



Church Governance: A Systematic Literature Review **Tata Kelola Gereja: Sebuah Tinjauan Sistematis Literatur**

Wisnu Haryo Pramudya¹ **Julianto Agung Saputro²** **Atika Jauharria Hatta³**

¹YKPN Yogyakarta Polytechnic; Doctoral Program in Accounting, STIE YKPN Yogyakarta

^{2,3}STIE YKPN Yogyakarta

Author Correspondence Email: wisnu@aaykpn.ac.id

Article History	Received July 15 th , 2025	Revised August 10 th , 2025	Accepted September 4 th , 2025
------------------------	--	---	--

Article News

Keyword:

*Church;
Governance;
Literature Review.*

Abstract

This study is a qualitative research that aims to systematically examine the scholarly literature on church governance over the past three decades, with a focus on identifying key concepts, practices, challenges, and opportunities in church management from theological, organizational, and cultural perspectives. The primary issue addressed is the absence of a conceptual consensus and clear indicators of ecclesiastical governance success, as well as the lack of studies integrating systematic approaches across traditions and disciplines. This research addresses a gap in the literature by providing a comprehensive and systematic review of the evolution and practices of church governance. Utilizing the Systematic Literature Review (SLR) method based on the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) guidelines and the Scopus database, 20 selected scholarly articles were analyzed thematically and bibliometrically. The analysis reveals that church governance has evolved from hierarchical and centralized models toward more participatory and contextual patterns, influenced by social, political, and theological dynamics. The findings also highlight the importance of integrating Gospel values, transparency, congregational participation, and sensitivity to local contexts in designing governance models that are relevant in the modern era. Nonetheless, normative, structural, and cultural challenges remain significant obstacles to effective and inclusive church management practices.

Kata Kunci:

*Gereja;
Literature Review
Tata Kelola.*

Abstrak

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mengkaji secara sistematis literatur ilmiah tentang tata kelola gereja (*church governance*) dalam kurun waktu 30 tahun terakhir, dengan fokus pada identifikasi konsep, praktik, tantangan, dan peluang dalam pengelolaan gereja dari berbagai perspektif teologis, organisatoris, dan budaya. Masalah utama yang diangkat adalah belum adanya konsensus konseptual dan indikator yang jelas tentang keberhasilan tata kelola gerejawi, serta minimnya studi yang mengintegrasikan pendekatan sistematis lintas tradisi dan disiplin. Penelitian ini menutup kesenjangan riset berupa kurangnya tinjauan literatur yang komprehensif dan sistematis mengenai evolusi dan praktik tata kelola gereja. Dengan menggunakan metode *Systematic Literature Review* berbasis pedoman *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews*

and Meta-Analyses dan basis data Scopus, 20 artikel ilmiah terpilih dianalisis secara tematik dan bibliometrik. Hasil analisis menunjukkan bahwa tata kelola gereja berkembang dari model hierarkis dan sentralistik menuju pola partisipatif dan kontekstual, dipengaruhi oleh dinamika sosial, politik, dan teologis. Temuan ini juga menggarisbawahi pentingnya integrasi nilai-nilai Injili, transparansi, partisipasi jemaat, dan sensitivitas terhadap konteks lokal dalam merancang model *governance* yang relevan di era modern. Namun, tantangan normatif, struktural, dan kultural tetap menjadi hambatan dalam praktik pengelolaan gereja yang efektif dan inklusif.

To cite this article: Hamdi. (2025). Wisnu Haryo Pramudya, Julianito Agung Saputro, and Atika Jauharia Hatta. Church Governance: A Systematic Literature Review. *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*, Volume 4(2), Pages: 871-888.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) ©2025 by author/s

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Tata kelola, atau *governance*, secara umum merujuk pada seperangkat sistem, proses, dan prinsip yang digunakan untuk mengatur, mengelola, serta mengawasi suatu organisasi agar dapat mencapai tujuan secara transparan, akuntabel, efektif, efisien, dan beretika (Keping, 2018; Malini, 2022; Arantes, Zou, and Che, 2020). Konsep tata kelola lahir dari kebutuhan untuk menjamin keteraturan dalam interaksi organisasi dengan pemangku kepentingannya, baik di sektor privat, publik, maupun nirlaba. Di sektor privat, tata kelola identik dengan *corporate governance* yang berfokus pada perlindungan pemegang saham, efisiensi pasar, serta pencegahan konflik kepentingan (Shleifer and Vishny, 1997; Aguilera and Jackson, 2010). Di sektor publik, tata kelola lebih menekankan transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas birokrasi dalam memberikan pelayanan publik (Rhodes, 1996). Adapun pada organisasi nirlaba, tata kelola menjadi penting karena organisasi jenis ini tidak berorientasi pada keuntungan finansial, melainkan pada pencapaian tujuan sosial, kemanusiaan, atau keagamaan (Ebrahim, Brown, and Batliwala, 2022; Chan, James Y.L. Thong, and Venkatesh, 2025).

Dalam konteks gereja, tata kelola memiliki keunikan tersendiri. Gereja secara umum dipahami sebagai komunitas orang-orang percaya yang berkumpul untuk menyembah Tuhan, menjalankan ajaran iman Kristen dengan Kristus sebagai kepala (Avis, 2022; Tagwirei, 2023), serta melayani masyarakat berdasarkan nilai-nilai Injil. Gereja bukan sekadar lembaga rohani, melainkan juga lembaga sosial yang memiliki fungsi pelayanan kepada masyarakat, seperti pendidikan, kesehatan, advokasi kemanusiaan, dan pemberdayaan sosial (Coskun, Metin, and Kuzey, 2022; Ebrahim, Brown, and Batliwala, 2022). Hal ini menjadikan tata kelola gereja bersifat multidimensi: harus mencakup aspek administratif, manajerial, spiritual, sekaligus sosial.

Namun, berbeda dengan tata kelola di sektor korporasi atau publik, tata kelola gereja hingga kini belum memiliki standar baku atau indikator universal yang dapat digunakan untuk mengukurnya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa ukuran kinerja gereja lebih bersifat pragmatis, misalnya peningkatan jumlah jemaat, pertumbuhan pelayanan, jumlah persembahan, atau kelancaran pengelolaan keuangan (Agus and Kause, 2020; Tangdiseru, 2022). Selain itu, tata kelola gereja umumnya diatur berdasarkan kesepakatan internal, tradisi denominasi, atau hasil musyawarah sinodal. Gereja dari

denominasi yang sama biasanya memiliki aturan dan struktur organisasi yang seragam, misalnya melalui konstitusi sinode atau peraturan gerejawi. Sebaliknya, gereja dari denominasi berbeda kerap memperlihatkan pola tata kelola yang beragam, mencerminkan perbedaan doktrin, tradisi kepemimpinan, dan budaya organisasi. Hal ini membuat tata kelola gereja menjadi fenomena yang plural, dinamis, dan sangat kontekstual.

Perkembangan sosial, politik, dan ekonomi global turut memengaruhi tata kelola gereja. Misalnya, tuntutan transparansi keuangan semakin meningkat seiring dengan tingginya kontribusi jemaat dalam menopang kehidupan gereja (Saputra, 2025). Selain itu, isu akuntabilitas sosial juga semakin relevan, di mana gereja tidak hanya dituntut untuk melayani jemaat internal, tetapi juga memberikan kontribusi nyata kepada masyarakat luas. Dalam konteks digital, banyak gereja mulai mengadopsi teknologi untuk mendukung pelayanan, baik melalui ibadah daring, sistem donasi digital, maupun pengelolaan data jemaat. Transformasi digital ini sekaligus menghadirkan tantangan baru, misalnya terkait keamanan data, keterbukaan informasi, dan etika penggunaan teknologi dalam pelayanan.

Di sisi akademik, penelitian mengenai tata kelola gereja masih relatif jarang dilakukan. Literatur yang ada sebagian besar bersifat naratif, teologis, atau berbasis pengalaman praktis, sehingga belum tersedia kerangka konseptual dan metodologis yang kokoh untuk menilai efektivitas tata kelola gereja secara sistematis. Fragmentasi konseptual ini menunjukkan adanya *research gap* yang signifikan. Selain itu, minimnya indikator baku juga menyulitkan perbandingan lintas denominasi maupun lintas konteks budaya. Hal ini berimplikasi pada lemahnya upaya akademik untuk merumuskan teori tata kelola gereja yang integratif.

Oleh karena itu, penelitian ini berusaha untuk menyusun sebuah *systematic literature review* (SLR) mengenai tata kelola gereja. Pendekatan ini memungkinkan pemetaan yang lebih komprehensif terhadap literatur yang ada, sekaligus menyajikan analisis lintas disiplin yang mencakup aspek teologis, manajerial, dan sosial. Dengan SLR, penelitian ini diharapkan mampu mengidentifikasi pola, celah, serta arah perkembangan riset tata kelola gereja ke depan. Secara akademik, penelitian ini akan memperkuat basis teoretis mengenai *governance* dalam konteks organisasi keagamaan. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi gereja dalam mengembangkan model tata kelola yang lebih transparan, akuntabel, dan relevan dengan tantangan zaman dan meningkatnya kompleksitas pelayanan, sehingga penting untuk memahami bagaimana tata kelola gereja dirancang, diterapkan, dan dievaluasi dalam berbagai konteks dimana hal ini masih jarang diteliti untuk organisasi nirlaba terutama gereja (Malini, 2022; Gratton, 2018; Grant 2005).

Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah fragmentasi konseptual dan metodologis yang signifikan dalam literatur akademik. Keberagaman definisi dan pendekatan terhadap tata kelola gereja menandakan belum tercapainya konsensus teoretis yang kokoh, baik dari dimensi teologis, organisatoris, maupun sosiokultural. Selain itu, keterbatasan studi empiris mengenai efektivitas model-model tata kelola gereja mengindikasikan adanya celah dalam evaluasi praktik yang diterapkan di berbagai denominasi. Minimnya kesepakatan tentang indikator keberhasilan tata kelola gerejawi juga memperlemah upaya sistematis untuk menilai dan membandingkan implementasi tata kelola lintas konteks. Lebih jauh, belum tersedianya tinjauan literatur

yang komprehensif dan lintas disiplin memperlihatkan bahwa penelitian terdahulu masih bersifat naratif dan terfragmentasi, sehingga belum mampu memetakan secara utuh perkembangan dan arah riset dalam bidang ini. Di samping itu, kurangnya perhatian terhadap faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi tata kelola gereja menunjukkan pentingnya pendekatan yang lebih integratif dalam memahami dinamika internal dan eksternal yang membentuk praktik tata kelola secara berkelanjutan dan relevan secara teologis maupun sosial.

Rumusan Masalah

Dalam mengamati literatur yang ada, muncul sejumlah permasalahan yang signifikan. Di antaranya adalah keberagaman definisi dan pendekatan terhadap tata kelola gereja, keterbatasan studi yang mengkaji efektivitas model tata kelola tertentu, serta belum adanya kesepakatan tentang indikator keberhasilan tata kelola gerejawi serta jarang hal ini menjadi sebuah perdebatan (Richards, 2024). Pertanyaan penelitian utama yang ingin dijawab dalam studi ini adalah: “Bagaimana tata kelola gereja di publikasikan selama tigapuluh tahun terakhir”. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan tata kelola gereja berdasarkan temuan empiris maupun konseptual yang terdokumentasi.

Kesenjangan riset yang mendorong dilakukannya studi ini adalah kurangnya tinjauan menyeluruh yang memetakan seluruh lanskap penelitian tentang tata kelola gereja dari sudut pandang sistematis dan lintas disiplin. Sebagian besar studi terdahulu bersifat naratif atau terfragmentasi, sehingga sulit untuk memperoleh gambaran utuh tentang evolusi dan kontribusi akademik dalam topik ini. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada penggunaan metode tinjauan literatur sistematis untuk menyatukan temuan-temuan yang tersebar dan luas (Hossain, Akhter, and Sultana, 2022), mengidentifikasi celah-celah penelitian yang belum tersentuh, serta menawarkan agenda riset masa depan yang lebih terarah bagi pengembangan teori dan praktik tata kelola gereja yang berkelanjutan dan kontekstual.

Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menyusun dan menganalisis berbagai literatur ilmiah yang membahas tata kelola gereja melalui pendekatan tinjauan literatur secara sistematis (*Systematic Literature Review*). Tinjauan ini lebih terstruktur dan lebih baik dibandingkan dengan tinjauan pustaka (Hiebl, 2023); Papaioannou, 2016). Dengan mengumpulkan, mengevaluasi, dan mensintesis temuan dari studi-studi terdahulu, penelitian ini berusaha memberikan pemetaan yang komprehensif mengenai konsep dan memperluas pemahaman terkini tentang perspektif praktik (Nguyen, Ntim, and Malagila, 2020), tantangan, dan peluang dalam tata kelola gereja. Pendekatan ini tidak hanya membantu dalam mengidentifikasi pola dan tren dari berbagai perspektif teologis, organisasi, dan budaya, tetapi juga memberikan dasar bagi pengembangan model tata kelola yang lebih relevan dan kontekstual dalam pelayanan gerejawi masa kini.

Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan manfaat teoretis dan praktis. Secara teoretis, studi ini memperluas khazanah pengetahuan akademik terkait tata kelola gereja dengan

pendekatan sistematis dan lintas disiplin. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi landasan bagi gereja-gereja, pemimpin rohani, serta organisasi keagamaan dalam mengembangkan model tata kelola yang relevan, kontekstual, dan berkelanjutan. Selain itu, studi ini diharapkan mampu membuka wacana akademik yang lebih luas tentang pentingnya tata kelola dalam organisasi nirlaba berbasis keagamaan.

KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

Kerangka teori dalam artikel ini mengacu pada prinsip-prinsip tata kelola (*governance*) yang berasal dari literatur manajemen dan organisasi, khususnya yang menekankan pada unsur transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, dan etika. Landasan teoritis ini diperkuat oleh kutipan dari Keping (2018), Malini (2022), dan Arantes, Zou, and Che (2020), yang menyatakan bahwa tata kelola yang baik mencakup integritas sistem dan proses organisasi agar mencapai tujuannya secara bertanggung jawab. Selain itu, teori tentang fungsi organisasi sosial dan religius juga diangkat, terutama dalam konteks gereja sebagai entitas spiritual yang menjalankan fungsi sosial dan organisatoris (Coskun, Metin, and Kuzey, 2022; Ebrahim, Brown, and Batliwala, 2022). Teori-teori ini menjadi dasar untuk menjelaskan pentingnya tata kelola dalam gereja sebagai organisasi nirlaba yang memiliki karakteristik unik dibanding entitas bisnis atau pemerintahan.

Kerangka konseptual dalam artikel ini dirancang untuk memetakan dan menganalisis bagaimana tata kelola gereja telah dikaji selama tiga dekade terakhir melalui pendekatan *Systematic Literature Review*. Kerangka ini mencakup beberapa komponen utama: (1) struktur kepemimpinan gereja, (2) mekanisme pengambilan keputusan, (3) pengelolaan sumber daya, (4) akuntabilitas moral dan spiritual, serta (5) faktor internal dan eksternal yang memengaruhi efektivitas tata kelola gereja. Konsep-konsep tersebut akan dievaluasi dalam kaitannya dengan tren publikasi, pendekatan teologis dan manajerial, serta perbedaan konteks budaya dan organisasi. Dengan kerangka ini, artikel bertujuan untuk menyusun pemetaan tematik dan temporal yang dapat mengidentifikasi pola, kesenjangan, dan kontribusi penelitian terdahulu dalam membentuk praktik tata kelola gereja yang relevan dan kontekstual.

METODE PENELITIAN

Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), di mana pendekatan ilmiah ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis seluruh penelitian yang relevan dengan suatu pertanyaan riset secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi, berbeda dari tinjauan naratif yang cenderung bersifat subjektif dan tidak terstandar.

Untuk menjamin kualitas dan akuntabilitas prosesnya, SLR umumnya mengikuti panduan PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), yang merupakan kerangka kerja pelaporan yang digunakan secara luas dalam penelitian lintas disiplin dan mengurangi bias dalam memberikan nilai hasilnya (Manetti, Bellucci, and Oliva, 2021).

Metodologi PRISMA terdiri dari empat tahapan utama, yaitu: (1) *Identification*, di mana peneliti mengumpulkan literatur dari basis data ilmiah dengan menggunakan kata kunci dan operator logika; (2) *Screening*, yakni proses penyaringan awal berdasarkan judul dan abstrak serta penghapusan artikel duplikat; (3) *Eligibility*, yang mencakup penilaian kelayakan artikel berdasarkan pembacaan teks penuh dan penerapan kriteria inklusi-eksklusi; serta (4) *Inclusion*, yaitu tahapan akhir di mana artikel yang memenuhi kriteria

dianalisis secara mendalam, baik secara deskriptif, tematik, maupun bibliometrik. Proses ini didukung oleh PRISMA *flow diagram*, sebuah visualisasi alur seleksi literatur yang mencerminkan jumlah artikel pada tiap tahapan secara transparan dan sistematis.

Pencarian Literatur

Dalam proses pencarian literatur, peneliti menggunakan basis data dari Scopus, karena Scopus merupakan basis data ilmiah yang mencakup jutaan artikel dari ribuan jurnal internasional bereputasi yang tersebar di berbagai disiplin ilmu, termasuk teologi, studi agama, sosiologi, dan manajemen organisasi, sehingga sangat relevan digunakan dalam penelitian bertopik *church governance* yang bersifat lintas disiplin.

Seluruh jurnal yang terindeks dalam Scopus telah melalui proses seleksi yang ketat berdasarkan standar kualitas editorial, sistem *peer-review*, serta dampak akademik, yang menjamin bahwa sumber-sumber yang diakses memiliki validitas ilmiah tinggi. Selain itu, Scopus menyediakan metadata yang lengkap, seperti sitasi, afiliasi penulis, kata kunci, dan jenis dokumen, yang memungkinkan peneliti melakukan analisis bibliometrik, termasuk pemetaan tren publikasi, identifikasi penulis/institusi terkemuka, dan visualisasi jaringan kolaborasi akademik.

Kemudahan ekspor data dalam berbagai format (CSV, RIS, BibTeX) juga membuat Scopus sangat kompatibel dengan perangkat lunak manajemen referensi dan analisis bibliometrik, seperti Mendeley, Zotero, VOSviewer, dan R Bibliometrix, sehingga mendukung penerapan metode PRISMA secara efisien dan sistematis dalam penelitian tinjauan literatur (Pahlevan-Sharif et al., 2019).

Dalam pencarian literatur yang akan digunakan, peneliti menentukan literatur dalam bentuk artikel publikasi bukan berupa buku, atau *proceeding*, dengan menggunakan aplikasi *publish or perish*, dengan kata kunci ((Tittle(*Church*) And (*Governance*)) And (Key((*Church*) And (*Governance*))) dengan periode tahun dari tahun 1994 sampai dengan tahun 2024.

Penentuan Inklusi dan Eksklusi

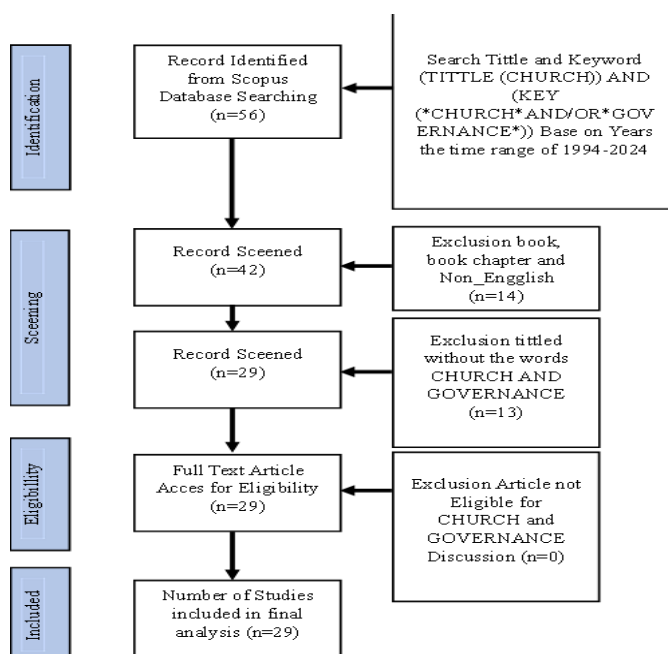
Dalam menentukan artikel mana saja yang akan digunakan dan dikecualikan (Ardito, Messeni Petruzzelli, and Albino, 2015), penulis melakukan serangkaian kajian secara manual untuk menganalisis judul, abstrak, kata kunci, dan jika diperlukan teks artikel lengkap (Papaioannou, 2016). Proses ini dilakukan untuk mengidentifikasi artikel yang secara langsung relevan dengan fokus penelitian, sekaligus menyaring sumber yang tidak sesuai baik dari segi konteks topik maupun kualitas publikasi. Langkah ini penting untuk menjaga ketepatan dan kedalaman kajian literatur, serta meminimalisasi bias seleksi terhadap sumber-sumber yang hanya memiliki keterkaitan tematik yang lemah. Dalam proses penelusuran awal menggunakan kode pencarian tertentu, diperoleh total 56 dokumen dari berbagai jenis publikasi, termasuk buku, bab buku, artikel ilmiah, prosiding konferensi, catatan, dan ulasan literatur.

Untuk menjaga homogenitas dan kelayakan data dalam konteks studi akademik yang berfokus pada publikasi ilmiah terkini, penulis menerapkan kriteria eksklusi terhadap jenis sumber yang berbentuk *Book*, *Book Chapter*, serta artikel yang tidak menggunakan bahasa Inggris. Hal ini dilakukan agar hasil sintesis literatur tidak terpengaruh oleh perbedaan format, cakupan pembahasan yang terlalu luas, serta kendala bahasa yang dapat menghambat proses analisis isi.

Dari proses eksklusi ini, sebanyak 14 sumber dikeluarkan dari analisis sehingga menyisakan 42 artikel yang memenuhi kriteria awal. Penyaringan kemudian dilanjutkan dengan menelaah judul dan abstrak untuk mengidentifikasi apakah artikel memuat kata *Church* dan *Governance* secara eksplisit, baik secara bersamaan dalam judul maupun kombinasi judul dan abstrak. Pendekatan ini digunakan untuk memastikan bahwa artikel yang dipilih secara substansial membahas dimensi tata kelola dalam konteks gereja.

Hasil dari tahap ini menunjukkan bahwa 13 artikel tidak memenuhi kriteria tersebut dan dikecualikan dari daftar analisis. Dengan demikian, tersisa 29 artikel yang kemudian dibaca secara menyeluruh dan mendalam guna mengonfirmasi kesesuaian isi dan kontribusi terhadap topik penelitian. Analisis menyeluruh ini mencakup penilaian terhadap fokus tematik, pendekatan metodologis, serta temuan utama dari masing-masing artikel. Seluruh artikel yang lolos tahapan seleksi akhir dinilai layak untuk dianalisis lebih lanjut karena telah memenuhi standar akademik yang diperlukan dalam penyusunan landasan teoritik dan konseptual penelitian. Dengan demikian, proses seleksi literatur ini tidak hanya menjamin validitas data sekunder, tetapi juga memperkuat dasar analitis dalam menjawab pertanyaan penelitian secara sistematis dan kritis.

PRISMA Diagram



Gambar 1. Prisma Diagram

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dari 29 Artikel yang menggunakan kata “gereja” dan “tata kelola”, telah dilakukan sintesa dengan mengambil kesimpulan dari tata kelola gereja menurut peneliti yang dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Sintesa Tata Kelola Gereja

Penulis	Judul	Church Governance
(Kaye, 1996)	<i>The Laity in Church Governance According to Bishop Broughton</i>	Pandangan Bishop Broughton mengenai tata kelola gereja menunjukkan bahwa meskipun ia menyadari urgensi keterlibatan kaum awam dalam pemerintahan gereja akibat perubahan politik dan keagamaan, komitmennya terhadap prinsip negara konfesional dan supremasi kerajaan membatasi kemampuannya untuk merumuskan peran institusional kaum awam dalam konteks masyarakat pluralistik.
(Furst, 1997)	<i>Judicial Involvement in the Governance of Church-operated Schools</i>	<i>Church governance</i> di Amerika Serikat mendapat perlindungan konstitusional yang kuat dari campur tangan pemerintah, namun pengadilan dapat turut campur secara sah ketika perselisihan melibatkan instrumen hukum sipil seperti kontrak atau akta, sehingga gereja dan lembaga terkait harus berhati-hati dalam mengelola urusan organisasional dan hukum agar tidak kehilangan otonomi religiusnya.
(Rudy, 2011)	<i>Unmaking Manly Smokes: Church, State, Governance, and the First Anti-Smoking Campaigns in Montreal, 1892-1914</i>	Pengelolaan tata kelola gereja dalam artikel tersebut menunjukkan bahwa gereja, khususnya melalui organisasi, seperti <i>Montreal Women's Christian Temperance Union</i> , memainkan peran normatif dalam membentuk moralitas publik melalui kampanye sosial, namun dibatasi oleh struktur negara liberal dan pluralitas agama yang menuntut pemisahan antara otoritas keagamaan dan kekuasaan sipil.
(Toppo, 2004)	<i>Corporate Governance and The Church's Contribution</i>	Tata kelola gereja, sebagaimana diuraikan oleh Kardinal Toppo, merupakan pengelolaan kuasa dan tanggung jawab berdasarkan prinsip pelayanan, etika, dan <i>stewardship</i> Kristen, yang menekankan penggunaan otoritas secara moral dan transformatif demi kesejahteraan bersama dan pencerminan nilai-nilai Injil dalam kehidupan organisasi.
(Esbeck, 2006)	<i>Governance and the Religion Question: Voluntarism, Disestablishment, and America's Church-State Proposition</i>	<i>Church governance</i> dalam konteks Amerika Serikat menekankan prinsip voluntarisme dan disestablishmentarianisme, yang menempatkan gereja sebagai otoritas otonom yang bebas dari intervensi negara, guna menjamin kebebasan beragama, membatasi kekuasaan negara, dan menjaga integritas spiritual lembaga keagamaan.
(Crosby, 2008)	<i>Rethinking a Key Biblical Text and Catholic Church Governance</i>	Penafsiran sepihak terhadap Matius 16:17–19 sebagai dasar ilahi struktur hierarkis gereja tanpa memperhatikan Matius 18:17–20 yang menegaskan otoritas komunitas mencerminkan pendekatan hermeneutik fundamentalis yang mengabaikan prinsip historis-kritis dan menghasilkan model tata kelola gereja yang timpang, tidak akuntabel, dan kurang partisipatif sebagaimana dikritisi oleh Komisi Kitab Suci Kepausan.
(Mutch, 2009)	<i>Weber and church governance: religious</i>	Praktik tata kelola gereja dalam tradisi Presbiterian Skotlandia, yang berakar pada keyakinan teologis dan diwujudkan melalui

	<i>practice and economic activity</i>	akuntabilitas, pencatatan sistematis, dan partisipasi awam, membentuk budaya organisasi yang kemudian menjadi sumber daya "to-hand" bagi pengembangan praktik manajerial modern dalam konteks ekonomi kapitalis.
(Hauck, 2010)	<i>The Role of Churches in Creating Social Capital and Improving Governance In Papua New Guinea: Lessons For Working in Fragile Situations</i>	Tata kelola gereja yang efektif, ditandai oleh legitimasi moral, struktur organisasi yang kuat, dan keterlibatan lintas level, memungkinkan gereja berkontribusi signifikan dalam membangun modal sosial dan memperkuat tata kelola publik di negara-negara rapuh seperti Papua Nugini.
(Mutch, 2013)	<i>Shared Protestantism and British identity: contrasting church governance practices in eighteenth century Scotland and England</i>	Praktik tata kelola gereja pada abad ke-18 menunjukkan bahwa Gereja Skotlandia membentuk budaya organisasi yang mengedepankan akuntabilitas sistemik berbasis dokumentasi dan struktur kelembagaan yang stabil, sedangkan Gereja Inggris menekankan akuntabilitas personal berbasis kebiasaan dan otoritas individual, mencerminkan perbedaan mendasar dalam sistem teologis, hukum, dan pendidikan kedua negara
(A. R. Mutch, 2014)	<i>To bring the work to greater perfection: Systematising Governance in the Church of Scotland, 1696–1800</i>	Sistem tata kelola Gereja Skotlandia pada abad ke-18 menunjukkan karakteristik budaya organisasi yang khas melalui upaya sistematis kodifikasi prosedur, akuntabilitas berbasis pencatatan administratif yang ketat, dan pengawasan hierarkis yang membentuk model tata kelola gereja yang legalistik dan berorientasi sistem.
(Pfang, 2015)	<i>Management in the Catholic Church: corporate governance</i>	Model tata kelola gereja dalam Gereja Katolik pada tingkat keuskupan mencerminkan kerangka <i>corporate governance</i> yang terdiri dari mekanisme kelembagaan, kepatuhan terhadap hukum kanonik, dan evaluasi kinerja pastoral, yang meskipun berbeda dari praktik sekuler, namun menunjukkan perlunya akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas dalam pengelolaan spiritual dan administratif gereja
(Niemandt, 2015)	<i>Together towards life and mission: A basis for good governance in church and society today</i>	Tata kelola gereja yang baik harus didasarkan pada eklesiologi misioner yang memahami gereja sebagai partisipan dalam <i>missio Dei</i> , sehingga kebijakan dan struktur organisasi gereja mencerminkan identitas misionernya dan mendorong perwujudan kehidupan yang utuh serta kesaksian profetik di tengah masyarakat.
(Lungu & Lungu, 2015)	<i>Principles Of Modern Management in The Current Governance and Organization Of The Local Christian Churches a Romanian Christian Orthodox Perspective</i>	Tata kelola gereja menunjukkan penerapan efektif dari prinsip-prinsip manajemen seperti hierarki, delegasi, dan pengambilan keputusan kolektif, yang mendukung efisiensi dan keberlanjutan operasional organisasi keagamaan.
(Paas, 2015)	<i>Leadership in Mission: The Reformed System</i>	Tata kelola gereja Reformed di era sekular dapat direvitalisasi melalui restrukturisasi pelayanan

	<i>of Church Governance in an Age of Mission</i>	Firman yang berorientasi misi, dengan menekankan diferensiasi peran kepemimpinan, pengawasan supra-lokal, partisipasi jemaat awam, serta struktur gerejawi yang fleksibel, tanpa kehilangan identitas teologis dan semangat kolektif-demokratiknya.
(Folarin & Folarin, 2016)	<i>Concrete evidence of change (Mt 3:1–12; Lk 3:8–14): The prophetic challenge of the Church to civil governance</i>	Tata kelola gereja, sebagaimana dicontohkan melalui pelayanan kenabian Yohanes Pembaptis, menuntut gereja untuk mempertahankan identitas spiritualnya dengan menyerukan pertobatan pribadi yang terwujud dalam keadilan sosial, sekaligus menjalankan pengawasan etis yang non-partisan terhadap otoritas sipil di ruang publik
(Mitchell, 2017)	<i>Freedom, faith, and humanitarian governance: the spatial politics of church asylum in Europe</i>	Tata kelola gereja dalam konteks perlindungan migran di Eropa merepresentasikan bentuk alternatif pemerintahan humaniter yang menggabungkan rasionalitas iman dan norma liberal melalui pemaknaan ruang sakral sebagai instrumen politik dan moral di luar kerangka negara dan logika neoliberal.
(Schofield, 2017)	<i>A Church Without Bishops: Governance of the English Catholic Mission, 1594– 1685</i>	Pengalaman Gereja Katolik Inggris pasca-Reformasi menunjukkan bahwa tata kelola gereja yang efektif dalam konteks krisis kelembagaan memerlukan adaptasi struktur otoritas secara fleksibel, seperti melalui model archpriest, vicar apostolic, dan chapter, demi mempertahankan kesinambungan pastoral dan legitimasi kanonik dalam keterbatasan yurisdiksi resmi.
(Paulsen Galal et al., 2018)	<i>Routes and relations in Scandinavian interfaith forums: Governance of religious diversity by states and majority churches</i>	Tata kelola gereja di negara-negara Skandinavia merepresentasikan model plurisentris, di mana gereja-gereja mayoritas Lutheran, meskipun memiliki tingkat afiliasi negara yang berbeda-beda, berperan sebagai aktor perantara utama dalam pengelolaan keragaman agama melalui inisiatif lintas iman yang dibentuk oleh kerangka hukum, politik, dan budaya nasional masing-masing.
(Faggioli, 2017)	<i>Vatican II And the Governance of The Local Church: The Diocese of Ferrara, 1959 – 1976</i>	Penerapan hasil Konsili Vatikan II di Keuskupan Ferrara menunjukkan pergeseran tata kelola gereja dari model kepemimpinan hierarkis-otoriter menuju struktur yang lebih kolegial dan partisipatif, di mana peran imam muda, kaum awam, dan komunitas religius menjadi krusial dalam mengartikulasikan bentuk baru gereja lokal yang responsif terhadap dinamika sosial-politik modern.
(Goodman & Herzberg, 2020)	<i>Gifts as governance: Church Welfare and the Samaritan's dilemma</i>	Tata kelola gereja dalam Gereja Yesus Kristus dari Orang-Orang Suci Zaman Akhir mencerminkan struktur kelembagaan polisentris, di mana aturan formal dan informal, pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, serta norma-norma religius berinteraksi secara sinergis untuk mengubah pemberian bantuan sosial menjadi mekanisme tata kelola komunitas

		yang mampu mengatasi dilema Samaria serta memperkuat kemandirian, akuntabilitas, dan solidaritas.
(Adnyana et al., 2020)	<i>Organizational Commitment and Governance for Supply Chain Success in Christian Protestant Churches in Bali</i>	Penerapan tata kelola gereja yang efektif dalam konteks gereja Protestan di Bali ditentukan oleh kemampuan mengelola konflik yang timbul dari perilaku menyimpang dan nilai sosial religius, yang secara signifikan memengaruhi komitmen organisasi jemaat terhadap perbaikan struktural dan spiritual gereja.
(B. Kaye, 2021)	<i>From a Colonial Chaplaincy to Responsible Governance: The Anglican Church of Australia and Its Ecclesiological Challenge</i>	Tata kelola Gereja Anglikan di Australia menunjukkan bahwa pengaruh historis Christendom dan struktur kelembagaan yang longgar telah melanggengkan budaya klerikalisme, sehingga diperlukan reformasi institusional yang berfokus pada pembentukan karakter Kristiani dan penguatan akuntabilitas untuk mewujudkan gereja yang bertanggung jawab secara moral dan pastoral di era pasca-Christendom.
(Dweba et al., 2021)	<i>Selective Reading and Misconstrued Biblical Text: A Case for the Inclusion of Women in Church Governance Structures in Black South African Churches</i>	Tata kelola gereja yang inklusif secara teologis dan alkitabiah menuntut pengakuan dan partisipasi penuh perempuan dalam kepemimpinan dan pelayanan, sebagai manifestasi kesetaraan dalam tubuh Kristus dan wujud pemenuhan misi gereja di tengah masyarakat yang plural.
(Malini, 2022)	<i>Analyzing Good Corporate Governance and Corporate Social Responsibility of Church of Batak Karo Protestant Using Financial And Ethnographic Approaches</i>	Tata kelola gereja di CBKP mencerminkan integrasi kontekstual antara <i>Good Church Governance</i> (GCG) dan <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) dengan nilai-nilai budaya Karo, di mana kepemimpinan berbasis kekerabatan memperkuat akuntabilitas dan transparansi, sementara pengelolaan keuangan dan pelayanan kepada masyarakat sejalan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan.
(Avis, 2022)	<i>The Roles of the Ecclesial Orders in the Governance of the Church</i>	<i>Church governance</i> yang bersifat sinodal dan konstitusional menempatkan seluruh umat yang dibaptis, baik tertahbis maupun awam, sebagai subjek setara dalam tanggung jawab kolektif atas kehidupan, misi, dan pengambilan keputusan gereja, melalui mekanisme representasi, konsultasi, dan konsensus dalam terang kepemimpinan Kristus sebagai Kepala Gereja.
(Tagwirei, 2023)	<i>Missionizing Church Governance: Transfiguring Pentecostalism in Zimbabwe</i>	Tata kelola gereja dalam Pentakostalisme di Zimbabwe, meskipun menunjukkan pertumbuhan dinamis dan kemampuan adaptasi kontekstual, masih dilemahkan oleh kepemimpinan yang berpusat pada diri sendiri dan struktur administratif yang cacat, sehingga diperlukan model tata kelola gereja yang reformatif dan integratif dengan menggabungkan prinsip-prinsip konsultatif Presbiterian, partisipatif jemaat, serta ketegasan Episkopal guna mewujudkan kepemimpinan

(Connolly et al., 2023)	<i>Reflections on recent developments in the governance of schools in Ireland and the role of the church</i>	gerejawi yang akuntabel, misioner, dan berkelanjutan. Dominasi Gereja Katolik dalam tata kelola sekolah di Irlandia mencerminkan model tata kelola gereja yang sentralistik dan hierarkis, yang kini dipertanyakan efektivitas dan relevansinya dalam masyarakat multikultural, sehingga mendorong perlunya reformasi tata kelola gereja yang lebih partisipatif, akuntabel, dan kontekstual.
(Boya, 2024)	<i>The Roles of Policy Documents, Governance And Strategy Within The Non-For-Profit Sector: A Case of Churches</i>	Tata kelola gereja sebagai organisasi nirlaba dapat ditingkatkan melalui pemanfaatan dokumen kebijakan yang selaras dengan visi strategis, prinsip manajerial, dan nilai-nilai Alkitabiah, sehingga memungkinkan implementasi strategi yang efektif dalam konteks manajerial modern yang dinamis.
(Richards, 2024)	<i>Church Governance a Philosophical Approach to a Theological Challenge in an Anglican Context</i>	Tata kelola gereja, khususnya dalam tradisi Anglikan, perlu direformasi dari model hierarkis-manajerial yang berakar pada kekuasaan dan tradisi menuju suatu bentuk kepemimpinan relasional dan teologis yang berpusat pada persekutuan Tritunggal dan Ekaristi, sehingga memungkinkan gereja bertransformasi melalui kasih, keterbukaan komunitas, dan respons terhadap dunia, bukan sekadar konformitas terhadap legalitas sekuler.

Pembahasan

Tata kelola gereja mengalami transformasi paradigmatis dari model hierarkis dan klerikalistik menuju sistem yang lebih partisipatif, kontekstual, dan akuntabel, seiring dengan tuntutan demokratisasi, pluralisme, dan akuntabilitas publik dalam masyarakat modern. Hasil-hasil penelitian mengindikasikan bahwa tata kelola gereja yang efektif ditandai oleh penguatan struktur sinodal, pelibatan umat awam, penerapan prinsip manajerial seperti transparansi dan efisiensi, serta respons proaktif terhadap isu-isu sosial melalui pendekatan misioner dan etika pelayanan. Selain itu, reformasi tata kelola juga menuntut pendekatan teologis yang lebih inklusif, sebagaimana tercermin dalam upaya pengakuan terhadap kepemimpinan perempuan, pembaruan struktur kelembagaan di tengah krisis otoritas, serta redefinisi peran gereja dalam tata kelola sosial dan pembangunan komunitas. Dengan demikian, tata kelola gereja kontemporer harus bersifat reflektif, transformatif, dan kontekstual agar dapat mewujudkan kehidupan gerejawi yang relevan dan berintegritas dalam menghadapi dinamika zaman.

Tata kelola gereja sebagaimana tergambar dalam berbagai studi yang terlihat pada Tabel 1, menunjukkan keberagaman bentuk dan pendekatan yang dipengaruhi oleh konteks historis, teologis, dan sosial. Di satu sisi, model tradisional seperti Gereja Katolik dan Anglikan sering kali menampilkan struktur hierarkis dan sentralistik yang berakar pada warisan historis dan kekuasaan institusional (misalnya Crosby, 2008; Connolly, James, and Murtagh, 2023). Namun, model ini semakin dikritik karena kurangnya partisipasi umat dan tidak selaras dengan prinsip demokratis serta pluralisme modern, mendorong tuntutan reformasi menuju struktur yang lebih kolegial dan partisipatif sebagaimana tercermin dalam implementasi hasil Konsili Vatikan II (Faggioli, 2017) dan kritik filosofis dalam konteks Anglikan (Richards, 2024).

Sebaliknya, tradisi gereja Protestan dan reformis menunjukkan kecenderungan pada tata kelola yang lebih desentralistik dan partisipatif, menekankan akuntabilitas, dokumentasi, dan partisipasi awam dalam proses pengambilan keputusan (A. Mutch, 2009, A. R. Mutch, 2014; Paas, 2015). Pendekatan ini memungkinkan pengembangan model *governance* yang fleksibel dan berorientasi misi, serta relevan dalam konteks sosial yang berubah cepat. Dalam praktiknya, gereja-gereja ini lebih adaptif dalam menjawab tantangan seperti keragaman budaya, kebutuhan komunitas lokal, hingga tuntutan manajerial modern, seperti terlihat pada gereja-gereja Protestan di Skotlandia, Bali, dan Zimbabwe.

Selain itu, tata kelola gereja juga berfungsi sebagai mekanisme normatif dan moral dalam masyarakat, di mana gereja berperan membentuk etika publik, memperkuat modal sosial, dan menjadi aktor dalam tata kelola kemanusiaan dan pembangunan (Hauck, 2010; Mitchell, 2017; Goodman and Herzberg, 2020). Namun, agar tetap relevan dan kredibel, gereja perlu mengembangkan sistem tata kelola yang menjunjung nilai-nilai injili, inklusif, akuntabel, serta kontekstual terhadap dinamika sosial-politik. Peran perempuan, umat awam, serta komunitas lintas iman juga perlu diintegrasikan secara lebih penuh sebagai bagian dari bentuk tata kelola yang misioner dan profetik (Dweba, Mbali, and Rashe, 2021; (Niemandt, 2015; Paulsen Galal, Lund Liebmann, and Nordin, 2018).

Limitasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicermati secara kritis. *Pertama*, adanya variasi konteks budaya, tradisi gerejawi, dan sistem hukum antarnegara menyulitkan proses generalisasi terhadap model tata kelola gereja yang ideal. *Kedua*, dominasi pendekatan normatif dan teologis dalam sebagian besar literatur yang ditelaah membatasi kedalaman analisis empiris mengenai efektivitas tata kelola yang diterapkan. *Ketiga*, isu-isu struktural seperti resistensi terhadap perubahan, dominasi klerikalisme, dan ketimpangan gender belum banyak diungkapkan secara eksplisit dalam studi yang ada. *Keempat*, adopsi prinsip manajerial modern sering kali menimbulkan ketegangan antara nilai efisiensi organisasi dan kesetiaan terhadap identitas spiritual gereja.

Kebaruan/Kontribusi

Kebaruan utama dari penelitian ini terletak pada penggunaan metode *Systematic Literature Review* (SLR) berbasis pedoman PRISMA untuk menyintesis literatur tentang tata kelola gereja secara tematik dan bibliometrik dalam cakupan waktu tiga dekade terakhir. Pendekatan ini mampu mengisi kekosongan riset berupa kurangnya tinjauan literatur yang sistematis, interdisipliner, dan lintas tradisi mengenai *governance* gereja. Dengan memetakan konsep, praktik, tantangan, dan peluang secara komprehensif, penelitian ini menyajikan agenda riset masa depan yang lebih terarah bagi pengembangan tata kelola gereja yang kontekstual, partisipatif, dan berkelanjutan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa tata kelola gereja telah mengalami evolusi signifikan dari model hierarkis dan sentralistik menuju model yang lebih partisipatif, kolektif, dan

akuntabel. Transformasi ini dipengaruhi oleh konteks teologis, sosial, dan budaya yang terus berkembang, dengan gereja-gereja dalam tradisi Protestan dan Reformed menunjukkan kapasitas adaptasi lebih tinggi melalui pendekatan desentralisasi, transparansi, dan pelibatan aktif jemaat. Sebaliknya, gereja-gereja Katolik dan Anglikan masih menghadapi tantangan dalam mendorong partisipasi umat dan akuntabilitas publik. Selain sebagai lembaga spiritual, gereja juga berfungsi sebagai aktor sosial yang mampu membentuk etika publik dan memperkuat modal sosial dalam pembangunan masyarakat yang berkeadilan dan berkelanjutan.

Saran

Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengembangkan studi lintas tradisi gereja dengan pendekatan empiris yang kuat untuk mengukur efektivitas model tata kelola yang diterapkan dalam berbagai konteks budaya. Perlu dilakukan eksplorasi lebih lanjut terhadap peran perempuan dan kelompok marginal dalam struktur kepemimpinan gereja sebagai bagian dari tata kelola yang inklusif. Selain itu, penting untuk mengembangkan indikator kinerja governance yang bersifat teologis sekaligus manajerial agar dapat menilai keberhasilan tata kelola secara holistik. Kolaborasi antara disiplin teologi, manajemen, dan sosiologi sangat diperlukan untuk membangun kerangka tata kelola gereja yang relevan dengan tantangan zaman.

REFERENSI

- Adnyana, I. M. D., Supartha, W. G., Riana, I. G., & Surya, I. B. K. (2020). Organizational commitment and governance for supply chain success in Christian protestant churches in Bali. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(2), 792–799. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85085363195&partnerID=40&md5=5a1bedb90d63e892eeae1241719b60f4>
- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2010). Comparative and international corporate governance. In *Academy of Management Annals* (Vol. 4, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495525>
- Agus, S., & Kause, M. (2020). Peranan Manajemen Keuangan dalam Pertumbuhan Gereja. *Jurnal Teologi Rahmat*, 6(1).
- Arantes, V., Zou, C., & Che, Y. (2020). Coping with waste: A government-NGO collaborative governance approach in Shanghai. *Journal of Environmental Management*, 259. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2019.109653>
- Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., & Albino, V. (2015). From Technological Inventions to New Products: A Systematic Review and Research Agenda of the Main Enabling Factors. *European Management Review*, 12(3). <https://doi.org/10.1111/emre.12047>
- Avis, P. (2022). The Roles of the Ecclesial Orders in the Governance of the Church. *Ecclesiology*, 18(1), 3–9. <https://doi.org/10.1163/17455316-18010002>
- Boya, K. S. (2024). The Roles of Policy Documents, Governance and Strategy Within the Non-For-Profit Sector: A Case of Churches. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(1), 20–27. <https://doi.org/10.22495/cgobrv8i1p2>

- Chan, F. K. Y., , James Y.L. Thong, S. A. B., & Venkatesh, V. (2025). Design characteristics and service experience with e-government services: A public value perspective. *International Journal of Information Management*, 80(41). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102834>
- Connolly, M., James, C., & Murtagh, L. (2023). Reflections on recent developments in the governance of schools in Ireland and the role of the church. *Management in Education*. <https://doi.org/10.1177/08920206231177535>
- Coskun, A., Metin, H., & Kuzey, C. (2022). Mediating Effects of Strategy and Structure between Environmental Predictability, Information Technology Usage and the Performance of NGOs. *Journal of East-West Business*, 28(3). <https://doi.org/10.1080/10669868.2022.2072045>
- Crosby, M. H. (2008). Rethinking a key biblical text and catholic church governance. *Biblical Theology Bulletin*, 38(1), 37–43. <https://doi.org/10.1177/01461079080380010501>
- Dweba, Z. M., Mbali, R. N. M., & Rashe, R. Z. (2021). Selective Reading and Misconstrued Biblical Text: A Case for the Inclusion of Women in Church Governance Structures in Black South African Churches. *Pharos Journal of Theology*, 102. <https://doi.org/10.46222/pharosjot.10214>
- Ebrahim, A., Brown, L. D., & Batliwala, S. (2022). Governance for global integration: Designing structure and authority in international advocacy NGOs. *World Development*, 160. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.106063>
- Esbeck, C. H. (2006). Governance and the religion question: Voluntarism, disestablishment, and America's church-state proposition. *Journal of Church and State*, 48(2), 303–326. <https://doi.org/10.1093/jcs/48.2.303>
- Faggioli, M. (2017). Vatican II and the governance of the local church: The diocese of Ferrara, 1959–1976. In *Catholics in the Vatican II Era: Local Histories of a Global Event* (pp. 226–244). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316493380.012>
- Folarin, G., & Folarin, C. (2016). Concrete evidence of change (Mt 3:1–12; Lk 3:8–14): The prophetic challenge of the Church to civil governance. *HTS Teologiese Studies / Theological Studies*, 72(3). <https://doi.org/10.4102/hts.v72i3.3358>
- Furst, L. G. (1997). Judicial involvement in the governance of church-operated schools. *Journal of Research on Christian Education*, 6(2), 261–282. <https://doi.org/10.1080/10656219709484853>
- Goodman, N. P., & Herzberg, R. Q. (2020). Gifts as governance: Church Welfare and the Samaritan's dilemma. *Journal of Institutional Economics*, 16(5), 703–714. <https://doi.org/10.1017/S174413741900047X>
- Grant, R. M. (2005). Contemporary Strategy Analysis. In *Notes*.
- Gratton, P. C. (2018). Organization development and strategic planning for non-profit organizations. *Organization Development Journal*, 36(2).
- Hauck, V. A. (2010). The role of churches in creating social capital and improving governance in papua new Guinea: Lessons for working in fragile situations. *Public Administration and Development*, 30(1), 49–65. <https://doi.org/10.1002/pad.546>

- Hiebl, M. R. W. (2023). Sample Selection in Systematic Literature Reviews of Management Research. In *Organizational Research Methods* (Vol. 26, Issue 2). <https://doi.org/10.1177/1094428120986851>
- Hossain, M. R., Akhter, F., & Sultana, M. M. (2022). SMEs in Covid-19 Crisis and Combating Strategies: A Systematic Literature Review (SLR) and A Case from Emerging Economy. *Operations Research Perspectives*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2022.100222>
- Kaye, B. (2021). From a Colonial Chaplaincy to Responsible Governance: The Anglican Church of Australia and Its Ecclesiological Challenge. *Ecclesiastical Law Journal*, 23(1), 34–49. <https://doi.org/10.1017/S0956618X20000666>
- Kaye, B. N. (1996). The laity in church governance according to Bishop Broughton. *Journal of Religious History*, 20(1), 78–92. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9809.1996.tb00693.x>
- Keping, Y. (2018). Governance and Good Governance: A New Framework for Political Analysis. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.1007/s40647-017-0197-4>
- Lungu, R., & Lungu, F. (2015). Principles of modern management in the current governance and organization of the local christian churches a romanian christian orthodox perspective. *European Journal of Science and Theology*, 11(1), 131–142. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84929155150&partnerID=40&md5=407b98c16e547b86d8e8cf1257138432>
- Malini, H. (2022). Analyzing Good Corporate Governance and Corporate Social Responsibility of Church of Batak Karo Protestant Using Financial and Ethnographic Approaches. *International Journal of Business and Society*, 23(3), 1516–1534. <https://doi.org/10.33736/ijbs.5179.2022>
- Manetti, G., Bellucci, M., & Oliva, S. (2021). Unpacking dialogic accounting: a systematic literature review and research agenda. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 34(9). <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2020-4736>
- Mitchell, K. (2017). Freedom, faith, and humanitarian governance: the spatial politics of church asylum in Europe. *Space and Polity*, 21(3), 269–288. <https://doi.org/10.1080/13562576.2017.1380883>
- Mutch, A. (2009). Weber and church governance: Religious practice and economic activity. *Sociological Review*, 57(4), 586–607. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2009.01863.x>
- Mutch, A. (2013). “Shared Protestantism” and British identity: contrasting church governance practices in eighteenth-century Scotland and England. *Social History*, 38(4), 456–476. <https://doi.org/10.1080/03071022.2013.845026>
- Mutch, A. R. (2014). “To bring the work to greater perfection”: Systematising Governance in the Church of Scotland, 1696-1800. *Scottish Historical Review*, 93(2), 240–261. <https://doi.org/10.3366/shr.2014.0218>
- Nguyen, T. H. H., Ntim, C. G., & Malagila, J. K. (2020). Women on corporate boards and corporate financial and non-financial performance: A systematic literature review and future research agenda. In *International Review of Financial Analysis* (Vol. 71). <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101554>

- Niemandt, C. J. P. (2015). Together towards life and mission: A basis for good governance in church and society today. *Verbum et Ecclesia*, 36(1). <https://doi.org/10.4102/ve.v36i1.1361>
- Paas, S. (2015). Leadership in mission: The reformed system of church governance in an age of mission. *Calvin Theological Journal*, 50(1), 110–125. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84929896149&partnerID=40&md5=0c99679bbd4fa803ac44645b6cd0890b>
- Papaioannou, D. . S. A. and B. A. (2016). Systematic approaches to a successful literature review. Systematic approaches to a successful literature review. *Torrossa.Com*.
- Paulsen Galal, L., Lund Liebmann, L., & Nordin, M. (2018). Routes and relations in Scandinavian interfaith forums: Governance of religious diversity by states and majority churches. *Social Compass*, 65(3), 329–345. <https://doi.org/10.1177/0037768618787239>
- Pfang, R. (2015). Management in the catholic church: Corporate governance. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 12(1), 38–58. <https://doi.org/10.1080/14766086.2014.933708>
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Richards, P. D. G. (2024). Church Governance—A Philosophical Approach to a Theological Challenge in an Anglican Context. *Religions*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/rel15040427>
- Rudy, J. (2011). ‘Unmaking manly smokes’: Church, state, governance, and the first anti-smoking campaigns in Montreal, 1892–1914. In *The Real Dope: Social, Legal, and Historical Perspectives on the Regulation of Drugs in Canada* (pp. 59–82). University of Toronto Press. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84961522658&partnerID=40&md5=603dcf3b9ef27dd8off8c4e8a247593b>
- Saputra, E. J. I. D. meliana M. K. S. I. K. (2025). Transparansi Keuangan Gereja Sebagai Pilar Integrasi: Studi Atas Kasus Penyalahgunaan Dana. *Jurnal Riset Rumpun Agama Dan Filsafat*, 4(1), 558–570. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jurrafi.v4i1.4967>
- Schofield, N. (2017). A Church Without Bishops: Governance of the English Catholic Mission, 1594-1685. *Ecclesiastical Law Journal*, 19(2), 156–168. <https://doi.org/10.1017/S0956618X17000047>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2). <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Tagwirei, K. (2023). Missionizing Church Governance: Transfiguring Pentecostalism in Zimbabwe. *Religions*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/rel14101278>
- Tangdiseru, Y. (2022). Pentingnya Manajemen Gereja terhadap Pertumbuhan Gereja. *EULOGIA: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristiani*, 1(2). <https://doi.org/10.62738/ej.v1i2.10>
- Toppo, T. P. C. (2004). Corporate Governance and the Church’s Contribution. *Management and Labour Studies*, 29(1), 20–30. <https://doi.org/10.1177/0258042X0402900102>

