

**ANALISIS MANAJEMEN RISIKO PADA PENERAPAN TATA  
KELOLA KEUANGAN GEREJA PROTESTAN INDONESIA  
DI PAPUA**

**TESIS**

**Oleh:**

**Donald Salima**

**2104190032**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA  
JAKARTA  
2024**

**ANALISIS MANAJEMEN RISIKO PADA PENERAPAN TATA  
KELOLA KEUANGAN GEREJA PROTESTAN INDONESIA  
DI PAPUA**

**TESIS**

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Akademik Guna Memperoleh Gelar Magister  
Manajemen (M.M.) Pada Program Studi Magister Manajemen  
Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

**Oleh:**

**Donald Salima**

**2104190032**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA  
JAKARTA  
2024**



## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Donald Salima  
NIM : 2104190032  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir yang berjudul **“ANALISIS MANAJEMEN RISIKO PADA PENERAPAN TATA KELOLA KEUANGAN GEREJA PROTESTAN INDONESIA DI PAPUA”**

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada karya tugas akhir saya
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di universitas lain, kecuali pada bagian bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka karya tugas akhir ini dianggap batal.

Jakarta, 8 Juli 2024

Donald Salima



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

**PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR**

**ANALISIS MANAJEMEN RISIKO PADA PENERAPAN TATA KELOLA  
KEUANGAN GEREJA PROTESTAN INDONESIA DI PAPUA**

Oleh:

**Nama** : Donald Salima  
**NIM** : 2104190032  
**Program Studi** : Magister Manajemen  
**Fakultas** : Pascasarjana


Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dan sidang Tugas Akhir guna mencapai gelar Magister Strata Dua pada program studi Magister Manajemen, Fakultas Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia,


Jakarta, 8 Juli 2024

Menyetujui:

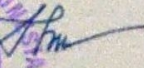
**Pembimbing I**

**Pembimbing II**


  
**Dr. Indra Gunawan, ST., ME**  
NIP/NIDN 151230/0307117403

  
**Dr. Martua E. Tambunan, SE., Ak, M. Si**  
NIP/NIDN 181505/0303126805

**Ketua Program Studi  
Magister Manajemen**

  
**Dr. M.I. Denny Tewu, SE., MM**  
NIP/NIDN 121952/0311076306

**Direktur Program Pascasarjana  
Universitas Kristen Indonesia**

  
**Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak M.Pd., PA**  
NIP/NIDN 001473/032016402



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

---




---

**PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR**

Pada tanggal 8 Juli 2024 telah diselenggarakan Sidang Ujian Akhir untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia:

**Nama** : Donald Salima  
**NIM** : 2104190032  
**Program Studi** : Magister Manajemen  
**Fakultas** : Program Pascasarjana

termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul "ANALISIS MANAJEMEN RISIKO PADA PENERAPAN TATA KELOLA KEUANGAN GEREJA PROTESTAN INDONESIA DI PAPUA" oleh tim penguji yang terdiri dari:

Nama Penguji	Jabatan dalam Tim penguji	Tanda Tangan
1. Dr. M.L. Denny Tewu, SE., MM	Sebagai Ketua	
2. Dr. Indra Gunawan, ST., ME	Sebagai Anggota	
3. Dr. Martua E. Tambunan, SE., Ak, M. Si	Sebagai Anggota	



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

---

---

**PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Donald Salima  
NIM : 2104190032  
Fakultas : Program Pascasarjana  
Program Studi : Magister Manajemen  
Jenis Tugas Akhir : Tesis  
Judul : **ANALISIS MANAJEMEN RISIKO PADA  
PENERAPAN TATA KELOLA KEUANGAN  
GEREJA PROTESTAN INDONESIA DI  
PAPUA**

Menyatakan bahwa:

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain dan apabila saya/kami mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. Saya memberikan Hak Non-eksklusif Tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengali media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia lainnya dan integritas akademik dalam karya saya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademis yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Dibuat di Jakarta, 8 Juli 2024

Yang Menyatakan



Donald Salima

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur kita panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas nikmat dan rahmat-Nya peneliti dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **ANALISIS MANAJEMEN RISIKO PADA PENERAPAN TATA KELOLA KEUANGAN GEREJA PROTESTAN INDONESIA DI PAPUA.**

Penelitian ini dibuat dan disusun sebagai tugas akhir penulis, serta sebagai syarat yang harus dipenuhi guna menempuh siding ujian tesis serta untuk mendapat gelar Magister Manajemen (M.M.) pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis juga menyadari tidak sedikit kendala dan halangan yang di hadapi penulis. Penulis juga menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna dan masih terdapat kekurangan yang disebabkan keterbatasan kemampuan yang dimiliki oleh penulis. Namun berkat bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak maka penulisan dan penyusunan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya.

Selama belajar di Program studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia, Penulis mendapat banyak ilmu dan pelajaran yang bermanfaat bagi kehidupan serta wawasan penulis. Dalam proses pembuatan tesis ini, penulis banyak dibantu, dan diberi arahan, dukungan serta semangat oleh orang-orang disekitar penulis.

Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Dhaniswara K. Harjono, SH., MH., MBA, selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia;
2. Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., PA selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia;
3. Dr. M. L. Denny Tewu, S.E., M.M, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia;
4. Dr. Indra Gunawan, S.T., M.E, selaku Dosen Pembimbing I yang selalu memberikan bimbingan dan ilmu dalam menyusun tesis ini;

5. Dr. Martua E. Tambunan, S.E., Ak, M.Si., CA, selaku Dosen Pembimbing II yang selalu memberikan bimbingan dan ilmu dalam menyusun tesis ini;
6. Teman - teman yang telah memberikan dukungan serta masukan dalam proses pembuatan tesis.
7. Semua pihak yang telah mendukung sehingga tesis ini bisa terselesaikan.

Peneliti berharap tesis ini dapat diterima dan menjadi acuan dalam pelaksanaan penelitian selanjutnya.

Jakarta, 8 Juli 2024



Donald Salima



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Fokus dan Sub Fokus .....	8
1.3 Rumusan Masalah .....	8
1.4 Tujuan Penelitian.....	9
1.5 Manfaat Penelitian.....	9
1.6 Ruang Lingkup Penelitian .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>11</b>
2.1 Tinjauan Literatur Jurnal dan Tesis.....	11
2.2 Literatur Jurnal .....	11
2.3 Literatur Tesis.....	12
2.4 Tata Kelola .....	14
2.5 Manajemen Risiko.....	17
2.6 <i>Bow Tie Analysis</i> .....	19
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>22</b>
3.1 Analisis Risiko .....	23
<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>26</b>
4.1 Analisis Tata Kelola Keuangan Gereja dengan <i>Fishbone Analysis</i> .....	26
4.2 Analisis Tata Kelola Keuangan Gereja dengan <i>Heat Map</i> .....	27
4.3 Mitigasi Risiko Tata Kelola Keuangan Gereja.....	31
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>34</b>

5.1	KESIMPULAN .....	34
5.2	SARAN .....	35
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>36</b>
	<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>37</b>



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tata kelola bidang administrasi, pelayanan, dan keuangan pada Gereja Protestan Indonesia di Papua (GPI Papua). Selain itu, penelitian ini juga memetakan tata kelola badan pemeriksa keuangan yang bertindak sebagai legislatif atau badan yang bertugas memeriksa dan mengawasi pekerjaan eksekutif, serta mengidentifikasi dan menerapkan mitigasi risiko terkait tata kelola tersebut melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (monitoring dan evaluasi).

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan pendekatan deskriptif untuk menguraikan, menggambarkan, dan membandingkan data serta kondisi yang ada. Risiko-risiko diidentifikasi dengan mengukur peluang terjadinya dan besaran dampaknya, kemudian dikonversi menjadi skala pengukuran penilaian.

Proses manajemen risiko yang diterapkan mencakup penetapan konteks, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko, serta monitoring dan review. Hasil penelitian menunjukkan bahwa risiko-risiko terkait tata kelola anggaran GPI Papua meliputi manajemen keuangan, sumber dana, transparansi keuangan, keterlibatan jemaat, ketidakpastian pendapatan, kebijakan keuangan, dan pendidikan keuangan. Tata kelola badan pemeriksa keuangan yang efektif memerlukan transparansi, independensi, akuntabilitas, dan keterlibatan masyarakat dalam pengawasan. Langkah-langkah mitigasi risiko mencakup pembangunan sistem tata kelola yang transparan dan akuntabel, penguatan pengendalian internal, diversifikasi sumber pendapatan, analisis risiko investasi berkala, kepemimpinan gereja yang kompeten, pemantauan regulasi, serta persiapan rencana darurat dan strategi pengelolaan krisis keuangan.

Penelitian ini memberikan wawasan penting mengenai tata kelola dan manajemen risiko pada GPI Papua, yang dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan gereja.

**Kata kunci:** tata kelola, identifikasi risiko, analisis risiko, evaluasi risiko, penanganan risiko

## ABSTRACT

*The study aims to analyze the governance of the administrative, service, and financial spheres of the Indonesian Protestant Church in Papua (GPI Papua). In addition, the study also mapped the government of the financial inspector bodies acting as legislative or bodies charged with inspecting and overseeing executive work, as well as identifying and implementing risk mitigation related to such governance through planning, organization, implementation, and control. (monitoring dan evaluasi).*

*The research uses qualitative methods with data collection techniques such as interviews, observations, and documentation. Data analysis is carried out with a descriptive approach to decipher, describe, and compare existing data and conditions. The risks are identified by measuring the probability of occurrence and the extent of impact, then converted into a measurement scale of evaluation.*

*The implemented risk management process includes context setting, risk identification, risk analysis, risk evaluation, risks management, and monitoring and review. The research shows that the risks associated with the governance of Papua GPI budget include financial management, funding resources, financial transparency, congregational involvement, income uncertainty, financial policy, and financial education. The governance of an effective financial auditor's body requires transparency, independence, accountability, and public involvement in oversight. Risk mitigation measures include building a transparent and accountable governance system, strengthening internal controls, diversifying sources of income, periodic investment risk analysis, competent church leadership, regulatory monitoring, and preparing emergency plans and financial crisis management strategies.*

*This research provides important insights into governance and risk management at Papua GPI, which can be used as a benchmark to improve the efficiency and efficiency of church management.*

**Keywords:** *governance, risk identification, risk analysis, risk assessment, risk management*