case Study of Holy Spirit Catholic Parish,” *The International Journal of Business Management and Technology* 4, no. 3 (2020): 248–61.

¹⁴ Theophilia Fina Febrione Leiwakabessy and Lilik Purwanti, “From Faith to Governance: A Systematic Literature Review of Church Financial Accountability and Transparency,” *International Journal of Business and Applied Economics* 5, no. 1 (January 2026): 85–104, <https://doi.org/10.55927/ijbae.v5i1.511>.

¹⁵ (Christanti, Wibowo, & Wijaya, 2023)

¹⁶ Leiwakabessy and Lilik Purwanti, “From Faith to Governance: A Systematic Literature Review of Church Financial Accountability and Transparency.”

¹⁷ John B. Duncan and Morris H. Stocks, “The Understanding of Internal Control Principles by Pastors,” *Nonprofit Management and Leadership* 14, no. 2 (December 2003): 213–25, <https://doi.org/10.1002/nml.30>.

memperbesar potensi konflik di kemudian hari. Realitanya kasus-kasus yang terjadi di lapangan, sentralisasi ini sering dibenarkan dengan alasan efisiensi dan kepercayaan terhadap pemimpin rohani. Namun, dari pengamatan peneliti terhadap kasus konflik karena keuangan, justru di sinilah letak kerentanannya. Ketika semua keputusan keuangan bergantung pada satu pihak, maka tidak ada mekanisme koreksi yang sehat. Organisasi gereja yang tidak menerapkan prinsip *checks and balances* cenderung mengalami kelemahan dalam tata kelola dan lebih rentan terhadap penyimpangan keuangan.¹⁸ Tidak adanya sistem checks and balances dalam tata kelola keuangan di gereja menjadi pintu masuk bagi konflik internal yang lebih besar.

Bentuk yang paling serius dari mismanajemen keuangan adalah penyalahgunaan otoritas finansial. Penyalahgunaan otoritas ini kerap terdengar di lapangan terkait penggunaan dana gereja untuk kepentingan pribadi atau kelompok tertentu tanpa persetujuan jemaat. Penyalahgunaan ini tidak selalu terlihat secara langsung, tetapi sering tersembunyi dalam keputusan-keputusan keuangan yang tidak transparan. Bila melihat realita baik dari pembicaraan internal jemaat dari beberapa sinode gereja maupun pemberitaan media online, bahwa kasus penyalahgunaan dana dalam gereja semakin meningkat dalam beberapa tahun terakhir, terutama ketika tidak ada sistem pengawasan yang kuat. Semua bentuk mismanajemen keuangan di gereja saling berkaitan dan membentuk suatu pola yang sistemik. Ketidaktransparanan laporan keuangan, sentralisasi pengelolaan dana, ketiadaan audit, dan penyalahgunaan otoritas finansial bukanlah fenomena yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari satu sistem tata kelola yang lemah.¹⁹ Ini menunjukkan bahwa ketika satu aspek bermasalah, aspek lainnya cenderung ikut terpengaruh. Oleh karena itu, persoalan ini tidak dapat diselesaikan secara parsial, melainkan membutuhkan pendekatan yang komprehensif, yang tidak hanya memperbaiki sistem, tetapi juga membangun budaya akuntabilitas dan integritas dalam kehidupan gereja.

Faktor-Faktor Penyebab Mismanajemen Keuangan dalam Gereja

Dalam pengamatan peneliti terhadap realita di lapangan di gereja lokal, praktik pengelolaan keuangan gereja, tampak bahwa mismanajemen tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan merupakan hasil dari berbagai faktor yang saling berkaitan. Salah satu faktor paling mendasar adalah kurangnya kompetensi manajerial pemimpin gereja. Mayoritas para pemimpin gereja memiliki kapasitas teologis yang baik, tetapi tidak dibekali dengan kemampuan administratif dan manajerial yang memadai, khususnya dalam bidang keuangan. Padahal, pengelolaan keuangan gereja memerlukan pemahaman yang sistematis terkait perencanaan, pencatatan, pelaporan, dan evaluasi keuangan. Ini yang dipublikasikan oleh Agus dan Kause dalam risetnya bahwa kelemahan dalam kompetensi manajerial berpengaruh signifikan terhadap kualitas pengelolaan keuangan organisasi, termasuk dalam konteks lembaga

¹⁸ Njobvu, Kaira, and Chowa, "Financial Accountability and Internal Controls in Religious Organizations: A Case Study of Holy Spirit Catholic Parish."

¹⁹ Halawa, Laia, and Illu, "Refleksi Persoalan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Dalam Gereja."

keagamaan.²⁰ Oleh karena itu, gereja yang tidak mengembangkan sistem manajemen yang baik dan cenderung mengalami hambatan dalam menjalankan pelayanan secara efektif dan efisien.

Kurangnya kompetensi ini sering kali terlihat dalam praktik kehidupan bergereja, seperti ketidakteraturan dalam pencatatan keuangan, tidak adanya perencanaan anggaran yang jelas, serta lemahnya kemampuan dalam membuat laporan keuangan yang dapat dipertanggungjawabkan. Dalam polemik terkait perpecahan dalam gereja karena mismanajemen keuangan, bendahara atau pengelola keuangan dipilih bukan berdasarkan kompetensi, melainkan karena kedekatan dengan pemimpin atau kepercayaan personal semata.²¹ Hal ini memperbesar kemungkinan terjadinya kesalahan administratif yang berulang. Itu sebabnya kemampuan manajerial yang rendah akan berdampak langsung pada buruknya pengambilan keputusan keuangan dan menurunnya kualitas tata kelola organisasi. Selain itu, kurangnya pelatihan dan pembinaan dalam bidang keuangan gereja juga menjadi faktor yang memperparah kondisi ini.

Faktor berikutnya konflik mismanajemen dalam gereja terkait lemahnya sistem akuntabilitas keuangan gereja. Dalam banyak praktik yang peneliti amati, gereja belum memiliki sistem akuntabilitas yang terstruktur dan terdokumentasi dengan baik. Tidak terdapat standar operasional prosedur (SOP) yang jelas dalam pengelolaan keuangan, sehingga setiap keputusan sering kali bergantung pada kebijakan individu. Akuntabilitas yang lemah ini membuat proses pelaporan keuangan menjadi tidak transparan dan sulit diaudit. Organisasi gereja yang tidak memiliki sistem akuntabilitas yang kuat cenderung, mengalami ketidakefisienan serta potensi penyalahgunaan dana.²² Dalam praktik di lapangan, lemahnya akuntabilitas ini sering terlihat dari tidak adanya pelaporan rutin kepada jemaat, minimnya dokumentasi transaksi, serta tidak adanya evaluasi berkala terhadap penggunaan dana gereja di sebagian organisasi gereja. Bahkan, terkadang laporan keuangan hanya diketahui oleh segelintir orang dalam struktur kepemimpinan di struktural. Kondisi ini menciptakan ruang abu-abu yang membuka peluang terjadinya konflik internal. Kurangnya transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi non-profit dapat menyebabkan penurunan kepercayaan anggota serta meningkatnya potensi konflik organisasi. Oleh karena itu, sistem akuntabilitas yang lemah tidak hanya berdampak pada aspek administratif, tetapi juga pada relasi sosial dalam gereja.

Kemudian aspek lain yang tidak kalah penting adalah minimnya literasi keuangan dalam pelayanan gereja. Literasi keuangan mengacu pada kemampuan individu untuk memahami konsep dasar keuangan, termasuk pengelolaan anggaran, pencatatan transaksi, dan pengambilan keputusan finansial.²³ Dalam banyak gereja, literasi keuangan belum menjadi perhatian utama, baik di kalangan pemimpin maupun pengurus gereja. Akibatnya, pengelolaan keuangan sering dilakukan secara sederhana dan tidak berbasis pada prinsip-prinsip akuntansi

²⁰ Stefanus Agus and Munatar Kause, "@article{agus2020peranan, Title={Peranan Manajemen Keuangan Dalam Pertumbuhan Gereja}, Author={Agus, Stefanus and Kause, Munatar}, Journal={Jurnal Teologi Rahmat}, Volume={6}, Number={1}, Year={2020} }," *Jurnal Teologi Rahmat* 6, no. 1 (2020): 52–65.

²¹ Irawan et al., "Pastors and Treasurers: A Case Study of Financial Management in Christian Organization."

²² (Faboyede, Ogunniyi, Atanda, Adesina, & Ben-Caleb, 2022)

²³ G Pearson, "Financial Literacy and the Creation of Financial Citizens," in *The Future of Consumer Credit Regulation* (Routledge, 2016), 21–46, <https://doi.org/10.4324/9781315239491-9>.

yang benar. Literasi keuangan memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan dan mencegah terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan. Tanpa literasi yang memadai, pengelola keuangan gereja cenderung membuat keputusan yang tidak efektif dan berisiko tinggi. Minimnya literasi keuangan sering terlihat dari ketidakmampuan pengurus gereja dalam menyusun laporan keuangan yang sistematis, memahami arus kas, atau bahkan membedakan antara dana operasional dan dana khusus. Hal ini menyebabkan pengelolaan keuangan menjadi tidak terarah dan sulit dikontrol. Bila pemahaman terkait literasi keuangan rendah, maka berdampak pada rendahnya kualitas perencanaan keuangan serta lemahnya pengendalian internal dalam organisasi.²⁴ Dalam konteks gereja, kondisi ini menjadi semakin kompleks karena sering kali dibungkus dengan alasan spiritualitas, sehingga aspek teknis keuangan kurang mendapat perhatian serius.

Dinamika Konflik Internal Jemaat sebagai Dampak Mismanajemen Keuangan

Dalam pengamatan peneliti terhadap kehidupan berjemaat, konflik internal gereja yang dipicu oleh persoalan keuangan menunjukkan pola yang khas dan berulang. Awalnya, persoalan keuangan sering tampak sebagai isu administratif yang kecil, tetapi perlahan berkembang menjadi konflik relasional yang kompleks. Gereja sebagai komunitas sosial tidak kebal terhadap konflik, bahkan konflik menjadi bagian inheren dari interaksi manusia di dalamnya. Dalam konteks ini, mismanajemen keuangan berfungsi sebagai pemicu yang mempercepat munculnya ketegangan laten yang sebelumnya tersembunyi.²⁵ Ketika pengelolaan keuangan tidak dilakukan secara transparan dan akuntabel, jemaat mulai mempertanyakan integritas sistem dan gembala sidang sebagai pemimpin yang kemudian membuka ruang konflik yang lebih luas.

Salah satu dampak paling nyata adalah munculnya krisis kepercayaan jemaat. Jemaat mulai meragukan penggunaan dana gereja ketika tidak ada laporan yang jelas atau ketika terjadi ketidaksesuaian antara pemasukan dan hasil pelayanan yang terlihat. Kepercayaan yang sebelumnya menjadi fondasi relasi antara jemaat dan pemimpin perlahan terkikis. Ini yang diungkapkan bahwa konflik dalam gereja sering berakar pada krisis kepercayaan yang dipicu oleh komunikasi yang tidak terbuka dan praktik organisasi yang tidak transparan. Ketika akuntabilitas keuangan tidak dijaga, kinerja pelayanan gereja juga ikut menurun, akan semakin memperkuat persepsi negatif jemaat.²⁶ Dalam situasi ini, kepercayaan yang rusak sulit dipulihkan karena menyentuh aspek emosional dan spiritual jemaat.

Krisis kepercayaan ini kemudian berkembang menjadi polarisasi kelompok dalam gereja, jemaat mulai terbagi ke dalam kelompok-kelompok yang saling berseberangan, ada yang mendukung kepemimpinan gereja dan ada yang mempertanyakan kebijakan keuangan. Polarisasi ini sering kali tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga personal dan emosional.

²⁴ Maria Widyastuti, Y. Budi Hermanto, and Penta Paula, "Personal Financial Management Needs Financial Literation," *IAR Journal of Business Management* 02, no. 01 (January 2021): 1–6, <https://doi.org/10.47310/iarjbm.2021.v02i01.094>.

²⁵ Erlangga Saputra et al., "Transparansi Keuangan Gereja Sebagai Pilar Integrasi: Studi Atas Kasus Penyalahgunaan Dana."

²⁶ Christanti, Wibowo, and Wijaya, "Perceptions of Church Financial Transparency: Ethical-Theological Analysis and Financial Accountability."

Takaria menyatakan konflik dalam gereja dapat menyebabkan perpecahan relasi sosial, bahkan hingga memengaruhi hubungan keluarga dan komunitas yang lebih luas.²⁷ Di sisi lain, perbedaan latar belakang sosial, budaya, dan kepentingan juga memperkuat polarisasi ini, sehingga konflik menjadi semakin kompleks. Dalam kondisi seperti ini, gereja tidak lagi menjadi ruang kesatuan, melainkan arena tarik-menarik kepentingan. Polarisasi yang terjadi sering kali memperuncing konflik antara jemaat dan pemimpin gereja. Dalam praktik yang diamati, jemaat mulai mempertanyakan keputusan-keputusan keuangan yang diambil secara sepihak oleh pemimpin. Di sisi lain, pemimpin gereja sering merasa otoritasnya diganggu atau tidak dihormati. Ketegangan ini menciptakan jarak relasional yang semakin lebar antara kedua pihak. Konflik antara pemimpin dan anggota jemaat merupakan salah satu bentuk konflik paling umum dalam organisasi gereja, terutama ketika terjadi ketidakseimbangan kekuasaan dan kurangnya komunikasi yang efektif.²⁸

Konflik tidak hanya terjadi di permukaan, tetapi juga berkembang menjadi konflik laten yang sulit dideteksi. Dalam pengamatan peneliti, banyak jemaat memilih untuk diam, menarik diri dari pelayanan, atau bahkan meninggalkan gereja tanpa menyampaikan alasan secara terbuka. Kondisi ini menciptakan suasana yang tegang namun tidak terungkap secara eksplisit. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat berkembang menjadi konflik yang lebih besar dan merusak kehidupan komunitas gereja secara keseluruhan.²⁹ Selain itu, kurangnya mekanisme penyelesaian konflik yang efektif membuat masalah terus berlarut-larut tanpa solusi yang jelas. Dapat juga memunculkan potensi disintegrasi komunitas iman. Dari kasus-kasus yang terjadi, konflik yang berawal dari persoalan keuangan berujung pada perpecahan jemaat, bahkan pembentukan kelompok gereja baru. Penelitian menunjukkan bahwa konflik yang tidak terselesaikan dapat menyebabkan disintegrasi komunitas, melemahkan solidaritas, dan merusak kesatuan iman jemaat.³⁰ Selain itu, perpecahan ini sering kali meninggalkan luka emosional yang mendalam, baik bagi jemaat maupun pemimpin gereja, yang sulit dipulihkan dalam waktu singkat.

Dampak lebih luas yang diakibatkan dari konflik terkait manajemen keuangan di gereja juga mengakibatkan penurunan partisipasi jemaat dalam kehidupan bergereja. Jemaat yang kecewa cenderung mengurangi keterlibatan mereka dalam ibadah, pelayanan, maupun kegiatan komunitas. Hal ini menciptakan efek domino yang melemahkan struktur sosial dan spiritual gereja. Ranitung mengemukakan konflik internal yang tidak terselesaikan dapat mengurangi

²⁷ Gerry Takaria, "MENGELOLAH KONFLIK YANG TERJADI DIANTARA UMAT TUHAN," *Jurnal Koinonia: Fakultas Filsafat Universitas Advent Indonesia* 6, no. 2 (2014): 47–61.

²⁸ Agnes Raintung et al., "Konflik Peran Penatua Dan Diaken: Implikasi Terhadap Efektivitas Pelayanan Pastoral Di Gereja," *Danum Pabelum: Jurnal Teologi Dan Musik Gereja* 4, no. 1 (March 2024): 13–21, <https://doi.org/10.54170/dp.v4i1.394>.

²⁹ Ryanto Adilang et al., "Strategi Kepemimpinan Pastoral Dalam Pengelolaan Konflik Jemaat," *THEOSEBIA: Journal of Theology, Christian Religious Education and Psychospiritual* 2, no. 3 (December 2025): 48–60, <https://doi.org/10.70420/theosebia.v2i3.103>.

³⁰ Iwan Setiawan et al., "Dasar Spiritual Manajemen Konflik Gereja Mula-Mula: Menurut Kitab Kisah Para Rasul," *Manna Rafflesia* 9, no. 2 (2023): 442–55.

keterlibatan jemaat dan menurunkan kualitas kehidupan komunitas gereja secara keseluruhan.³¹ Itu sebabnya, hilangnya kepercayaan terhadap kepemimpinan gereja juga berdampak pada menurunnya komitmen jemaat terhadap visi dan misi gereja. Pada akhirnya, seluruh dinamika ini menunjukkan bahwa mismanajemen keuangan tidak hanya berdampak pada aspek administratif, tetapi juga memiliki implikasi yang luas terhadap kehidupan relasional dan spiritual gereja. Krisis kepercayaan, polarisasi, konflik kepemimpinan, hingga disintegrasi komunitas merupakan rangkaian dampak yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Tanpa adanya penanganan yang serius dan sistematis, konflik ini akan terus berulang dan bahkan semakin kompleks.

Analisis Teologis-Pastoral terhadap Konflik Keuangan dalam Gereja

Perspektif teologi biblika terkait konflik keuangan dalam gereja tidak dapat dilepaskan dari pemahaman mendasar tentang integritas dan pengelolaan pelayanan (*stewardship*) dalam Alkitab. Narasi penciptaan dalam Kejadian 1-2 menegaskan bahwa manusia diberi mandat untuk mengusahakan dan memelihara ciptaan, yang dalam kajian hermeneutik menunjuk pada tanggung jawab pengelolaan yang bersifat etis dan relasional, bukan eksploitatif.³² Prinsip ini kemudian berkembang dalam tradisi Perjanjian Baru sebagai bentuk kesetiaan dalam perkara kecil (Luk. 16:10), yang menjadi indikator integritas keberemihan seseorang. Dengan demikian, pengelolaan keuangan gereja bukan sekadar aktivitas administratif, tetapi bagian dari spiritualitas iman yang menuntut kesetiaan, kejujuran, dan tanggung jawab di hadapan Allah. Oleh Conway menyatakan kegagalan dalam menghidupi integritas ini sering kali menjadi akar krisis kepercayaan dalam gereja modern.³³ Oleh karena itu, konflik keuangan pada dasarnya mencerminkan krisis teologis yang lebih dalam, yaitu kegagalan memahami pengelolaan sebagai panggilan Ilahi.

Konsep integritas dalam Alkitab tidak hanya berkaitan dengan moralitas individu, tetapi juga dengan konsistensi antara iman dan praktik hidup. Dalam surat-surat pastoral, Rasul Paulus menekankan bahwa pemimpin gereja harus “tidak bercacat” dan mampu mengelola rumah tangganya dengan baik sebagai indikator kelayakan memimpin jemaat (Tit. 1:7).³⁴ Prinsip ini menunjukkan bahwa integritas memiliki dimensi publik yang dapat diuji melalui praktik konkret, termasuk dalam pengelolaan keuangan. Dalam konteks konflik keuangan, ketidaksesuaian antara pengajaran tentang kejujuran dan praktik pengelolaan dana gereja menjadi sumber utama kekecewaan jemaat. Rendahnya integritas pemimpin pastoral berkontribusi langsung terhadap

³¹ Raintung et al., “Konflik Peran Penatua Dan Diaken: Implikasi Terhadap Efektivitas Pelayanan Pastoral Di Gereja.”

³² John Stevie Manongga, “Stewardship Ekologis Berbasis Alkitab: Integrasi Hermeneutika Kontekstual Dan Doktrin Ineransi,” *Fidei: Jurnal Teologi Sistematis Dan Praktika* 8, no. 1 (June 2025): 76–98, <https://doi.org/10.34081/fidei.v8i1.625>.

³³ Daniel Conway, “Faith versus Money: Conflicting Views of Stewardship and Fundraising in the Church,” *New Directions for Philanthropic Fundraising* 1995, no. 7 (March 1995): 71–77, <https://doi.org/10.1002/pf.41219950706>.

³⁴ Markus Sudjarwo, “Mengaplikasikan Integritas Gembala Jemaat Menurut Surat-Surat Penggembalaan,” *EPIGRAPHE: Jurnal Teologi Dan Pelayanan Kristiani* 3, no. 2 (2019): 173–89.

menurunnya kepercayaan dan meningkatnya konflik internal.³⁵ Dengan demikian, integritas bukan sekadar konsep moral, tetapi fondasi relasional yang menentukan stabilitas komunitas gereja.

Dalam kerangka teologi pastoral, peran gembala sebagai penjaga kepercayaan menjadi sangat sentral dalam mengatasi konflik keuangan. Gembala tidak hanya berfungsi sebagai pengajar firman, tetapi juga sebagai penjaga kesejahteraan spiritual dan sosial jemaat.³⁶ Gambaran gembala dalam Yohanes 10 menekankan relasi yang intim dan penuh tanggung jawab antara pemimpin dan jemaat, di mana gembala mengenal dan melindungi dombanya.³⁷ Hal ini diperkuat oleh konsep penggembalaan dalam 1 Petrus 5:1-4 yang menekankan pelayanan yang dilakukan dengan sukarela, bukan karena paksaan atau keuntungan pribadi. Dalam konteks keuangan gereja, peran ini berarti bahwa gembala bertanggung jawab menjaga integritas pengelolaan dana sebagai bagian dari kepercayaan yang diberikan jemaat. Ketika kepercayaan ini dilanggar, maka konflik yang muncul tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menyentuh dimensi spiritual dan eksistensial jemaat.

Dari pengamatan peneliti terkait pelayanan pastoral, kegagalan gembala dalam menjalankan fungsi ini sering kali menjadi titik awal eskalasi konflik. Ketika pemimpin gereja tidak transparan atau terlibat dalam praktik keuangan yang meragukan, jemaat tidak hanya kehilangan kepercayaan, tetapi juga mengalami disorientasi spiritual. Rajagukguk mengungkapkan bahwa integritas gembala memiliki pengaruh signifikan terhadap pertumbuhan dan stabilitas jemaat, karena gembala berfungsi sebagai representasi nilai-nilai ilahi dalam komunitas.³⁸ Selain itu, gembala juga dipanggil untuk mencerminkan karakter Allah, termasuk keadilan dan kebenaran, dalam setiap aspek pelayanan.³⁹ Oleh karena itu, konflik keuangan sering kali menjadi indikator kegagalan kepemimpinan pastoral dalam menjalankan fungsi representatif tersebut.

Konflik keuangan dalam gereja juga dapat dianalisis melalui konsep dosa struktural dan tanggung jawab personal. Dalam teologi, dosa tidak hanya dipahami sebagai tindakan individu, tetapi juga sebagai sistem atau struktur yang memungkinkan terjadinya ketidakadilan. Dalam konteks gereja, sistem pengelolaan keuangan yang tidak transparan dan tidak akuntabel dapat menjadi bentuk dosa struktural yang memfasilitasi penyimpangan. Riyadi mengemukakan lemahnya sistem tata kelola dalam gereja sering kali menciptakan lingkungan yang memungkinkan terjadinya pelanggaran etika tanpa kontrol yang memadai.⁴⁰ Namun demikian, tanggung jawab personal tetap tidak dapat diabaikan, karena setiap individu yang terlibat dalam pengelolaan keuangan tetap memiliki tanggung jawab moral di hadapan Allah. Dengan demikian,

³⁵ Slamet Riyadi, "Etika Kepemimpinan Pastoral: Analisis Integritas Moral Dan Tanggung Jawab Pastoral," *Angelion: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristen* 6, no. 1 (June 2025): 1–13, <https://doi.org/10.38189/jan.v6i1.930>.

³⁶ Lena Anjarsari Sembiring and Simon Simon, "Rumah Tangga Gembala Sidang Menjadi Role Model Bagi Jemaat," *Jurnal Teologi Praktika* 1, no. 2 (December 2020): 106–20, <https://doi.org/10.51465/jtp.v1i2.15>.

³⁷ Christopher W Skinner, "The Good Shepherd Lays Down His Life for the Sheep" (John 10: 11, 15, 17): Questioning the Limits of a Johannine Metaphor," *The Catholic Biblical Quarterly* 80, no. 1 (2018): 97–113.

³⁸ Johannes S P Rajagukguk, "Kredibilitas Pribadi Gembala Dalam Pertumbuhan Gereja," *Diegesis: Jurnal Teologi* 4, no. 1 (2019): 13–24.

³⁹ Martin Putra Hura et al., "Peran Gembala Mencerminkan Sifat Allah Bagi Kehidupan Jemaat," *REI MAI: Jurnal Ilmu Teologi Dan Pendidikan Kristen* 1, no. 2 (2023): 140–49.

⁴⁰ Riyadi, "Etika Kepemimpinan Pastoral: Analisis Integritas Moral Dan Tanggung Jawab Pastoral."

konflik keuangan harus dipahami sebagai hasil interaksi antara kelemahan sistem dan kegagalan individu. Dalam perspektif pastoral, pendekatan terhadap konflik ini harus bersifat holistik, yaitu mengintegrasikan pembaruan sistem dan transformasi personal. Gereja tidak hanya perlu membangun sistem tata kelola yang transparan dan akuntabel, tetapi juga membentuk karakter pemimpin dan jemaat yang berintegritas. Konsep *stewardship* dalam pelayanan pastoral dapat menjadi jembatan antara tanggung jawab struktural dan personal, karena menekankan bahwa setiap individu adalah pengelola yang bertanggung jawab atas apa yang dipercayakan kepadanya.⁴¹ Dengan demikian, penyelesaian konflik keuangan tidak cukup hanya dengan reformasi administratif, tetapi harus disertai dengan pembaruan teologis yang mendalam.

Hal ini menunjukkan bahwa konflik keuangan dalam gereja merupakan refleksi dari krisis integritas, kegagalan kepemimpinan, dan kelemahan sistem tata kelola. Alkitab memberikan dasar yang kuat untuk memahami bahwa pengelolaan keuangan adalah bagian integral dari kehidupan iman yang menuntut kesetiaan dan tanggung jawab. Peran gembala sebagai penjaga kepercayaan menjadi kunci dalam menjaga stabilitas komunitas, sementara pemahaman tentang dosa struktural dan tanggung jawab personal membantu gereja melihat konflik secara lebih komprehensif. Oleh karena itu, pendekatan pastoral yang berakar pada teologi Alkitab menjadi sangat penting dalam menata ulang tata kelola keuangan gereja yang sehat, sehingga konflik tidak hanya diselesaikan, tetapi juga menjadi sarana pertumbuhan iman bagi seluruh jemaat.

Model Tata Kelola Keuangan Gereja yang Akuntabel

Upaya merekonstruksi tata kelola keuangan gereja yang akuntabel harus dimulai dari pembentukan sistem transparansi keuangan yang terbuka dan dapat diakses oleh jemaat. Transparansi bukan sekadar penyampaian laporan, tetapi sebuah komitmen etis dan teologis untuk membuka proses pengelolaan keuangan kepada komunitas iman. Dalam praktik terbaik, laporan keuangan gereja disusun secara periodik (bulanan, triwulanan, dan tahunan), disajikan secara rinci, serta menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh jemaat. Transparansi memiliki dimensi moral yang kuat, di mana keterbukaan informasi keuangan merupakan bentuk tanggung jawab kepada komunitas gereja itu sendiri.⁴² Keuangan harus bersifat komprehensif, mudah diakses, dan melibatkan jemaat sebagai pemangku kepentingan utama dalam proses pengawasan. Dengan demikian, transparansi tidak hanya meningkatkan kepercayaan, tetapi juga menjadi fondasi utama dalam mencegah konflik internal. Dalam pengimplementasiannya, sistem transparansi ini perlu dirancang secara konkret melalui beberapa mekanisme. Pertama, gereja wajib menyusun laporan keuangan terbuka yang mencakup rincian pemasukan (persembahan, donasi, dan sumber lain) serta pengeluaran (operasional, pelayanan, dan program sosial). Kedua, laporan tersebut harus diumumkan secara rutin melalui media yang mudah diakses, seperti papan pengumuman, buletin gereja, atau *platform* digital. Ketiga, gereja

⁴¹ Robert W. Burns and Ronald M. Cervero, "Issues Framing the Politics of Pastoral Ministry Practice," *Review of Religious Research* 45, no. 3 (March 2004): 235, <https://doi.org/10.2307/3512262>.

⁴² Christanti, Wibowo, and Wijaya, "Perceptions of Church Financial Transparency: Ethical-Theological Analysis and Financial Accountability."

perlu menyediakan ruang dialog bagi jemaat untuk memberikan pertanyaan atau masukan terhadap laporan tersebut. Penggunaan sistem informasi berbasis teknologi dapat meningkatkan akurasi pencatatan, mempercepat pelaporan, dan mempermudah akses informasi bagi jemaat.⁴³ Di sisi lain, transparansi yang terstruktur juga terbukti mampu mengurangi persepsi negatif jemaat serta memperkuat legitimasi kepemimpinan gereja. Dengan langkah-langkah ini, transparansi tidak lagi bersifat simbolik, tetapi menjadi praktik nyata dalam kehidupan gereja.

Selain transparansi, rekonstruksi tata kelola keuangan gereja harus mencakup mekanisme audit internal yang sistematis dan berkelanjutan. Audit internal berfungsi sebagai alat kontrol yang memastikan bahwa seluruh proses keuangan berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya, audit internal dilakukan oleh tim khusus yang independen dari pengelola keuangan, dengan tugas utama memeriksa laporan, memverifikasi transaksi, serta mengevaluasi sistem pengendalian internal. Audit internal memiliki peran penting sebagai pengawas, penasihat, dan pemeriksa umum yang mampu mencegah serta mendeteksi potensi penyimpangan keuangan. Sistem audit internal yang terintegrasi dengan teknologi juga terbukti meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pengawasan keuangan gereja.⁴⁴ Oleh karena itu, audit internal harus dipahami bukan sebagai bentuk ketidakpercayaan, tetapi sebagai mekanisme perlindungan terhadap integritas gereja.

Secara prosedural, audit internal gereja dapat dilakukan melalui beberapa tahapan yang jelas. Pertama, penyusunan standar operasional prosedur (SOP) yang mengatur alur pencatatan dan pelaporan keuangan. Kedua, pemeriksaan rutin terhadap laporan keuangan dan bukti transaksi oleh tim audit. Ketiga, evaluasi sistem pengendalian internal untuk mengidentifikasi kelemahan dan potensi risiko. Keempat, penyusunan laporan audit yang disampaikan kepada pimpinan gereja dan jemaat. Dalam kerangka *good governance*, audit internal harus bersifat preventif dan korektif, sehingga mampu mencegah kesalahan sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar. Audit yang efektif memerlukan tiga pilar utama, yaitu sistem kontrol yang memadai, proses yang terstandarisasi, dan sumber daya manusia yang kompeten. Dengan demikian, audit internal menjadi instrumen penting dalam menjaga akuntabilitas keuangan gereja secara berkelanjutan. Di samping audit internal, gereja juga perlu mengembangkan mekanisme audit eksternal sebagai bentuk akuntabilitas yang lebih luas. Audit eksternal dilakukan oleh pihak independen, seperti akuntan publik atau lembaga profesional, yang memiliki kompetensi dalam menilai laporan keuangan secara objektif. Tujuan utama audit eksternal adalah memberikan jaminan bahwa laporan keuangan gereja telah disusun secara wajar dan sesuai dengan standar yang berlaku. Audit eksternal berfungsi sebagai bentuk akuntabilitas *horizontal* kepada jemaat, yang melengkapi akuntabilitas vertikal kepada Allah dalam perspektif teologis.⁴⁵ Selain itu, tata kelola organisasi keagamaan juga menegaskan bahwa struktur *governance* yang kuat, termasuk audit eksternal, berkorelasi dengan meningkatnya

⁴³ Iriene Surya Rajagukguk and Frenny Silvia Pormes, "Design And Implementation Of A Web-Based Financial Information System With Internal Audit Feature To Enhance Transparency And Accountability At Getsemani Church Sorong," *Decode: Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi* 5, no. 3 (November 2025): 1095–1106, <https://doi.org/10.51454/decode.v5i3.1449>.

⁴⁴ Rajagukguk and Pormes.

⁴⁵ Halawa, Laia, and Illu, "Refleksi Persoalan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Dalam Gereja."

transparansi dan kinerja keuangan institusi . Dengan demikian, audit eksternal menjadi elemen penting dalam membangun kepercayaan publik terhadap gereja.

Model tata Kelola berikutnya yang bisa dilakukan adalah pelibatan jemaat secara aktif dalam proses pengawasan keuangan. Jemaat bukan hanya penerima laporan, tetapi juga bagian dari sistem kontrol yang memastikan akuntabilitas gereja. Pelibatan ini dapat dilakukan melalui pembentukan komite keuangan yang melibatkan perwakilan jemaat, forum diskusi terbuka, serta mekanisme persetujuan anggaran secara kolektif. Partisipasi jemaat dalam tata kelola keuangan merupakan salah satu pilar utama dalam membangun sistem akuntabilitas yang efektif. Selain itu, model akuntabilitas gereja berbasis komunitas juga menekankan pentingnya keterlibatan berbagai unsur pelayanan, seperti penatua dan diaken, dalam proses pengambilan keputusan keuangan.⁴⁶ Dengan pelibatan ini, gereja tidak hanya membangun sistem yang transparan, tetapi juga menciptakan budaya kolektif yang menjunjung tinggi integritas dan tanggung jawab bersama. Secara keseluruhan, model tata kelola keuangan gereja yang akuntabel harus dibangun di atas tiga pilar utama yaitu transparansi, audit, dan partisipasi jemaat. Ketiganya saling melengkapi dan membentuk sistem yang utuh dalam menjaga integritas keuangan gereja. Transparansi memastikan keterbukaan informasi, audit menjamin keandalan sistem, dan partisipasi jemaat memperkuat kontrol sosial dalam komunitas iman. Tanpa integrasi ketiga aspek ini, upaya konstruksi akan bersifat parsial dan tidak berkelanjutan. Oleh karena itu, gereja perlu mengembangkan model tata kelola yang tidak hanya profesional secara manajerial, tetapi juga berakar pada nilai-nilai teologis yang menekankan kejujuran, tanggung jawab, dan kesetiaan dalam pengelolaan keuangan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa mismanajemen keuangan dalam gereja bukan sekadar persoalan administratif, melainkan fenomena multidimensional yang memicu dinamika konflik internal jemaat secara signifikan. Riset ini sudah menunjukkan bagaimana bentuk-bentuk mismanajemen seperti ketidaktransparanan laporan keuangan, sentralisasi pengelolaan dana, ketiadaan sistem audit, berkontribusi langsung terhadap munculnya krisis kepercayaan, polarisasi kelompok, serta konflik antara jemaat dan pemimpin gereja. Konflik tersebut tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga menyentuh dimensi relasional dan spiritual komunitas bergerejawi, bahkan berpotensi mengarah pada disintegrasi jemaat. Dengan demikian, problem statement penelitian ini terjawab bahwa mismanajemen keuangan merupakan faktor krusial yang memperlemah kohesi gereja dan menuntut respons yang tidak hanya teknis, tetapi juga teologis dan pastoral. Dalam konteks ini, pendekatan pastoral berperan strategis sebagai sarana rekonsiliasi, pemulihan relasi, dan transformasi nilai dalam komunitas gereja. Implementasi laporan keuangan terbuka dan periodik, mekanisme audit internal dan eksternal yang sistematis, serta pelibatan jemaat dalam pengawasan terbukti menjadi langkah konkret dalam membangun kembali kepercayaan dan mencegah konflik berulang. Dengan demikian, kontribusi utama

⁴⁶ Oktavianus Pasoloran and Hans Lura, "Cross Accountability: A Model of Church Financial Accountability in a Synodal Presbyterian Perspective," *International Journal of Economics Development Research* 5, no. 2 (2024): 894-913.

penelitian ini terletak pada integrasi antara pendekatan teologi pastoral dan prinsip tata kelola modern dalam merespons konflik keuangan gereja. Peneliti menyarankan untuk mengembangkan penelitian lanjutan terkait studi empiris berbasis kasus lintas denominasi guna menguji efektivitas model ini dalam berbagai konteks gereja, serta mengeksplorasi peran teknologi digital dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas keuangan gereja di era kontemporer.

DAFTAR PUSTAKA

- Adilang, Ryanto, Merri Yollanda Menaheside, Vinka Dea Samalam, and Alden Barten Mongkau. "Strategi Kepemimpinan Pastoral Dalam Pengelolaan Konflik Jemaat." *THEOSEBIA: Journal of Theology, Christian Religious Education and Psychospiritual* 2, no. 3 (December 2025): 48–60. <https://doi.org/10.70420/theosebia.v2i3.103>.
- Agus, Stefanus, and Munatar Kause. "@article{agus2020peranan, Title={Peranan Manajemen Keuangan Dalam Pertumbuhan Gereja}, Author={Agus, Stefanus and Kause, Munatar}, Journal={Jurnal Teologi Rahmat}, Volume={6}, Number={1}, Year={2020}}." *Jurnal Teologi Rahmat* 6, no. 1 (2020): 52–65.
- Burns, Robert W., and Ronald M. Cervero. "Issues Framing the Politics of Pastoral Ministry Practice." *Review of Religious Research* 45, no. 3 (March 2004): 235. <https://doi.org/10.2307/3512262>.
- Christanti, Rossalina, Wahyu Satria Wibowo, and Yahya Wijaya. "Perceptions of Church Financial Transparency: Ethical-Theological Analysis and Financial Accountability." *Evangelikal: Jurnal Teologi Injili Dan Pembinaan Warga Jemaat* 7, no. 1 (January 2023): 35. <https://doi.org/10.46445/ejti.v7i1.616>.
- Conway, Daniel. "Faith versus Money: Conflicting Views of Stewardship and Fundraising in the Church." *New Directions for Philanthropic Fundraising* 1995, no. 7 (March 1995): 71–77. <https://doi.org/10.1002/pf.41219950706>.
- Dollhopf, Erica J., and Christopher P. Scheitle. "Decline and Conflict: Causes and Consequences of Leadership Transitions in Religious Congregations." *Journal for the Scientific Study of Religion* 52, no. 4 (December 2013): 675–97. <https://doi.org/10.1111/jssr.12075>.
- Dunaetz, David R. "Constructively Managing Program-Related Conflict In Local Churches." *Christian Education Journal: Research on Educational Ministry* 16, no. 2 (August 2019): 259–74. <https://doi.org/10.1177/0739891319842252>.
- Duncan, John B., and Morris H. Stocks. "The Understanding of Internal Control Principles by Pastors." *Nonprofit Management and Leadership* 14, no. 2 (December 2003): 213–25. <https://doi.org/10.1002/nml.30>.
- Erlangga Saputra, Joni Illu, Desti meliana Mangngi Kale, and Selviana Ina Kii. "Transparansi Keuangan Gereja Sebagai Pilar Integrasi: Studi Atas Kasus Penyalahgunaan Dana." *Jurnal Riset Rumpun Agama Dan Filsafat* 4, no. 1 (May 2025): 558–70. <https://doi.org/10.55606/jurrafi.v4i1.4967>.
- FABOYEDE, O. Samuel, Olajumoke R. OGUNNIYI, Olabamiji ATANDA, Kehinde ADESINA, and Egbide BEN-CALEB. "Financial Misappropriations, Internal Control, and Pentecostal Churches in Nigeria." *Research Journal of Business and Economic Management* 5, no. 2 (December 2022): 23–31. <https://doi.org/10.31248/RJBEM2022.075>.
- Halawa, Fa'ahakhododo, Surimawati Laia, and Jonidius Illu. "Refleksi Persoalan Akuntabilitas

- Pengelolaan Keuangan Dalam Gereja.” *KINAA: Jurnal Kepemimpinan Kristen Dan Pemberdayaan Jemaat* 6, no. 2 (December 2025): 141–52.
<https://doi.org/10.34307/kinaa.v6i2.195>.
- Hawkins, Stephen L. “Ministry or Mutiny? The Organizational Antecedents of Pastor-Parishioner Conflict.” *Journal of Management, Spirituality & Religion* 22, no. 7 (November 1, 2025): 743–67. <https://doi.org/10.51327/EKZI3267>.
- Hura, Martin Putra, Selfina Selan, Darlene Nathana Ndun, Daniel Martin Tamera, and Martina Novalina. “Peran Gembala Mencerminkan Sifat Allah Bagi Kehidupan Jemaat.” *REI MAI: Jurnal Ilmu Teologi Dan Pendidikan Kristen* 1, no. 2 (2023): 140–49.
- Irawan, Dadang, Anggaripeni Mustikasiwi, Wylene Djap, Oki Hermawati, and Erwin Santosa. “Pastors and Treasurers: A Case Study of Financial Management in Christian Organization.” *Integritas: Jurnal Teologi* 3, no. 1 (June 2021): 213–26.
<https://doi.org/10.47628/ijt.v3i1.55>.
- Leiwakabessy, Theophilia Fina Febrione, and Lilik Purwanti. “From Faith to Governance: A Systematic Literature Review of Church Financial Accountability and Transparency.” *International Journal of Business and Applied Economics* 5, no. 1 (January 2026): 85–104.
<https://doi.org/10.55927/ijbae.v5i1.511>.
- Mahardika, Mahardika, Eni Maryani, and Edwin Rizal. “MANAJEMEN KONFLIK DALAM ORGANISASI: KONFLIK KEPERCAYAAN DALAM ORGANISASI GEREJA BFA BANDUNG.” *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial* 6, no. 1 (March 2022): 86–93.
<https://doi.org/10.38043/jids.v6i1.3381>.
- Manongga, John Stevie. “Stewardship Ekologis Berbasis Alkitab: Integrasi Hermeneutika Kontekstual Dan Doktrin Ineransi.” *Fidei: Jurnal Teologi Sistematis Dan Praktika* 8, no. 1 (June 2025): 76–98. <https://doi.org/10.34081/fidei.v8i1.625>.
- Njobvu, Ecuplancia Nyumbase, Benjamin Kaira, and Taonaziso Chowa. “Financial Accountability and Internal Controls in Religious Organizations: A Case Study of Holy Spirit Catholic Parish.” *The International Journal of Business Management and Technology* 4, no. 3 (2020): 248–61.
- Pasoloran, Oktavianus, and Hans Lura. “Cross Accountability: A Model of Church Financial Accountability in a Synodal Presbyterian Perspective.” *International Journal of Economics Development Research* 5, no. 2 (2024): 894–913.
- Pearson, G. “Financial Literacy and the Creation of Financial Citizens.” In *The Future of Consumer Credit Regulation*, 21–46. Routledge, 2016.
<https://doi.org/10.4324/9781315239491-9>.
- Raintung, Agnes, Meily M. Wagi, Riandli Saliareng, Sindy Poluan, and Renaldy V. Somba. “Konflik Peran Penatua Dan Diaken: Implikasi Terhadap Efektivitas Pelayanan Pastoral Di Gereja.” *Danum Pabelum: Jurnal Teologi Dan Musik Gereja* 4, no. 1 (March 2024): 13–21.
<https://doi.org/10.54170/dp.v4i1.394>.
- Rajagukguk, Iriene Surya, and Frenny Silvia Pormes. “Design And Implementation Of A Web-Based Financial Information System With Internal Audit Feature To Enhance Transparency And Accountability At Getsemani Church Sorong.” *Decode: Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi* 5, no. 3 (November 2025): 1095–1106.
<https://doi.org/10.51454/decode.v5i3.1449>.
- Rajagukguk, Johannes S P. “Kredibilitas Pribadi Gembala Dalam Pertumbuhan Gereja.” *Diegesis: Jurnal Teologi* 4, no. 1 (2019): 13–24.
- Riyadi, Slamet. “Etika Kepemimpinan Pastoral: Analisis Integritas Moral Dan Tanggung Jawab Pastoral.” *Angelion: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristen* 6, no. 1 (June 2025): 1–13.
<https://doi.org/10.38189/jan.v6i1.930>.

- Sembiring, Lena Anjarsari, and Simon Simon. "Rumah Tangga Gembala Sidang Menjadi Role Model Bagi Jemaat." *Jurnal Teologi Praktika* 1, no. 2 (December 2020): 106–20. <https://doi.org/10.51465/jtp.v1i2.15>.
- Setiawan, Iwan, Nurmintan Silaban, Sujsan Silvia Moningka, and others. "Dasar Spiritual Manajemen Konflik Gereja Mula-Mula: Menurut Kitab Kisah Para Rasul." *Manna Rafflesia* 9, no. 2 (2023): 442–55.
- Skinner, Christopher W. "'The Good Shepherd Lays Down His Life for the Sheep' (John 10: 11, 15, 17): Questioning the Limits of a Johannine Metaphor." *The Catholic Biblical Quarterly* 80, no. 1 (2018): 97–113.
- Sudjarwo, Markus. "Mengaplikasikan Integritas Gembala Jemaat Menurut Surat-Surat Penggembalaan." *EPIGRAPHE: Jurnal Teologi Dan Pelayanan Kristiani* 3, no. 2 (2019): 173–89.
- Takaria, Gerry. "MENGELOLAH KONFLIK YANG TERJADI DIANTARA UMAT TUHAN." *Jurnal Koinonia: Fakultas Filsafat Universitas Advent Indonesia* 6, no. 2 (2014): 47–61.
- Wattimury, Wiesye Agnes, Jean Anthoni, and Yurlis Suruan. "MANAJEMEN KEUANGAN GEREJA." *EIRENE : Jurnal Ilmiah Teologi* 9, no. 1 (August 2024): 195–216. <https://doi.org/10.56942/ejit.v9i1.219>.
- Widyastuti, Maria, Y. Budi Hermanto, and Penta Paula. "Personal Financial Management Needs Financial Literation." *IAR Journal of Business Management* 02, no. 01 (January 2021): 1–6. <https://doi.org/10.47310/iarjbm.2021.v02i01.094>.
- Zaluchu, Sonny Eli. "Metode Penelitian Di Dalam Manuskrip Jurnal Ilmiah Keagamaan [Research Methods in Religious Scientific Journal Manuscripts]." *Jurnal Teologi Berita Hidup*, 2021. <https://doi.org/10.38189/jtbh.v3i2.93>.