

## BAB IV

### Hasil dan Pembahasan

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Korelasi *Good Church Governance* dan Spiritualitas Gereja

Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Robbins, 1994). Di dalam organisasi, terdapat struktur organisasi, tata kelola dan praktik manajemen yang memainkan peran penting terhadap pengelolaan kesejahteraan organisasi.

Tata kelola adalah komponen penting untuk menjalankan kegiatan operasi organisasi untuk tercapainya pertumbuhan dan perkembangan suatu organisasi. Menurut prinsip-prinsip *Good Governance for Charity* oleh Worldbank.Org (2018) dalam Awuku (2019), tata kelola menyangkut ketersediaan struktur, fungsi, proses, dan tradisi organisasi yang ada dalam konteks lingkungan otorisasi untuk memastikan bahwa program mencapai tujuannya dengan efektif. Tata kelola organisasi mencakup sebuah sistem di mana organisasi membuat perencanaan dan mengimplementasikan keputusan untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan (*International Standard Social Responsibility Governance:ISO 26000*). Karena itu, tata kelola yang baik termasuk dengan pengelolaan aspek dan program dalam suatu

organisasi untuk memastikan efektifitas tinggi yang pada akhirnya berkontribusi pada pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Awuku (2019) menyatakan bahwa gereja sebagai organisasi sosial nirlaba juga menerima masuknya uang dari sumbangan yang diberikan dari umat. Meskipun gereja tidak menghasilkan laba, gereja adalah sebuah organisasi yang menerima sumbangan dan dipergunakan untuk berkontribusi terhadap pertumbuhan dan perkembangan esensi gereja. Robbins (1994) menguraikan bahwa elemen tata kelola dalam organisasi termasuk organisasi nirlaba seperti gereja diperlukan, sehingga berfungsi untuk membangun dan menjaga ketertiban terhadap pengelolaan. Dengan demikian, tata kelola memastikan pemeliharaan ketertiban di dalam gereja dan pemanfaatan sumber daya yang tepat sehingga kredibilitas gereja dapat dibangun melalui *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness.*

*“Kita adalah pengelola, pengelola yang diminta mengelola dengan baik harta ini. Semangat pelayanan demi tujuan pemberitaan karya injil ini. Jadi itu merupakan sarana/alat semangatnya pelayanan. Secara moral, hal itu sama. Tetapi saat masuk soal Tata kelola harta bendanya, kita tambahkan ilmu positif dengan ditunjukkan istilah transparan. Bahasa profan transparan akuntabel. Kata jujur kalau dalam akuntansi transparan akuntabel. Terbuka, terlihat, dan tertelusur. Bahasa moral kita lakukan dengan sungguh-sungguh.”(Interviewee 3-Romo Ekonomat )*

Pengelolaan harta benda yang transparan dan akuntabel diperlukan untuk menjaga kredibilitas gereja. Di dalam Pasal 5 Spiritualitas Pengelolaan Harta Benda Paroki, ukuran kredibilitas pertama adalah apabila

harta benda gerejawi dipergunakan sesuai visi misi gereja dengan pedoman Anggaran Dasar/Rumah Tangga. Kemudian, transparansi tercermin melalui pengambilan keputusan sesuai pedoman, baik dari sisi jumlah, prosedur, dan tata cara administrasi. Akuntabel berarti memperlihatkan bahwa semua kegiatan telah dilakukan sesuai dengan mekanisme prosedur yang telah disepakati.

*“Istilahnya gereja mengangkat ilmu profane ini, untuk menerjemahkan yg sifatnya itu spiritual. Ilmu profane ini dipakai untuk memperjuangkan spiritual itu. Istilah dalam kitab suci : sabda sudah menjadi daging. Sabda kalau dengan kata-kata tidak akan bisa dilaksanakan, tetapi harus menjadi daging, artinya itu harus menjadi sehari-hari.” (Interviewee 4 - Staf Keuskupan)*

#### 4.1.2 Implementasi Sistem Akuntansi di Keuskupan Agung Semarang

Keuskupan Agung Semarang membawahi gereja di sebagian besar Jawa Tengah dan seluruh DIY. Keuskupan Agung Semarang menyebutnya dengan sebutan lintas daerah. Jumlah paroki yang sudah memiliki kewajiban melaporkan laporan keuangan berjumlah 113 paroki.

*“KAS membawahi gereja se DIY dan Jawa Tengah. DIY seluruhnya bagian KAS dari sisi lokasi. Kalau dari Jateng, batasannya kalau ke Barat ada Weleri dan Kendal. Di area Kedu, batasnya Parakan dan Temanggung. Kalau Wonosobo, sudah masuknya Purwokerto. Arah Timur, ada Jepara, Pati, Kudus, dan Juwana. KAS menyebut wilayah sebagai lintas. Total 113 paroki memiliki kewajiban melaporkan Laporan Keuangan. ” (Interviewee 2 - Staf Keuskupan)*

Proses implementasi sistem akuntansi di Keuskupan Agung Semarang dapat dijelaskan dalam beberapa tahapan proses. Proses tersebut menjadi

menarik karena merupakan suatu lintas bagaimana perwujudan keinginan Keuskupan yang berupaya untuk memperbaharui semangat hidup gereja melalui suatu kebijakan perihal tata kelola administrasi paroki agar gereja semakin kredibel.

*“Jadi ini merupakan kebijakan dari uskup yg trdahulu, namanya Mgr Ignasius Suharyo, sekarang menjabat kardinal. Beliau ingin agar gereja memakai ilmu2 pengetahuan profan untuk membantu pelayanan pastoralnya. Jadi mengikuti pedoman2 standar yg berlaku di negara ini (PSAK 45) dan peraturan lain yg terkait supaya kredibel. Tidak hanya secara internal, secara eksternal juga bisa nanti jika diminta mempertanggungjawabkan.”(Interviewee 3 - Romo Ekonomat).*

Setelah melakukan wawancara dengan narasumber, mereka memberikan informasi bahwa tata kelola keuangan berbasis akuntansi di KAS ini merupakan yang pertama kali di lingkup keuskupan. Dalam proses pengimplementasian, terdapat proses-proses panjang seperti penilaian, pembentukan model/konstruksi, tahapan ,implementasi, dan mempertahankan semangat implementasi. Tentunya, terdapat pula faktor yang mempengaruhi sehingga Keuskupan menghimbau paroki untuk *switching* dari pelaporan keuangan tradisional menuju pelaporan keuangan berbasis sistem.

#### 4.2 Fase 1 : Inisiasi

Pada awalnya, proses pencatatan keuangan harta benda sudah berjalan di Paroki. Saat itu, Paroki dihimbau untuk mencatat penerimaan dan pengeluaran dalam sebuah format buku kas yang diberikan oleh Keuskupan. Paroki secara konsisten menerapkan pelaporan berbasis arus kas yang sederhana. Konsep yang dianut adalah penerimaan dan pengeluaran secara *cash basis*. Format buku kas tersebut juga belum dilengkapi kolom kode akun, sehingga praktis hanya pencatatan uang keluar masuk dan tanggal transaksi.

*“Saat saya masuk KAS bulan Oktober 1998, paroki diberikan modal tambahan perangkat kerja semacam format buku kas. Jadi hanya untuk mencatat tanggal, uang masuk-keluar berapa, praktis hanya seperti itu.”(Interviewee 2 - Staf Keuskupan)*

*Cash basis* adalah pencatatan transaksi ekonomi secara *single entry* yang mengakibatkan bertambahnya kas jika dicatat di sisi penerimaan dan berkurangnya kas jika dicatat di sisi pengeluaran (Halim, 2004). Model pencatatan *Cash basis* tentunya memiliki beberapa kekurangan. Kekurangan yang paling kentara adalah tidak adanya klasifikasi atas kekayaan. Tentunya, *cash basis* rentan terhadap tindak manipulasi arus kas, tidak ada pencatatan kekayaan/aset, dan tidak menggambarkan laporan posisi keuangan yang sebenarnya (posisi nilai ekonomis aset, risiko keuangan).

Pada tahun 2001, Pemerintah Indonesia mengeluarkan UU No.16 Tahun 2001 tentang Yayasan. Di dalam Bab VII Pasal 48, UU menyatakan bahwa pengurus wajib membuat dan menyimpan dokumen keuangan yayasan berupa bukti pembukuan dan data administrasi keuangan. Pasal 49, menyebutkan bahwa pengurus wajib menyusun laporan tahunan tertulis memuat sekurangnya:

- a. Laporan keuangan dan kegiatan Yayasan selama tahun buku lalu serta hasil yang telah dicapai
- b. Laporan keuangan yang terdiri atas laporan posisi keuangan pada akhir periode, laporan aktivitas, laporan arus kas, dan catatan laporan keuangan.

Pada tahun 2002, Mgr Suharyo mengeluarkan surat perintah himbauan agar Paroki memiliki rangkaian tata kelola keuangan yang baik. Hingga saat itu, terdapat buku kecil sebelum Mgr Suharyo pindah tugas berkaitan dengan bagaimana beliau berpandangan tentang mengelola harta benda Paroki. Beliau ingin gereja melaksanakan administrasi keuangan yang sesuai dengan PSAK 45 untuk membantu pelayanan pastoral. Hal ini terjadi hampir bersamaan dengan UU yang dikeluarkan pemerintah, sehingga terdapat momen yang baik bagi Keuskupan.

*“Saat pemberlakuannya UU tentang yayasan, merupakan titik awal pelaporan keuangan sistem muncul. Gereja, sebuah kelembagaan yg diakui negara ,oleh karena itu gereja masuk sebagai badan usaha yang memiliki kewajiban sebagai badan hukum yayasan.”(Interviewee 2 - Staf Keuskupan).*

Surat Perintah Uskup demikian sebagian besar dasarnya telah dituliskan dalam kitab hukum (Kanonik) nomor 1276: "Ordinaris harus mengawasi dengan seksama pengelolaan semua harta benda milik badan hukum publik yang dibawahkan padanya, dengan tetap berlaku dasar-dasar legitim yang memberinya hak lebih signifikan." Kemudian Kanon 1282: "Semua, baik klerus maupun awam, yang dengan dasar legitim mengambil bagian dalam pengelolaan harta benda gerejawi, diwajibkan memenuhi tugasnya atas nama Gereja, seturut norma hukum.

*"Nah perintah uskup itu, sebagian besar sudah dituliskan dalam kitab hukum kanonik buku 8. Buku 8 mengatur mengenai harta benda gereja. diluar itu kalau Uskup bicara yang namanya perintah uskup harus diikuti,paus itu sebagai uskup, sesepuhnya para uskup, perintah uskup itu segala –galanya, sama seperti perintah Tuhan."(Interviewee 4 - Staf Keuskupan).*

Surat Perintah Uskup menjadi titik awal semangat memajukan pengelolaan harta benda gereja yang lebih kredibel dari sisi internal dan eksternal. Uskup memerintahkan semua paroki di lingkup wilayah KAS untuk menerapkan pelaporan akuntansi berdasarkan PSAK 45 (Ikatan Akuntan Indonesia, 2011). Maka, hal ini menjadi suatu titik/motivasi awal untuk berbenah demi mewujudkan semangat pengelolaan harta benda gereja dan gereja yang kredibel.

*"Jadi,kami mengikuti pedoman standar yg berlaku di negara ini, peraturan pajak, peraturan lain yang terkait supaya kredibel. Tidak hanya secara internal, secara eksternal juga bisa nanti jika diminta mempertanggungjawabkan."(Interviewee 3 - Romo Ekonomat).*

Rupanya, walau surat perintah sudah diberikan, masih belum ada tindakan lanjut secara intensif. Kemudian, pada tahun 2005, mulailah Keuskupan melalui tokoh Romo Ekonom mencoba merumuskan bagaimana semangat spiritual pengelolaan harta benda gereja. Dalam pengelolaan harta benda, gereja memiliki hukum spiritual gereja sebagaimana tertulis di hukum gereja, stagitari jawa, Kitab Kanonik, tentang bagaimana harta benda dikelola, aturan pemerolehan harta benda, dan sikap pengelola terhadap harta benda.

*“Semangatnya, bagaimana gereja harus mengelola harta bendanya, karena itu juga merupakan tugas pokok saya sebagai ekonom mengelola harta benda gereja termasuk gedung, keuangan, kendaraan, dan aset lainnya. Dan bagaimana gereja melihat dan memahami apa itu harta benda gereja. Kemudian bagaimana diperoleh, itu ada aturannya di hukum gereja, stagitari jawa. Bagaimana harta benda dipahami, dikelola, dan sikap pengelola itu sendiri dlm mengelola harta benda sendiri.” (Interviewee 6 - Romo Ekonomat)*

Di tahun 2006, Keuskupan mulai membentuk tim akuntansi yang beranggotakan para praktisi di bidang akuntansi. Mulai dari praktisi Universitas hingga konsultan perpajakan ikut bergabung untuk menyusun suatu pedoman teknis tata kelola keuangan paroki. Tim akuntansi dibentuk dengan tujuan merumuskan pengaplikasian tata kelola keuangan paroki. Tim akuntansi bersama Romo Ekonom secara formal merumuskan Pedoman Teknis Keuangan dan Akuntansi Paroki.

Pada tahun 2008, PTKAP (Petunjuk Teknis Keuangan Akuntansi Paroki) terumuskan dalam sebuah buku cetak. PTKAP berisi pedoman



spiritual harta benda gereja, aturan bagaimana memperolehnya, dan pedoman akuntansi bagi paroki. Di dalamnya juga terdapat bermacam prosedur penerimaan kas, pembelian aset, dan pengeluaran beban kegiatan. Semua itu terangkum dalam PTKAP beserta pengendalian internal yang diperlukan untuk menjamin administrasi yang akuntabel.

*“Di waktu itu, disusunlah oleh tim baik dari Unika maupun USD dan para praktisi konsultan perpajakan untuk menyusun suatu pedoman keuangan, paroki, dan pedoman akuntansinya. Mulai dari cara paling sederhana, sampai akhirnya terbit tahun 2008, buku merah, Pedoman Teknis Keuangan Akuntansi Paroki (PTKAP).”  
(Interviewee 3 - Romo Ekonomat)*

Untuk mengimplementasikan PTKAP, dibutuhkan suatu alat bantu *software* akuntansi. Tim akuntansi menyadari bahwa tidak semua bendahara saat itu mampu melakukan akuntansi secara manual mulai dari posting jurnal, input buku besar, dan membuat laporan keuangan karena latar belakang pendidikan yang berbeda-beda. Tahun 2008, tim yang dibentuk mengusulkan *software* bernama GLParoki. GLParoki diharapkan mampu meningkatkan ketepatan pelaporan keuangan dan efisiensi di paroki.

*“Paroki dituntut manual tidak mungkin, maka untuk memudahkan dibantu dengan *software*. Tpi dari awal kita belum menyesuaikan *softwarentya* apa. Kemudian, dari USD dan Pak Budidarmojo mengusulkan *software* yg mereka pakai GLParoki. Jadi bendahara hanya input jurnal, nanti sudah terposting otomatis jadi LK.”  
(Interviewee 8 - Tim Akuntansi)*

#### 4.3 Fase 2 : Dinamika Proses

Pada tahun 2008, PTKAP disosialisasikan kepada paroki. KAS memberikan sosialisasi mengenai tata kelola keuangan dengan output Laporan Keuangan. Gereja sebagai badan hukum harus mampu mengelola keuangan dengan akuntabel. Selain itu, terdapat beberapa faktor pendorong dari pemerintah yang menghimbau agar badan hukum basis laba maupun nirlaba melaporkan pelaporan keuangan sesuai standar untuk perhitungan pajak. Harapan KAS sendiri, paroki semakin disadarkan perlunya pengelolaan harta benda merupakan bagian dari persekutuan umat sehingga perlu diperhatikan kewajiban terhadap hirarki (Pasal 4 bagian 4.2.1 Nilai-nilai Pengelolaan Harta benda Gereja).

*“Lalu sebelum itu, sambil merumuskan itu, kami sambil mengadakan semacam workshop bagi paroki, untuk mensosialisasikan PTKAP itu. Lalu ada tim programasi, tim akuntansi, supaya dibentuk bagaimana membuat program, menyusun pelaporan keuangan paroki, itu terus menerus disosialisasikan, bahwa hasilnya akhirnya ,dasarnya memang keputusan Mgr Haryo th 2002, memerintahkan supaya semua paroki menerapkan dasarnya PSAK 45.”(Interviewee 6 - Romo Ekonomat)*

Sosialisasi dibagi menjadi 3 sesi. Sesi pertama Romo Kepala lebih difokuskan kepada perubahan *mindset* dan sudut pandang. Awalnya, terjadi semacam resistensi yang timbul dari Romo Kepala. Resistensi ini terjadi antara kubu Romo yang *closed mind* dan *opened mind*. Kubu Romo Kepala yang *closed mind* beranggapan bahwa pelaporan keuangan itu menyusahkan umat dan menganggap hal tersebut duniawi. Sedangkan kubu *opened mind* melihat dari sudut pandang pentingnya akuntabilitas paroki.

*“Kenapa sih susah amat, kalo yang di paroki desa-desa disuruh buat Laporan Keuangan kan ngrepotin umat. “Terus kok buat laporan tidak penting, yang penting kan pelayanan imamatnya, tapi sekarang kok malah melakukan hal duniawi?”,Kemudian, ada kelompok yg sudah terbuka. Yang saya ingat, ketika saya menjelaskan konsep transparansi dan akuntabilitas, pentingnya apa, ini bukan semata taat keuskupan, kita itu ngelola duit umat, jadi kan pengelolaan uang jadi tanggung jawab kita terhadap umat. Lalu ada romo yg tanya, kalo kolekte harus diumumkan depan umat, kok aneh? Tapi di-counter grup opened mind, setelah diumumkan pengelolaan kolekte, malah penerimaan kolektenya bertambah.” (Interviewee 8 - Tim Akuntansi).*

Lalu, sesi kedua pelatihan bagi pastor pembantu dan bendahara. Kelompok ini memiliki cara pandang yang berbeda dan merasa senang dapat mempelajari hal baru. Sesi pelatihan bagi pastor pembantu dan bendahara lebih ke konsep akuntansi paroki. Sedangkan, untuk staf kantor lebih ke arah software karena melakukan input data.

*“Kalau romo muda, sudah lebih terbuka, lalu untuk belajar sesuatu yg baru itu mungkin merasa mampu mengikuti dengan benar, selain konsep dasarnya apa tujuannya apa, lebih ke akuntansi. Kemudian, staf kantor, penekanan lebih ke software karena input tugasnya.” (Interviewee 8 - Tim Akuntansi)*

Resistensi secara umum terjadi karena beberapa alasan, yaitu: Pertama, paroki cenderung menunda perubahan yang diperlukan karena merasa mereka perlu diberi jangka waktu secara khusus untuk mempersiapkan ini. Kedua, beberapa berpendapat bahwa tata kelola keuangan mereka yang lama sudah baik sehingga menganggap tata kelola yang baru hanya menambah pekerjaan baru. Ketiga, mengadopsi PTKAP saat itu berarti diperlukan suatu pembelajaran yang baru. Paroki merasa kompetensi yang

dimiliki tidak cukup memadai karena tidak memiliki sumber daya. Keempat, keraguan mereka terhadap perubahan adalah mereka merasa tidak siap untuk mempelajari sesuatu yang baru. Kelima, adalah perihal kondisi geografi paroki yang di daerah desa, merasa kendala kurang fasilitas seperti komputer dll.

*“Resistensi sebenarnya bukan karena tidak mau ya, tetapi karena merasa kemampuan tidak cukup, maka yg ditempuh KAS adalah mengerahkan tim/petugas2 ke paroki mendampingi kelompok2 tertentu misal di Jogja beberapa paroki dikumpulkan, bagaimana dibuat pendampingan. Tidak tahu/tidak sadar,males, atau Latar Belakang nya memang tidak disana.” (Interviewee 6 - Romo Ekonomat)*

Dalam hal ini, suatu dorongan dan dukungan kepemimpinan dari KAS memainkan peranan penting untuk mengurangi resistensi yang ada dan menghilangkan keraguan terhadap suatu perubahan. Dukungan *input* sangat dibutuhkan saat itu. Langkah yang ditempuh KAS adalah mengerahkan tim dan staf paroki untuk melakukan tindakan *supportive* atau pendampingan kelompok tertentu.

*“Semangat harus didesahkan terus menerus, maka tidak jemu2 untuk mendampingi mereka, mengumpulkan, sosialisasi, dan tanggapannya cukup baik menurut saya, pastor2 pada datang. Cuma selalu, kalo menyangkut aturan baru, responnya “opo meneh iki”. Ya memang harus memberi motivasi, menyadarkan, memberi pengetahuan, memfasilitasi sejauh kemampuan kami.”(Interviewee 6 - Romo Ekonomat)*

#### 4.4 Fase 3 : Implementasi

Tahun 2008 menandai awal dari babak tata kelola keuangan yang baru. Saat itu, KAS mengadakan langkah awal mengadakan *Road Show* bagi paroki yang berlangsung di beberapa kab/kota. Dari KAS sendiri mengerahkan staf-staf keuangan dan beberapa Romo Ekonom untuk terlibat dalam pelatihan di beberapa kota seperti Magelang, Yogyakarta, Muntilan, dan Semarang.

*“Itu masih tetap pake software itu, buku panduannya PTKAP, digencarkan dgn pelatihan2 pendampingan, dulu Roadshow dari Vikep di tempat2, berminggu2 Roadshow untuk pelatihan. Kemudian pelatihannya, lebih ke arah teknis ya, tapi sebelum itu, awal-awal pertama kali kita harus memperkenalkan betul ya, mengubah dari paroki, romo, bendaharanya, belum ada kesadaran untuk menyusun LK.”(Interviewee 8 - Tim Akuntansi)*

Implementasi PTKAP mulai dijalankan tahun 2008. Walau dengan segala keterbatasan, hal yang terpenting adalah bagaimana konsep dapat berjalan dan perubahan paradigma dapat terwujud. Penggunaan sistem GLParoki saat itu memiliki kelemahan yaitu terkait *user experience*. Sebenarnya, software tidak memiliki masalah. Hanya saja, dalam penginputan *account*, user harus mengetahui *account* tersebut terletak di debit/kredit. Latar belakang bendahara paroki tidak semuanya akuntansi, sehingga merasa kesulitan dalam menjalankan software.

*“Mengajari software waktu itu tidak jadi kendala besar. Kendala GL yaitu penginputan kita harus tahu jurnalnya debit kredit. Kodenya kode rekening, tapi yg debit atau kredit kode rekeningnya, mereka bingung. Minimal harus latar belakang pembukuan. Saat itu, dijalankan dulu, agar paroki sadar transparansi. Soal teknis kita perbaiki lagi nanti kedepannya.”(Interviewee 8 - Tim akuntansi)*

Dalam proses implementasi, KAS mulai memikirkan kerja pengendalian dan pemantauan pelaksanaan. Untuk mendukung implementasi sistem, KAS melalui staf KAS memiliki tugas utama : bertanggung jawab untuk tugas mediasi dan standarisasi pelaksanaan; peran penasehat dan pendukung pengembangan implementasi sistem; melakukan supervisi terkait tata kelola pengembangan, administrasi, dan harta benda.

*“Kami beri rekomendasi apa yang perlu ditindaklanjuti. Biasanya kami menemukan, misalkan bagaimana dengan pelaporan, bagaimana dengan setoran kolekte khususnya, dari situ kami akan melakukan rekomendasi dan apresiasi jika menemukan praktek baik . surat keputusan ada, sop ada, sudah punya brankas sendiri, sudah punya computer sendiri, Rekomendasi untuk paroki yang plaporan masih terlambat, temuan2 apa yg kami menemukan tidak beres. Itu nanti, ketika kami evaluasi, disimpulkan apa saja permasalahan di paroki, kami sampaikan ke Keuskupan.”(Interviewee 1 - Staf Keuskupan)*

Pada tahun 2013, KAS bersama tim praktisi akuntansi mulai mendiskusikan untuk pengembangan sistem akuntansi yang baru. Saat itu, embrio sistem akuntansi yang berbasis web sedang dikembangkan. Bersama dengan Romo bidang teknologi informasi, tim praktisi mengembangkan sistem akuntansi berbasis web. Basis web sendiri direncanakan akan mengintegrasikan data umat, data keuangan, dan tahap berikutnya pengembangan penyajian informasi jika data-data sudah *settle*.

*“Sudah mengembangkan yang web ini. Mulai embrio dari pengembangan untuk pastoran, sekitar th 2013/2014, sudah mulai bikin basis web, jadi punya cikal bakal. Lalu, Pak Aji pulang dari Australia, di Keuskupan sendiri sudah punya Romo di bidang Teknologi Informasi, Nah ini join sama Pak Aji, jadi kita ayo yg akuntansi dikembangkan seperti yg dulu embrionya basis web”(Interviewee 8 - Tim akuntansi)*

Tetapi, teknologi yang ada saat itu khususnya internet belum merata di antara paroki. Tim praktisi memberikan rekomendasi untuk melakukan uji coba sistem berbasis web di lingkup pastoran, karena transaksi di pastoran lebih sederhana.

Sepanjang tahun 2008-2012, paroki menggunakan GLParoki. Sistem akuntansi yang digunakan Paroki sempat terkendala. Kendala yang dihadapi saat itu adalah masalah kompatibilitas antara *software* 32bit dan sistem operasi *Windows* yang dipakai. Saat itu, memang perkembangan sistem berbasis web sudah selesai. Tetapi, karena beberapa paroki memberikan *complain* tentang ketersediaan internet, Romo Ekonomat memutuskan untuk menggunakan sistem akuntansi yang *offline* terlebih dahulu. Romo berpikir bahwa yang terutama adalah perkembangan *mindset* paroki dahulu yang diusahakan mampu terbiasa dengan pelaporan keuangan sesuai standar. Demikian, tim akuntansi membuat *software* yang berbasis *Excel/Access* yang menggantikan GLParoki.

Seiring berjalannya tahun, paroki semakin terbuka dengan perkembangan teknologi yang ada. Pemikiran teknologi informasi yang mengalami kemajuan berkontribusi terhadap kegiatan paroki. Beberapa kegiatan perawatan dilakukan melalui *website* bahkan surat gembala Uskup diinformasikan melalui multimedia. Data umat, data baptis juga disimpan secara *online* sehingga memudahkan pencarian berkas jika suatu saat dibutuhkan.

*“Mungkin data umat, ketika online, sekretariat paroki merasakan kemudahan jika mencari data untuk baptis tahun berapa, nomer sertifikat baptis berapa, track record tersimpan.”(Interviewee 8 - Tim Akuntansi)*

Tentunya, beberapa contoh itu menunjukkan sekiranya Paroki siap untuk menerima pembaharuan sistem. KAS melalui tim akuntansi melakukan uji coba di beberapa Paroki yang terdapat pada daerah yang kurang memiliki fasilitas. Ternyata, saat ini , internet sudah tersebar di lintas Paroki.

*“Uji coba mendata umat, di daerah pucuk paroki pulomasan, ternyata internet sudah ada sekarang. Terus mereka senang belajar teknologi baru.”(Interviewee 8 - Tim Akuntansi)*

Paroki semakin disadarkan dalam bahwa dalam pengelolaan harta benda itu harus transparan dan akuntabel. Bahkan beberapa bendahara paroki mengungkapkan kebanggaan terhadap gereja katolik dan merasa luar biasa karena pengelolaan harta benda secara professional yang diperhatikan dari sisi pembukuan, perencanaan, dan program akuntansi. Paroki merasakan manfaat perihal transparansi harta benda terhadap umat. Demikian adanya transparansi, umat dimampukan untuk melihat perkembangan Paroki dari segi kegiatan dan keuangan sehingga umat mendapatkan informasi tentang kondisi Paroki.

*“Untuk kami Internal aja Laporan Keuangan buat kami membantu sekali jadi potret paroki itu entah, contohnya umat sekarang terbuka, jangan asal bilang paroki katedral itu kaya, kami menjelaskan ABTT itu apa, sumbernya dari mana, mudeng atau tidak kami mencoba menginfokan semua itu, saya sebelum menjadi bendahara juga tahunya Katedral itu kaya, umatnya saja sampai mbludak begitu kok, bayangkanku. Bahkan Romo pernah minta untuk analisis yang hadir di Misa umat kami yang hadir di hari minggu hanya 60% yang 40% yang umat tidak lagi di katedral, tetapi kembali ke paroki paroki nya masing masing maka habis lho, kita*



*kolekte nya yang sekarang di bantu oleh 40% orang selain dari katedral saja masih minus, apa lagi kalau tidak ada.”(Interviewee 10 - Bendahara)*

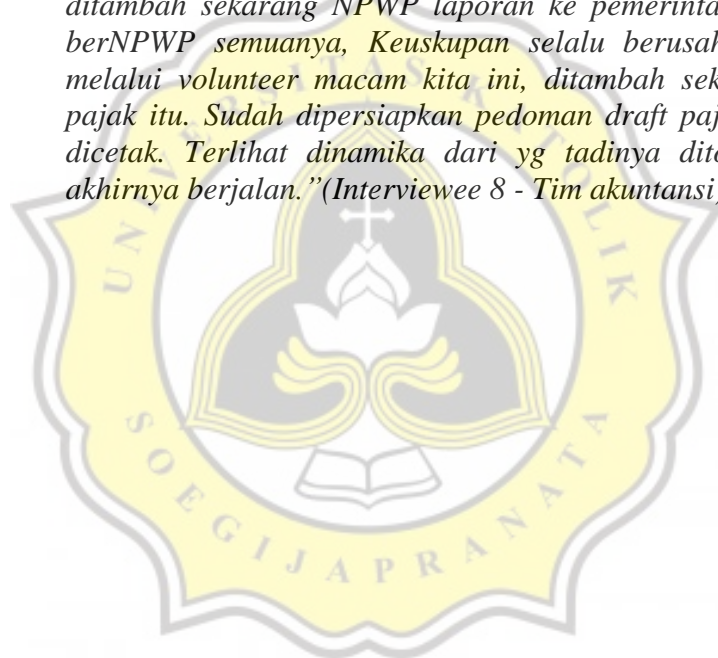
Di tahun 2018 diadakan *Try Out Training* tentang sistem akuntansi *web-based*. Implementasi sistem akuntansi *web-based* tentunya lebih baik dalam hal *user experience* karena saldo debit/kredit sudah berpasangan saat input data. *User Experience* yang lebih baik tentunya membantu paroki dalam melakukan pencatatan/*record* penerimaan, pengeluaran, dan harta benda. Lalu, PTKAP sebagai pedoman yang digunakan secara teknis juga mengalami pembaharuan di tahun 2018 supaya menyesuaikan kebutuhan paroki. Saat ini, *draft* pedoman untuk pajak juga telah disusun untuk pedoman bagi paroki yang berNPWP.

*“Kedepannya yg basis web semuanya terintegrasi, data umat, data keuangan terintegrasi disitu. Suatu saat input data semuanya sudah settle, tahap berikutnya kita akan mengembangkan ke penyajian2 informasi.”(Interviewee 8 - Tim akuntansi)*

Kilas balik kesuksesan implementasi sistem akuntansi paroki hingga sekarang, tidak lepas dari faktor adanya kebijakan *Tax Amnesty* di tahun 2016. Pada tahun 2016, beberapa paroki mendapat kunjungan dari petugas pajak. Petugas pajak memberi informasi bahwa jika ingin melakukan pembangunan, paroki harus memiliki NPWP. Kepemilikan NPWP diharuskan karena pembangunan gedung termasuk pemerolehan nilai aset tetap. Saat itu, Keuskupan menggelar semacam pertemuan bagi paroki dengan mengundang praktisi pajak untuk melakukan sosialisasi. Keputusan Keuskupan saat itu adalah Paroki wajib untuk membuat NPWP. Momen ini

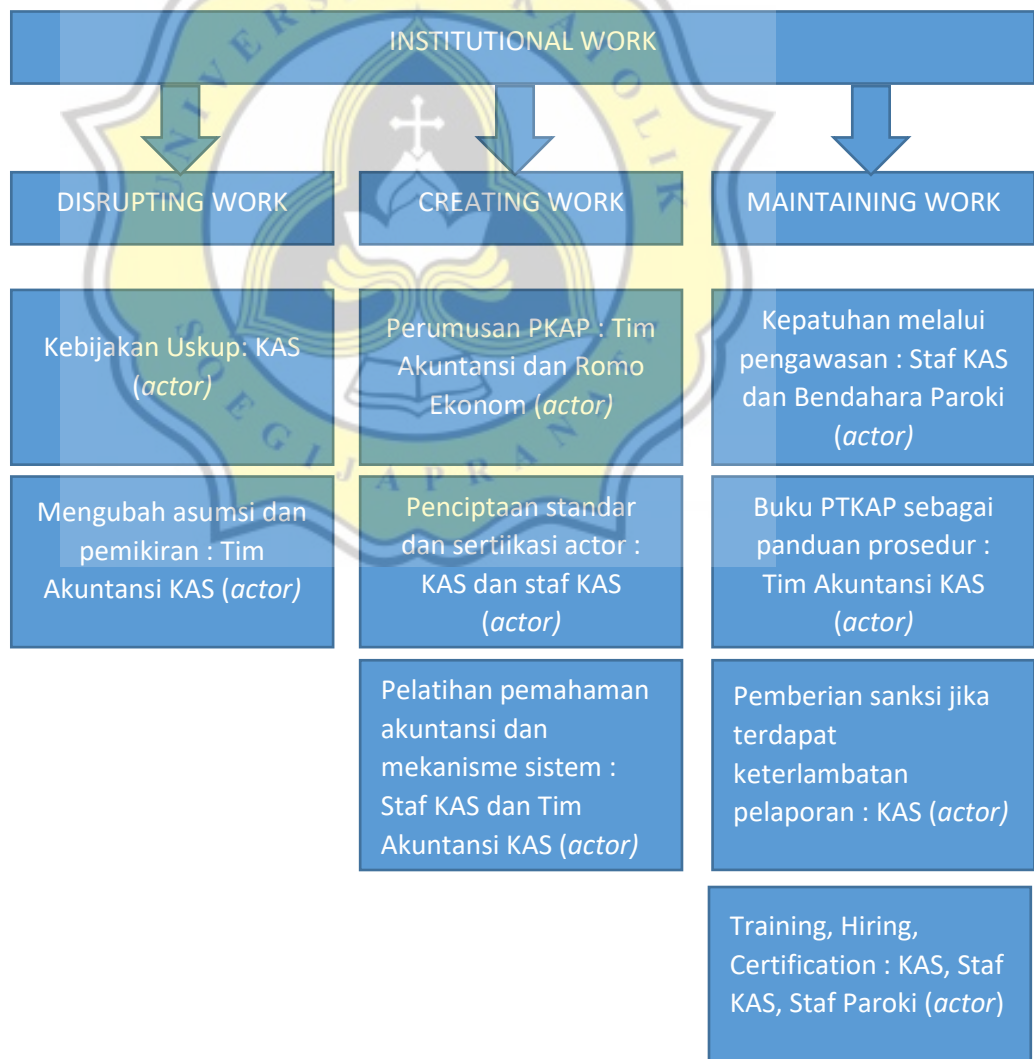
sungguh sangat berharga, karena perjuangan implementasi akuntansi di paroki akhirnya menuai hasil. Dengan adanya Sistem akuntansi, paroki mampu melakukan pelaporan keuangan secara rinci mulai dari aset,liabilitas, dan modal yang merupakan salah satu syarat untuk pembuatan NPWP.

*“Satu hal, kita menyadarkan paroki, terutama mereka yang sudah dipaksa punya NPWP. Untung sudah dari dulu buat Laporan Keuangan. Paroki setor Laporan Keuangan ke Keuskupan, ditambah sekarang NPWP laporan ke pemerintah. Walau belum berNPWP semuanya, Keuskupan selalu berusaha mendampingi melalui volunteer macam kita ini, ditambah sekarang relawan2 pajak itu. Sudah dipersiapkan pedoman draft pajak, tetapi belum dicetak. Terlihat dinamika dari yg tadinya ditolak2, kemudian akhirnya berjalan.”(Interviewee 8 - Tim akuntansi)*



#### 4.5 Kerja Institusional

Perubahan institusional yang terjadi di Paroki terjadi sebagai akibat pengelolaan harta benda yang tradisional menuju pengelolaan harta benda secara sistem berdampak di beberapa aspek suatu organisasi. Secara tidak sadar, perubahan tersebut memberikan pengaruh besar bagi sumber daya organisasi, proses keuangan, teknologi, dan hukum yang berlaku. Tentunya, hal tersebut tidak lepas dari serangkaian proses implementasi yang dilakukan KAS mengarah kepada Paroki secara konsolidasi.



#### 4.5.1 *Disrupting Work*

*Disrupting work* adalah kerja yang dilakukan individu/kelompok terhadap suatu institusi yang melibatkan perubahan mekanisme yang menuntun personel untuk mematuhi institusi (Lawrence,2006). Beberapa penelitian empiris yang menguji perubahan institusional selalu menekankan kepada *creating* dan kemunculan institusi baru, daripada kerja yang dilakukan untuk *disrupting* institusi yang ada.

*Disrupting work* yang dilakukan KAS dalam proses perubahan institusional terjadi selama fase inisiasi. *Disrupting work* dilakukan dengan memberikan dorongan pemikiran melalui Kebijakan Uskup. Uskup ingin agar gereja menggunakan ilmu pengetahuan profan supaya gereja lebih kredibel.

*“Jadi ini merupakan kebijakan dari Uskup Agung Semarang yg trdahulu, namanya Mgr Ignasius Suharyo, sekarang cardinal. Yang ingin agar gereja memakai ilmu2 pemgetahuan umum profan untuk membantu pelayanan pastoralnya. Supaya apa? Supaya gereja makin kredibel. Salah satu aspek nya, adalah tata kelola harta benda/keuangan gereja. “Mengapa penting?”, ”Karena memang kita lahir dananya jg dari sumbangan dan kemurahan hati banyak org, maka harus makin kredibel.” Salah satunya pokok-pokok keuangan adalah pentingnya transparansi dan akuntabilitas.”(Interviewee 3 - Romo Ekonomat 1)*

.Kredibilitas merupakan sesuatu yang sifatnya hakiki karena menyangkut jati diri gereja. Gereja memiliki kredibilitas tinggi jika mampu seimbang mengembangkan dua dimensi gereja, yaitu dimensi relasi dengan Allah Tritunggal dan dimensi indrawi/manusiawi. Untuk menjaga

kredibilitas, gereja perlu menata sisi manusiawi dan memanfaatkan ilmu modern untuk membangun kepercayaan umat terhadap kehadiran dan pelayanan gereja. Maka dari itu, Perintah Uskup yang dikeluarkan bersifat segala-galanya karena Perintah Uskup sendiri sebagian besar telah dituliskan dalam Kitab Hukum Kanonik, sehingga Paroki harus mentaati perintah Uskup.

*“Perintah uskup itu uskup sebagai hukum perintah itu sebagian besar di tuliskan di kitab kanonik, itu ada yang di sebut buku 8, disana sudah menjadi segala sumber hukum, diluar itu kalau Uskup bicara yang namanya perintah uskup harus diikuti,paus itu sebagai uskup, sesepuhnya para uskup, perintah uskup itu segala –galanya, sama seperti perintah Tuhan.” (Interviewee 4 – Staf Keuskupan)*

Di samping itu, Pemerintah mengeluarkan UU No.16 Tahun 2001 tentang Yayasan. Sebuah badan hukum nonprofit diwajibkan untuk membuat laporan keuangan sesuai standar yang berlaku. Bentuk *Disrupting work* yang dilakukan adalah mengurangi persepsi risiko yang dirasakan. Tentunya, Keuskupan mengeluarkan perintah untuk pembaharuan tata kelola gereja muncul karena adanya peraturan Undang-Undang Yayasan no 16 th 2001. Sebagai badan hukum, Pasal 49 UU no 16 th 2001 menyebutkan bahwa pengurus wajib menyusun laporan tahunan tertulis memuat Laporan keuangan yang terdiri atas laporan posisi keuangan pada akhir periode, laporan aktivitas, laporan arus kas, dan catatan laporan keuangan. Situasi ini menuntut Gereja untuk melakukan perubahan dan menyesuaikan diri terhadap peraturan sipil. Pada Hukum Kanonik no 22 menyatakan Undang-Undang Sipil yang dirujuk oleh hukum gereja harus ditepati dengan

efek-efek yang sama dalam hukum kanonik, sejauh tidak bertentangan dengan hukum ilahi. Maka dari itu, hukum sipil dalam artian UU pemerintah juga harus ditaati sejauh tidak bertentangan dengan hukum gereja.

*“Bagi kami, itu merupakan situasi kondisi yg membuat keuskupan harus melakukan perubahan. Triggernya, ada UU Yayasan ketentuannya lembaga termasuk paroki wajib membuat LK. Kami mengacu PSAK 45 mengatur organisasi nirlaba, karena gereja masuk nirlaba. Badan hukum paroki secara legal adalah pengurus gereja dan papa miskin. Kembali ke pemicu, pemicunya adalah situasi / adanya aturan dari pemerintah yg membuat KAS harus melakukan itu. Artinya, pemerintah tidak ingin ada lembaga tidak jelas. Kami melihat hal positif, pemerintah meyakinkan di ranah NKRI skrg tak ada lembaga abal-abal tidak jelas. Kemudian hal lain, pemerintah tidak ingin terjadi lalu lintas uang yg semacam pencucian uang. Mau tidak mau, paroki harus mengikuti aturan itu, cara memastikannya pemerintah, laporan keuangan dibuat masing-masing paroki. Pemerintah menggunakan jalur laporan pajak, laba/tidak laba, semua badan hukum harus membuat Laporan Keuangan atau Laporan pajak.” (Interviewee 2 - Staf Keuskupan)*

Kemudian, *disrupting work* dilakukan melalui mengubah asumsi dan pemikiran. KAS secara langsung mendorong paroki lingkup KAS untuk berpartisipasi mewujudkan gereja yang transparan dan akuntabel. Penyelenggaraan kegiatan Roadshow diselenggarakan terutama bagi Pastor Kepala Paroki. Pada awalnya, Pastor Kepala Paroki merasa hal ini berisiko dan tidak mampu menjalani ini karena sumber daya yang terbatas. Tetapi, KAS berkomitmen bahwa akan terus mendampingi dan berusaha meminimalkan resiko yang ada.

*“Harus didesahkan terus menerus, maka kami tidak jemu untuk mendampingi mereka, mengumpulkan, sosialisasi, mendampingi, dan tanggapannya cukup baik menurut saya, Pastor2 pada datang. Cuma selalu, kalo menyangkut aturan, respon mereka “Opo Meneh iki?”. Sedangkan kantor, karyawannya memang bukan Latar*

*Belakang akuntan. Cuma sma, dan seterusnya. Mau disitu aja sudah lumayan. Tapi dari kami selalu memberi motivasi, menyadarkan, memberi pengetahuan, memfasilitasi. Sejauh kemampuan KAS.”(Interviewee 6 - Romo Ekonomat)*

KAS berusaha melakukan pendampingan secara terus menerus dan membagi sesi pelatihan atas dasar kebutuhan pelatihan. Saat itu, tim mencoba mengubah pemikiran para Romo Kepala. KAS melalui tim menjelaskan bahwa pelaporan keuangan berdasarkan standar bukan semata untuk mentaati Keuskupan. Gereja lahir dari dana sumbangan banyak orang, maka dari itu kredibilitasnya harus terjaga.

*“Kita lahir dananya juga dari sumbangan dan kemurahan hati banyak orang, maka harus makin kredibel. Salah satunya adalah pokok2 keuangan adalah pentingnya transparansi dan akuntabilitas. Lalu kita mengenal istilah TARIF itu lho, transparan, akuntabel, reliabilitas, independen, fairness.”(Interviewee 3 - Romo Ekonomat )*

Hal ini juga ditekankan oleh interviewee 10.

*“Awalnya bersama teman-teman dosen akuntansi sekitar th 2008 PTKAP merah, kita memberikan materi training ke paroki, kalau dulu keliling2, dari Semarang, Yogya, Solo. Mungkin kalo resisten tentang minim pengetahuan akuntansi. Karena bendahara bukan orang akuntansi, mereka tidak tau konsep akt pusing, kenapa ada debit kredit. Maka saat melatih, hanya seperti konsep akuntansi pengantar, kalo jurnal harus balance gitu aja. Saat itu, romo paroki yang saya latih malah dia support. Dia bukan akuntansi,tapi mau belajar. Jadi dia juga input laporan keuangan.”(Interviewee 9 – Bendahara)*

Pada unsur *Disrupting Work* itu, terdapat proses strategis yang menjadi inti utama *Institutional Work* yang dilakukan oleh *actor*. Proses dalam unsur *Disrupting Work* yang paling berat adalah proses mengubah asumsi dan

pemikiran Pastor Kepala Paroki hingga saat itu KAS membentuk tim yang memiliki latar belakang akuntansi sehingga diharapkan mampu mengurangi resistensi yang timbul saat itu. Hal ini dialami oleh salah satu interviewee yang tergabung dalam tim akuntansi saat itu mengingat betapa kerasnya meyakinkan pentingnya laporan keuangan dan akuntabilitas gereja.

*“Saya mengalami ketika pelatihan, kita diawal dipisah. Bendahara dan staf admin, Romo kepala, Pastor kepala, pastor pembantu. Yang romo kepala dikumpulkan sendiri, nah nanti pastor pembantu vikarisnya kumpulnya sama bendahara. Lalu pelatihan berikutnya untuk staf kantor, jadi muatannya berbeda-beda. Untuk muatan romo kepala, sangat terasa berat karena harus merubah cara pandang. Padahal, justru Romo Kepala yang dipandang menjadi orang yang menentukan apakah akan berjalan di paroki.”*  
(Interviewee 8-Tim Akuntansi)

#### 4.5.2 *Creating Work*

*Creating Work* adalah salah satu bentuk kerja institusional yang bersifat membangun gagasan institusional dan menjelaskan upaya yang telah dilakukan untuk menggambarkan peran aktor yang berhubungan dengan perubahan institusi. (Lawrence, 2006).

Unsur *Creating Work* di paroki adalah *defining*, membangun jaringan normatif (membangun hub interorganisasional melalui praktek terkait kepatuhan, pemantauan, evaluasi), mimikri (menghubungkan praktik-praktik baru dengan praktik, teknologi, dan aturan yang ada untuk memfasilitasi adopsi), educating (mendidik agen perubahan, dalam hal ini menyekolahkan beberapa staf ekonom di KAS untuk mendukung adopsi).



Kategori *Creating Work* yang pertama dilakukan KAS adalah mengubah dan membangun jaringan secara normatif, *Mimicry* dan *Defining*. Mengubah dan membangun jaringan normatif dikaitkan dengan suatu bentuk pekerjaan yang berbeda yang bertujuan untuk menciptakan institusi baru dengan melibatkan perumusan kembali asosiasi normatif : membangun kembali hubungan antara serangkaian praktik, moral dan budaya dasar untuk praktik-praktik tersebut. Bentuk kerja institusional ini sering mengarah pada institusi baru yang sejajar atau saling melengkapi dengan institusi yang ada. *Mimicry* adalah praktek *actor* dalam usaha menciptakan kelembagaan baru dengan memanfaatkan praktik, teknologi, dan aturan yang sudah ada sehingga memudahkan adopsi (Lawrence:2006).

*Creating work unsur* ini dibuktikan KAS, dengan gerakan KAS secara visioner untuk menemukan paradigma baru tata kelola dengan menggabungkan antara ilmu sosiologi dan pastoral. KAS menyadari bahwa perubahan paradigma pastoral memerlukan pembenahan tata kelola, di sisi lain tata kelola yang baik mengandung konsep ilmu ekonomi praktis. (Suharyo,2018).

Langkah awal yang dilakukan KAS adalah membentuk tim akuntansi dibantu dengan praktisi konsultan. Tim ini dibentuk dengan tujuan mencoba merumuskan kembali suatu pedoman bagi paroki yang memasukkan ilmu profan ekonomi tanpa mengindahkan kehidupan spiritual gereja. *Output* yang dihasilkan dikenal dengan PKAP (Pedoman Keuangan dan Akuntansi Paroki). Di dalam PKAP, terdapat hukum spiritual tentang

bagaimana seharusnya gereja mengelola harta bendanya, sikap pengelola terhadap pengelolaan harta benda, dan bagaimana memperoleh harta benda tersebut. Aturan tersebut juga turun dari Kitab Hukum Kanonik dan buku *stagitari jawa*. Kemudian, dari sisi akuntansi, PKAP dibuat dengan acuan sipil PSAK 45. Dua mekanisme antara akuntansi dan hukum spiritual gereja tidak bisa dipisahkan. KAS menyadari bahwa PSAK 45 tidak dapat diterapkan begitu saja, karena Gereja sebagai lembaga memiliki 2 sisi, yaitu eksistensi dari sisi gerejawi dan kedudukan sebagai badan hukum sipil. Maka dari itu, PSAK 45 perlu untuk dilakukan penilaian dan evaluasi untuk diterapkan di Gereja. Artinya, KAS juga melakukan *mimicry* karena memanfaatkan praktik dan aturan yang telah ada di masa lalu (PSAK 45). Penjajaran antara praktik di masa lalu dapat membuat struktur baru yang lebih relevan dengan menunjuk potensi masalah sehingga dapat dilakukan evaluasi (Lawrence:2006).

*“Saya sudah melihat bagaimana untuk dicoba untuk dirumuskan mengenai semangat dari pengelolaan harta benda keuangan. Bagaimana gereja harus mengelola harta bendanya karena itu Tugas pokok saya sebagai ekonom mengelola harta benda gereja . Dan bagaimana gereja melihat, memahami apa itu harta benda gereja. Bagaimana diperoleh, ada aturannya di hukum gereja, stagitari jawa, bagaimana dipahami, dikelola, dan sikap pengelola itu sendiri dalam mengelola harta benda sendiri. Setelah itu terumuskan, lalu saya secara formal merumuskan yg namanya Pedoman Keuangan Akuntansi Paroki (PKAP). Aturannya sudah ada th 1991, tertulis juga. Lalu ada tim programasi, tim akuntansi, supaya dibentuk bagaimana membuat program, menyusun pelaporan keu paroki, itu terus menerus disosialisasikan, bahwa hasil akhirnya ,dasarnya memang keputusan Mgr Suharyo th 2002, memerintahkan supaya semua paroki menerapkan dasarnya PSAK 45, dipakai untuk organisasi nirlaba. Tetapi, kalau saya melihat, PSAK tidak begitu saja diterapkan. Karena disesuaikan dengan situasi gereja, karena gereja sebagai lembaga dua sisi, lembaga yg*

*secara resmi gerejani, tpi juga sipil. Terdapat hukum yg0020berlaku di sipil, tidak smuanya klop dgn kehidupan spiritualitas gereja. Lalu diolah disesuaikan supaya keberhasilannya seberapa, dirumuskan dlm PTKAP.”(Interviewee 6 - Romo Ekonomat)*

*Defining* adalah kerja yang diarahkan untuk mendefinisikan: pembangunan sistem aturan yang memberikan status atau identitas, menentukan batas-batas keanggotaan atau membuat hierarki status dalam suatu bidang. (Lawrence,2006). Di sini, elemen kunci dari kerja institusional melibatkan formalisasi sistem aturan, untuk membangun kategori kepatuhan yang pasti. Pekerjaan *defining*, dengan demikian, meluas ke proses akreditasi formal, penciptaan standar dan sertifikasi aktor dalam suatu bidang. Sebelum implementasi dilakukan, KAS telah memikirkan bagaimana sisi pemberdayaan *human resources* KAS saat itu. Para staf tentunya juga *actor* yang bergerak untuk membantu jalannya implementasi sistem. Di tengah perjuangan kredibilitas Gereja, diperlukan pelaku/actor yang mendukung pelaksanaan sistem pelayanan dan tata kelola pastoral. Beberapa staf administrasi di KAS diberikan tawaran untuk mendapatkan sertifikasi agar mampu menambah wawasan para staf dan memberikan suatu spesialisasi hirarki bagi staf di bidang tersebut.

*“Sadar itu, lalu coba regenerasi beberapa ditawarkan sekolah. Sertifikasi kan ndak perlu sebenarnya. Ketika ngobrol dengan staf keuskupan, maksudnya dia 2 sisi. 1 dengan mereka ikut sertifikasi, nambah ilmu ikut review. Kalo bisa certified, akan menambah dari diri teman2 keuskupan kepercayaan diri. Dari sisi umat, mereka dilihat menjadi penggerak yg benar2 expert sehingga bisa dipercaya.”(Interviewee 8 - Tim Akuntansi)*

Unsur *Creating Work* selanjutnya adalah *Educating*. KAS melakukan *Educating* bagi pengelola dan staf paroki. Demikian peran dari staf KAS yang sudah *educated* dan tim praktisi yang dibentuk berperan. *Educating* lebih ditekankan ke pelatihan pemahaman akuntansi dan sisi teknis penggunaan software. *Educating* merupakan unsur yang sangat diperlukan untuk mendukung jalannya institusionalisasi. KAS mengadakan *try out* uji coba software bersama staf paroki untuk segi teknis pengaplikasian sistem. Sedangkan, untuk bendahara dan romo paroki lebih diedukasi untuk kebijakan dan pentingnya tata kelola yang baik.

*“Kami sosialisasi dulu ke paroki tentang buku ini, berisi kebijakan bagi kalian untuk mengelola harta benda. Kemudian, ada sesi tertentu untuk bendahara dan kary paroki. Untuk pastor, lebih kuat penyampaian ke sisi kebijakan. Bendahara dan karyawan kebijakan disampaikan, tpi ditambahi pengetahuan teknis (kode akun, contoh lap neraca, lap aktivitas). Kemudian, ditambah satu lagi sosialisasi praktek menggunakan alat bantu software. Waktu itu awalnya, kami pakai software DOS namanya GLParoki seiring terbitnya buku ini.”*  
(Interviewee 2 - Staf Keuskupan)

Pada unsur *Creating Work*, terdapat proses strategis yang menjadi inti utama *Institutional Work* yang dilakukan oleh *actor*. Dalam unsur *Creating Work*, *actor* yang terlibat secara strategis dalam proses ini adalah tim akuntansi dan Romo ekonom. Mereka berusaha memfasilitasi perubahan institusional dengan merumuskan suatu pedoman bagi paroki sehingga tercipta buku Pedoman Keuangan Akuntansi Paroki.

#### 4.5.3 *Maintaining Work*

*Maintaining Work* adalah unsur *institutional work* kerja yang ditujukan untuk *supporting, repairing*, atau merancang kembali mekanisme untuk memastikan kepatuhan (Lawrence, 2006). Pekerjaan *maintaining* yang terjadi pada proses implementasi sistem akuntansi paroki adalah bentuk kerja *maintaining* yang pertama, yaitu *enabling work, policing*, dan *deterring* ditujukan untuk memastikan kecukupan sistem aturan. *Enabling work* adalah kerja dalam pembuatan aturan yang bersifat melengkapi dan mendukung kelembagaan. Unsur yang mungkin termasuk adalah otorisasi *agent* dan pengalihan sumber daya. *Policing* adalah memastikan kepatuhan melalui pengawasan. Lalu, *Deterring* bersifat koersif dalam perubahan kelembagaan. Hal ini berdasarkan fakta bahwa pada fase kelanjutan implementasi, fokus utama adalah mengembangkan, memperbarui sistem sesuai kebutuhan paroki, dan menjaga kepatuhan pelaporan keuangan.

Kerja yang dilakukan dalam *Policing* untuk menjaga kepatuhan adalah dengan menjalankan pengawasan secara rutin. Kerja *Policing* / pengawasan dilakukan oleh tim supervisi paroki oleh staf dari KAS untuk melihat bagaimana implementasi berjalan. Supervisi meliputi pemeriksaan terbagi menjadi 3 sisi, yaitu tata pengembalaan pastoral, segi administrasi, dokumen gereja, dan harta benda.

*“Jadi, ada tim supervisi yg dibentuk keuskupan, untuk pemeriksaan dari sisi terkait tata pengembalaan pastoral, sisi administrasi, dokumen gereja, akuntansi dan harta benda. Paroki membuat narasi 3 hal, tata pengembalaan, administrasi, dan harta benda, dalam bentuk buku isinya 3 itu. Kami mengirimkan form harta benda, ada form checklist terhadap apa yg sudah dilakukan di paroki lalu kami datang, kami wawancara berdasarkan checklist itu, dari bukti*

*transaksi, laporan, dokumen. Lalu kami beri rekomendasi apa yg perlu ditindaklanjuti. Biasanya kami menemukan, misalkan bagaimana dengan pelaporan, bagaimana dengan setoran kolekte2 khususnya, dari situ kami akan melakukan rekomendasi dan apresiasi jika menemukan praktek baik . surat keputusan ada, sop ada, sudah punya brankas sendiri, sudah punya computer sendiri.”(Interviewee 1 - Staf Keuskupan)*

Kemudian, beberapa bendahara paroki juga memberikan saran yang baik dalam hal menjaga kepatuhan, yaitu mengadakan audit untuk memastikan kepatuhan.

*“Menurut saya, perkembangan ke depannya mungkin diadakan Audit internal sih, bendahara kan juga butuh di audit biar sama sama fair” (Interviewee 10 - Bendahara)*

*Enabling work* dilakukan dalam 2 hal, yaitu memperkenalkan pedoman/standar dalam lingkup paroki dan pengalihan sumber daya (Lawrence,2006). Pedoman pada buku PTKAP yang diberikan kepada seluruh paroki memfasilitasi melalui pembagian tugas yang tepat dan otorisasi yang diberikan sesuai prosedur untuk seluruh paroki. PTKAP sebagai pedoman/ standar untuk mendukung kepatuhan paroki dalam pengimplementasian. Untuk pengendalian dalam bentuk PTKAP, terdapat macam bagan *Data Flowchart* yang berisi prosedur transaksi, urutan transaksi, dan dokumen yang perlu otorisasi pihak tertentu. Dengan penggunaan standar pedoman yang sama bagi seluruh paroki lingkup KAS, pemahaman dan pengaplikasian menjadi lebih terstruktur dalam lingkup organisasional.

*“Kita saat sosialisasi awal, ini ada revisinya, tapi ini yg kami sebut cikal bakal. Sebelum ini, ada tapi bentuknya tidak ngumpul jadi 1 buku. Bagaimana ini disampaikan ke paroki? Buku ini. Kami sosialisasi dulu ke paroki ttg buku PKAP ini, merupakan berisi kebijakan bagi kalian untuk mengelola harta benda. Jadi, ada sosialisasi kebijakan dan sosialisasi soal teknis. Semua paroki sama memakai pedoman buku ini. Jadi ada buku dan software merupakan alat bantu. Sebelum data siap diolah, ada namanya buku kas, buku bank, voucher, kuitansi, nota dan semua ada ketentuannya di buku pedoman.” (Interviewee 2 - Staf Keuskupan)*

Pengalihan sumber daya dilakukan melalui setoran Dana Solidaritas Paroki (DSP) yang disisihkan dari penerimaan kolekte saat misa tiap minggu. Setoran DSP ini nantinya juga untuk kepentingan paroki yang membutuhkan dana, sehingga dapat dibantu melalui DSP.

*“Ada semacam hitungan maka kita sebut kewajiban untuk dikirim ke keuskupan, untuk menjadi dana solidaritas paroki. Dana solidaritas paroki nantinya dipindahkan kembali/dikembalikan lagi untuk kepentingan paroki. Misal paroki sedang merenovasi bangunan, untuk sarana mendukung. Jadi, kolekte ini didonasikan sebagai bentuk kewajiban dlm 1 bulan (4-5x misa). Hasil yg terkumpul selama misa dari kolekte, nanti akan dihitung dan nanti dikirim ke keuskupan sebagian.” (Interviewee 2 – Staf Keuskupan)*

Deterring dilakukan melalui pemberian sanksi bagi paroki yang tidak menyetorkan laporan keuangan setiap bulan. Sanksi diberikan mengarah kepada paroki, jika mereka membutuhkan subsidi dari Keuskupan, dana itu tidak akan diberikan jika paroki tidak membuat laporan keuangan. Hal ini merupakan salah satu tindakan pengendalian dalam bentuk pencegahan supaya paroki tetap melaksanakan kewajiban yang diberikan sesuai pedoman yang berlaku.

*“Pertama dari Keuskupan Agung Semarang mengadakan pelatihan pelatihan untuk bendahara karyawan yang mengerjakan ini, lalu*

*dari Keuskupan Agung Semarang selalu membuat laporan meminta dari paroki paroki untuk melaporkan, dalam arti nagih ke paroki paroki, kalau sanksi khusus biasanya begini kalau biasanya paroki itu membutuhkan subsidi dari Keuskupan Agung Semarang, subsidi itu tidak diberikan kalau laporan keuangan itu belum beres, sehingga memacu paroki – paroki lebih rajin.” (Interviewee 2 - Staf Keuskupan)*

Unsur *Maintaining* berikutnya adalah *Embedding and Routinizing*.

*Embedding and Routinizing* memfokuskan untuk mempertahankan institusi melalui pengaruh yang sifatnya menstabilkan dan praktek berulang seperti *training*, *hiring*, dan *certification* (Lawrence, 2006). Unsur ini dibuktikan melalui tindakan KAS yang selalu melakukan *training* secara berkelanjutan supaya implementasi ini tidak hanya untuk menjalankan perintah Uskup, tetapi dihayati sebagai suatu rutinitas dan dapat dirasakan manfaatnya di kemudian hari. Lalu, dalam hal *hiring*, paroki disarankan untuk berusaha melakukan *hiring* terhadap karyawan kantor yang berkompeten. Karyawan kantor paroki secara mutlak dibutuhkan berkompeten karena mengelola administrasi di kantor secara berkelanjutan sehingga tradisi dan kontinuitas paroki dapat terjaga.

*“Tidak bisa tidak, harus didesahkan terus menerus, maka kami tidak jemu2 untuk mendampingi mreka, mengumpulkan, sosialisasi. Training terus menerus, semangat menjaga harta benda dipancarkan terus menerus. Kemudian, salah satu kelemahan pergantian pastor paroki, dewan, sebetulnya yg terus menerus itu karyawan kantor. Karena ini mutlak, bukan sekedar volunteer, dewan gereja berubah, romo berubah. Yang mengelola terus menerus itu karyawan kantor. Karyawan kantor itu sebetulnya kalo bisa yg berkualitas. Jadi misal romonya ganti, ada ini dulu dibawa pastornya, ikut pastornya. Karyawan kantor paroki mutlak perlu, karena yg mengelola administrasi seluruhnya kan di kantor. Semacam ada traning buat penerusnya. Kelemahannya, kadang*



*pergantian itu tidak mewariskan/menyampaikan. Kadang yang baru jg tdk ikut yg lama, sehingga menghambat. Itu merupakan concern jg. Yg perlu diperhatikan, kary kantor itu harus kompetensi harus cukup kalo mau serius. Bagaimana menjaga tradisi dan kontinuitas kehidupan paroki.”(Interviewee 6 – Romo Ekonomat)*

Pada unsur *Maintaining Work* , terdapat proses strategis yang menjadi inti utama *Maintaining Work* yang dilakukan oleh *actor*. Dalam unsur *Maintaining Work*, *actor* yang terlibat secara strategis dalam proses ini adalah staf dari KAS dan tim akuntansi yang dibentuk KAS. Staf KAS melakukan supervisi secara rutin untuk memastikan jalannya sistem di paroki. Kemudian, staf KAS juga terlibat dalam membantu paroki yang mengalami kesulitan dalam menjalankan sistem karena kurangnya pengetahuan atau sumber daya. Saat supervisi, Staf KAS melakukan pengecekan berkas transaksi paroki, kesesuaian laporan dan voucher fisik, dan ketersediaan fasilitas. Kemudian, tim akuntansi yang dibentuk oleh KAS selalu melakukan pembaharuan sistem sesuai kebutuhan paroki dan melakukan training secara terus menerus untuk kelancaran berjalannya sistem akuntansi di paroki.

#### 4.6 Diskusi dan Analisis

Gereja merupakan suatu organisasi nirlaba, yang dalam perjalanannya terlibat dalam berbagai kegiatan yang menyangkut kehidupan spiritual umat. Keterlibatan gereja dalam tiap kegiatan, menunjukkan bahwa gereja memerlukan suatu praktek tata kelola yang terstruktur untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas suatu kegiatan. Secara praktis, dapat

ditunjukkan melalui perencanaan, pengambilan keputusan, visi dan misi, pengukuran indicator kinerja, dan alat bantu fasilitas yang menunjang perkembangan gereja.

Semangat dalam pengelolaan harta benda merupakan salah satu bentuk tata kelola untuk gereja yang kredibel. Prinsip dasar dari tata kelola yang kredibel adalah akuntabilitas dan transparansi. Semua itu dirangkum dalam suatu pedoman yang dibuat oleh tim praktisi yang terlibat dalam gereja. Selanjutnya, prinsip tersebut mampu dipertanggungjawabkan melalui pembuatan program kerja pastoral, Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Paroki, dan adanya *monitoring* secara berkala dalam implementasi . Untuk pencapaian tersebut, gereja memerlukan suatu pendekatan interdisipliner (lintas ilmu) secara kritis untuk mengambil manfaat dari ilmu ekonomi. Salah satu *output* dari ilmu ekonomi yang bermanfaat bagi gereja adalah penggunaan sistem akuntansi. Sistem akuntansi mampu menunjang kredibilitas gereja dan memberikan gambaran potret gereja terhadap umat.

Kredibilitas yang tengah diperjuangkan di gereja sangat bergantung pada *actor* selaku pendukung dan pelaksana implementasi. Tentunya, perubahan tata kelola harta benda dari yang sifatnya tradisional menuju modern memerlukan suatu proses yang panjang. Suatu institusi baru tidak dapat terbentuk secara sendirinya, tetapi terbentuk karena adanya kesadaran, kemampuan, dan inovasi yang dilakukan *actor* untuk melakukan perubahan. *Institutional work* adalah fenomena pembangunan praktik yang

kompleks, yang berfokus pada bagaimana aktor dan agensi memengaruhi lembaga (Lawrence,2006) Maka, aktor sebagai agen perubahan melakukan unsur-unsur *institutional work* yaitu *creating,maintaining,dan disrupting* untuk memfasilitasi perubahan secara institusional.

Penelitian terdahulu oleh Oliver (1991) yang mana saat *agency* dikenali sebagai pusat teori institusional yang baru. Kemudian, Oliver (1992) menguji tentang proses deinstitutionalisasi. Oliver (1992) membuktikan bahwa deinstitutionalisasi menunjukkan proses delegitimasi praktek organisasi yang sudah dibentuk sebagai hasil dari tantangan/inovasi yang dilakukan organisasi. Penelitian Oliver memberikan beberapa garis besar kategori *institutional work*. Kategori pertama yaitu gagasan tentang deinstitutionalisasi menunjuk ke potensi *actor* dalam organisasi untuk secara aktif terlibat dalam *disrupting institution*. menggambarkan hal ini sebagai suatu penolakan terhadap tradisi/praktek institusi yang sudah lama dibentuk. Kategori kedua yaitu tentang kontinuitas suatu institusi memerlukan keterlibatan secara aktif organisasi secara teknologi,praktek,dan struktur dalam rangka *maintaining institution* seiring waktu.

Kemudian, (Powell & DiMaggio, 1991)mendeskripsikan model dari “*practical action*” yang mana mereka menekankan pada jumlah pergantian yang akan terjadi antara institusi lama dan institusi baru. Model “*practical action*” mendeskripsikan bahwa dari relasi objek menjadi teori kognitif, dari norma menjadi naskah (pedoman), dan dari peranan menjadi rutinitas.

Model ini fokus kepada pemahaman bagaimana *actor* menyelesaikan konstruksi aturan, skema, dan nilai kebudayaan.

Penelitian sebelumnya berkaitan dengan *Institutional work* dilakukan oleh Canning & O'Dwyer (2016) tentang upaya individu/*actor* untuk memicu perubahan institusional dalam regulasi akuntan Irlandia melalui pembentukan dan operasi badan pengawas independen, bernama IAASA (Otoritas Pengawas Akuntansi Irlandia) untuk mengawasi profesi akuntansi di Irlandia. Pembentukan IAASA ini mewakili perubahan institusional secara *major* mengingat *self-regulation* telah menjadi norma akuntan Irlandia selama lebih dari satu abad. Hal ini terjadi karena menanggapi serangkaian investigasi yang melibatkan anggota profesi akuntansi Irlandia dalam penipuan yang meluas pada akhir 1990-an. Maka, Pemerintah menugaskan penilaian struktur peraturan yang beroperasi di akuntansi Irlandia. Logika yang dianut *self regulatory* diawasi terus menerus yang dilakukan oleh RGA yang terdiri dari kelompok elit terkenal industry, gerakan serikat pekerja, akademisi, dan politik. Dalam kerja *Disrupting*, RGA (Kelompok Peninjau Audit) melakukan serangkaian serangan terhadap logika *self regulatory* dan menuduhnya kurang efektif. Beberapa individu RGA berusaha terlibat dalam *Advocacy* untuk melemahkan keyakinan terhadap *self regulatory*. PAB (Badan akuntansi Profesional) membenci hal ini karena RGA berusaha memberikan gangguan terhadap norma *self regulatory* yang sudah lama dianut. Upaya RGA dalam *disrupting work* akhirnya berhasil karena RGA mampu merekomendasikan

pembentukan IAASA (Otoritas Pengawas Akuntansi Irlandia) yang berwenang untuk mengawasi dan mengintervensi fungsi pengaturan PAB. Rekomendasi RGA memperkuat perubahan logika menyeluruh yang mendasari pemikiran dan praktik untuk mengatur profesi akuntansi sehingga memberi jalan bagi pemikiran pengawasan untuk menggeser pemikiran *self regulatory*.

*Creating work* dilakukan awalnya melalui jalan *Educating*. *Educating* dianggap penting untuk menyelaraskan berbagai dewan direksi dalam penciptaan IAASA dan memastikan tidak adanya konflik kepentingan. Pekerjaan ini menentukan komitmen yang telah terbentuk sebagai tujuan normatif yang sama, sehingga ketika elit-elit tadi kembali ke organisasi mereka, mereka mampu mempromosikan nilai dan tujuan IAASA. Kemudian, dalam membangun jaringan normative, awalnya terbentuk pemikiran bahwa IAASA mampu memimpin dan memastikan bahwa proses regulasi dilakukan lebih baik daripada peran IAASA di Inggris. Lalu, CEO IAASA melakukan pengembangan draf awal program kerja dan menyampaikan ke dewan RGA. Perusahaan konsultan luar juga dilibatkan untuk mengembangkan program kerja lebih lanjut dan mencari masukan dari konsultasi dengan PAB dalam pengembangan peran IAASA. Konsultasi dengan PAB menciptakan jaringan normative dan IAASA berharap kesediaan PAB untuk bekerja sama dalam kemitraan untuk mengejar tujuan bersama. Hal ini memberikan legitimasi IAASA dan proses regulasi yang lebih cepat dan efektif.

Selanjutnya *Maintaining Work*, *Policing* dilakukan dengan menjalankan fungsi *auditing*. Setelah menyetujui program kerja IAASA th 2006-2008, tim eksekutif IAASA memulai pekerjaan meliputi mobilisasi kegiatan *policing*, kunjungan lapangan ke PAB, dan pendampingan selektif dari karyawan PAB dalam kunjungan pemantauan/*control*. Kegiatan *auditing* memungkinkan IAASA memperoleh pemahaman dan evaluasi peraturan/regulasi, sistem/prosedur, dan otorisasi/perizinan.

Analisis kasus di atas mengungkapkan bagaimana bentuk *institutional work* yang berinteraksi dan saling memperkuat, dimobilisasi oleh Keuskupan Agung Semarang karena KAS berjuang untuk legitimasi implementasi sistem akuntansi paroki. Hal ini memperkuat pernyataan Hayne and Free (2014) tentang upaya yang dilakukan individu ketika mereka mencari perubahan institusional bukanlah bentuk *institutional work* mana yang lebih dulu, melainkan bagaimana satu bentuk *institutional work* dapat memungkinkan dan mendukung satu sama lain (Zietsma dan Lawrence, 2010). Dalam kasus ini, pekerjaan *educating* dilakukan oleh tim akuntansi yang dibentuk KAS bagi paroki untuk memastikan paroki mampu memiliki pemahaman dan komitmen mengenai peran mereka. Tim akuntansi melakukan *educating* dengan PTKAP yang telah disusun dengan pekerjaan *defining* dalam penyusunan PTKAP sebagai pedoman *educating*. Sementara proses *detering work* dan *policing* memperkuat pernyataan Lawrence (2006) bahwa dalam proses *policing* akan memastikan kedisiplinan dan komitmen paroki untuk mendukung implementasi sistem akuntansi.