



**JEMSI:**  
**Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem**  
**Informasi**

E-ISSN: 2686-5238  
P-ISSN: 2686-4916

<https://dinastirev.org/JEMSI>    [dinasti.info@gmail.com](mailto:dinasti.info@gmail.com)    +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i6>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Perancangan Strategi Inovasi Operasional di dalam Gereja Sidang Jemaat Kristus Surabaya dengan Menggunakan Tools *Blue Ocean Strategy*: Studi Kualitatif

Budianto Liem<sup>1</sup>, Natalia Christiani<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Ciputra Surabaya, Jawa Timur, Indonesia, [budiantoliem01@magister.ciputra.ac.id](mailto:budiantoliem01@magister.ciputra.ac.id)

<sup>2</sup>Universitas Ciputra Surabaya, Jawa Timur, Indonesia, [natalia.christiani@ciputra.ac.id](mailto:natalia.christiani@ciputra.ac.id)

Corresponding Author: [natalia.christiani@ciputra.ac.id](mailto:natalia.christiani@ciputra.ac.id)<sup>2</sup>

**Abstract:** *This study aims to design an operational innovation strategy for inventory management at the Gereja Sidang Jemaat Kristus (GSJK) Surabaya using the Blue Ocean Strategy (BOS) approach. The background of the study stems from the continued use of manual systems based on Microsoft Excel, which results in low efficiency, accuracy, and transparency. Internal data reveal the loss of church assets worth millions of rupiah, often discovered too late, indicating weak tracking systems. Meanwhile, church income has declined significantly from IDR 15.1 billion (2021) to IDR 9.3 billion (2024), while expenditures remain high, reaching IDR 13.8 billion. This imbalance poses a risk to the sustainability of church services. This research adopts a qualitative case study method. Data were collected through semi-structured interviews, one-month participatory observation, and internal document review. The data were analyzed using open coding, axial coding, and thematic coding with the NVivo software. Strategic analysis tools from BOS such as the Strategy Canvas, ERRC, Six Paths Framework, and Value Innovation were used, along with SWOT analysis and benchmarking. The results show that although GSJK has a strong culture of collective service and financial transparency, it faces weaknesses in digitalization and limited human resources. Innovation opportunities were found in digitalizing inventory systems and reporting. The main strategy proposed is the development of an integrated and participatory web-based inventory system. This study contributes theoretically to the application of BOS in religious non-profit organizations and offers practical recommendations to promote sustainable digital transformation.*

**Keyword:** *Blue Ocean Strategy, Church Inventory Management, Information Systems, Operational Digitalization, Value Innovation, Non-profit Organizations.*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi inovasi operasional dalam pengelolaan inventaris Gereja Sidang Jemaat Kristus (GSJK) Surabaya melalui pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS). Latar belakang penelitian didasari oleh penggunaan sistem manual berbasis Microsoft Excel yang menyebabkan rendahnya efisiensi, akurasi, dan transparansi. Data internal menunjukkan beberapa aset bernilai tinggi hilang dan baru terdeteksi setelah terlambat, mencerminkan lemahnya sistem pelacakan. Pada saat yang sama, terjadi penurunan

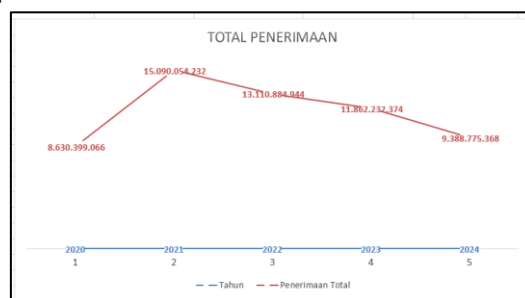
penerimaan gereja dari Rp15,1 miliar (2021) menjadi Rp9,3 miliar (2024), sementara pengeluaran tetap tinggi sebesar Rp13,8 miliar, sehingga meningkatkan risiko terhadap keberlanjutan pelayanan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif, dan telaah dokumen. Data dianalisis menggunakan open coding, axial coding, dan tematik coding dengan bantuan perangkat lunak NVivo. Analisis strategis dilakukan melalui tools BOS seperti *Strategy Canvas*, *ERRC*, *Six Paths Framework*, dan *Value Innovation*, serta dilengkapi dengan analisis SWOT dan *benchmarking*. Hasil menunjukkan bahwa GSJK memiliki kekuatan dalam budaya pelayanan kolektif dan transparansi keuangan, namun lemah dalam digitalisasi dan SDM. Strategi utama yang diusulkan adalah pengembangan sistem inventaris berbasis web yang terintegrasi dan partisipatif. Penelitian ini berkontribusi secara teoretis terhadap literatur inovasi operasional di organisasi keagamaan dan menawarkan rekomendasi praktis untuk transformasi digital berkelanjutan.

**Kata Kunci:** *Blue Ocean Strategy*, Manajemen Inventaris Gereja, Digitalisasi Operasional, Sistem Informasi, Inovasi Nilai, Organisasi Non-profit.

## PENDAHULUAN

Gereja sebagai organisasi keagamaan memiliki tanggung jawab moral dan administratif dalam mengelola sumber daya secara transparan dan efisien. Gereja Sidang Jemaat Kristus (GSJK) Surabaya menghadapi permasalahan signifikan dalam pengelolaan inventaris, yang hingga kini masih dilakukan secara manual menggunakan Microsoft Excel. Sistem ini terbukti kurang efektif, meningkatkan risiko kehilangan aset yang tidak terpantau, serta menurunkan efisiensi operasional. Selain aspek teknis, GSJK juga mengalami tantangan keuangan. Data internal menunjukkan tren penurunan penerimaan dari Rp15,1 miliar (2021) menjadi Rp9,3 miliar (2024), sementara pengeluaran tetap tinggi, mencapai Rp13,8 miliar. Ketidakseimbangan ini memperbesar risiko terhadap keberlanjutan pelayanan gereja dan menegaskan perlunya inovasi sistem manajemen. Dalam konteks tersebut, sistem operasional manual tidak hanya tidak memadai, tetapi turut memperburuk kondisi keuangan organisasi.

Seiring meningkatnya jumlah aset dan terbatasnya sumber daya manusia (SDM), dibutuhkan pendekatan strategis untuk memperbarui sistem yang ada. *Blue Ocean Strategy* (BOS) dipilih sebagai kerangka analisis karena menawarkan cara berpikir baru dalam menciptakan nilai (*value innovation*) dan menghindari persaingan konvensional. Dalam konteks ini, BOS digunakan untuk merancang sistem pengelolaan inventaris digital yang efisien, transparan, partisipatif, serta mendukung keterlibatan jemaat dalam tata kelola aset gereja secara kolektif. Penelitian ini memiliki tingkat kebaruan (*novelty*) yang tinggi karena menerapkan pendekatan *Blue Ocean Strategy* pada konteks organisasi *non-profit* keagamaan, yang masih sangat jarang dijadikan objek studi. Pendekatan strategis ini tidak hanya menghasilkan efisiensi, tetapi juga menciptakan ruang inovasi baru dalam pelayanan gereja berbasis teknologi digital.



Gambar 1. Memperlihatkan tren penurunan total penerimaan tahunan GSJK Surabaya.

Sumber: Data internal perusahaan (2024)

Penelitian ini bertujuan untuk merancang strategi inovasi operasional yang spesifik, terukur, dan kontekstual pada GSJK Surabaya. Strategi ini dikembangkan menggunakan pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS), dengan memanfaatkan sejumlah alat analisis strategis seperti *Strategy Canvas*, *Four Actions Framework (ERRC)*, *Six Paths Framework*, dan *SWOT Analysis*. Tujuannya adalah untuk menciptakan nilai baru (*value creation*), mengurangi kompleksitas dan biaya operasional, serta mendorong transformasi digital dalam pengelolaan inventaris gereja.

## METODE

### Landasan Filosofis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini berpijak pada paradigma pragmatis dengan pendekatan kualitatif studi kasus. Fokus utama adalah pengembangan sistem informasi inventaris berbasis web sebagai solusi strategis bagi permasalahan operasional Gereja Sidang Jemaat Kristus (GSJK) Surabaya. *Blue Ocean Strategy* digunakan sebagai kerangka untuk menciptakan nilai baru melalui empat alat utama: *Strategy Canvas*, *ERRC*, *Six Paths Framework*, dan *Value Innovation*.

### Subyek dan Obyek Penelitian

Subyek penelitian terdiri dari lima informan internal GSJK (staf akuntansi, bendahara, pengelola gedung, dan pewajib distrik) serta dua narasumber eksternal dari kalangan akademisi dan satu informan dari gereja pembanding (Bethany Nginden). Obyek penelitian adalah operasional dan sistem inventaris GSJK yang tersebar di lebih dari 25 distrik, dengan kondisi pengelolaan aset masih bersifat manual dan terfragmentasi.

### Metode Pengumpulan Data

Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif selama satu bulan, dan telaah dokumen internal. Ketiga metode ini digunakan dalam pendekatan triangulasi untuk meningkatkan validitas.

### Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *open coding*, *axial coding*, dan *tematik coding* menggunakan NVivo. Temuan data kemudian dianalisis menggunakan alat BOS dan SWOT untuk merumuskan strategi inovasi operasional berbasis digital.

### Keabsahan Data

Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber: informan internal, pakar eksternal, dan pembelajaran dari *benchmarking*. Pendekatan ini memastikan hasil analisis dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

### Prosedur Penelitian

Proses penelitian mencakup penyusunan proposal, pengumpulan data lapangan, transkripsi dan analisis data, hingga perumusan strategi inovasi menggunakan BOS. Hasil penelitian disusun dalam bentuk laporan dan artikel jurnal sebagai kontribusi akademik dan praktis. Setelah metode penelitian diterapkan, bagian berikut menyajikan temuan utama dan strategi inovasi yang disusun berdasarkan analisis kualitatif dan alat BOS.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengungkapkan berbagai tantangan dan peluang inovasi dalam pengelolaan operasional Gereja Sidang Jemaat Kristus (GSJK) Surabaya. Data dikumpulkan

melalui wawancara terhadap lima narasumber (internal, eksternal, dan gereja pembanding) serta observasi partisipatif. Analisis kualitatif dilakukan menggunakan pendekatan *open coding*, *axial coding*, dan *tematik coding* dengan bantuan perangkat lunak NVivo. Hasil analisis menghasilkan lebih dari 60 kode awal yang dikelompokkan dalam delapan kategori *axial*, lalu disintesis menjadi sepuluh tema utama.

**Tabel 1. Delapan kategori utama hasil *axial coding***

Kategori Utama	Contoh Kode Terkait
Kondisi Operasional	Administrasi berjalan baik, ibadah berjalan baik
Sistem & Prosedur	Pencatatan manual dan digital, SOP tidak baku
SDM & Tantangan	Kekurangan SDM, ketergantungan individu
Teknologi & Digitalisasi	Efata, QRIS, Seventhsoft, keterbatasan adopsi digital
Kolaborasi & Koordinasi	Komunikasi lancar, persekutuan antar departemen
Kesiapan Inovasi	Gereja siap berubah, terbuka terhadap teknologi
Visi & Keunggulan Gereja	Kepemimpinan kolektif, spiritualitas, komunitas loyal
Strategi & Saran BOS	Kurangi birokrasi, ciptakan platform digital, standarisasi sistem

Sumber: Hasil Riset

Kategori-kategori utama hasil *axial coding* kemudian disintesis dalam proses *tematik coding* menjadi sepuluh tema utama. Beberapa kategori yang saling beririsan atau memiliki dimensi berbeda dipecah lebih lanjut untuk menangkap nuansa strategis yang lebih spesifik.

**Tabel 2. Pemetaan dari *axial coding* menjadi *tematik coding***

No.	Kategori ( <i>Axial Coding</i> )	Tema Utama ( <i>Tematik Coding</i> )	Keterangan Transisi
1	Sistem Keuangan, SOP, Transparansi	1. Pengelolaan Keuangan dan Transparansi	Fokus pada praktik dan sistem akuntabilitas keuangan
2	Inventarisasi Aset dan Pengelolaan Gedung	2. Sistem Inventarisasi dan Aset	Fokus pada kendala dan solusi pencatatan dan pelacakan aset
3	Absensi Jemaat dan Pencatatan Kehadiran	3. Sistem Absensi dan Kehadiran Jemaat	Isu teknis dan digitalisasi absensi jemaat
4	SDM, Partisipasi Jemaat, Pembinaan dan Pelatihan	4. SDM, Partisipasi dan Kolaborasi Pelayanan	Fokus pada keterlibatan aktif jemaat dan kualitas pelayan
5	Kesiapan Inovasi, Adopsi Teknologi, Komitmen Perubahan	5. Kesiapan dan Penerimaan Inovasi Operasional	Respons terhadap perubahan dan kesiapan struktural
6	Keterbatasan SDM, Sistem Manual, Voluntary Based	6. Tantangan Operasional dan Keterbatasan	Kategori diperluas menjadi tema khusus karena frekuensi muncul tinggi
7	Visi Gereja, Kepemimpinan, Keunikan Model Kolektif	7. Strategi Pelayanan dan Model Organisasi Gereja	Nilai dan filosofi organisasi menjadi arah model strategi
8	Benchmarking, Pembelajaran dari Gereja Lain	8. Benchmarking dan Pembelajaran Eksternal	Data berasal dari wawancara eksternal (Eka, Adi)
-	Respon terhadap Teknologi Digital, QRIS, Hybrid Systems	9. Respon terhadap Teknologi dan Digitalisasi	Dipecah dari kategori "Teknologi" karena muncul sebagai tren tersendiri
-	Saran Transformasi, Audit Internal, Budaya Inovasi	10. Refleksi dan Saran Transformasi Operasional	Kategori lintas wawancara, muncul kuat dalam bagian akhir sebagai penutup dan refleksi

Sumber: Hasil Riset

Catatan:

1. Dua tema (No. 9 dan 10) tidak muncul sebagai kategori mandiri di *axial coding*, tapi merupakan hasil sintesis dari beberapa kategori lintas node.
2. Hal ini wajar dalam metodologi *tematik coding*, karena prosesnya mengarah pada abstraksi dan integrasi konsep.

Selanjutnya, peneliti melakukan *tematik coding* untuk menyederhanakan kategori-kategori tersebut menjadi tema-tema utama yang mewakili keseluruhan data secara holistik. Melalui sintesis dari proses tersebut, dihasilkan sepuluh tema utama yang menggambarkan kondisi aktual GSJK, mencakup aspek keuangan, inventarisasi, SDM, digitalisasi, serta kesiapan menghadapi inovasi. Proses ini tidak hanya memperkuat validitas temuan, tetapi juga menjadi dasar pijakan dalam menerapkan berbagai alat analisis strategis *Blue Ocean Strategy* pada bagian selanjutnya.

**Tabel 3. Sepuluh tema utama yang menggambarkan kondisi aktual GSJK**

No.	Tema Utama
1	Pengelolaan Keuangan dan Transparansi
2	Sistem Inventarisasi dan Aset
3	Sistem Absensi dan Kehadiran Jemaat
4	SDM, Partisipasi dan Kolaborasi Pelayanan
5	Kesiapan dan Penerimaan Inovasi Operasional
6	Tantangan Operasional dan Keterbatasan
7	Strategi Pelayanan dan Model Organisasi Gereja
8	Benchmarking dan Pembelajaran Eksternal
9	Respon terhadap Teknologi dan Digitalisasi
10	Refleksi dan Saran Transformasi Operasional

Sumber: Hasil Riset

Temuan ini mengindikasikan bahwa GSJK berada pada titik kritis yang menuntut transformasi sistem ke arah digitalisasi dan integrasi. Sebagai langkah strategis, analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan internal dan tantangan eksternal yang dihadapi. Hasilnya menunjukkan bahwa kekuatan utama GSJK terletak pada budaya pelayanan kolektif dan transparansi keuangan, namun kelemahan yang signifikan terdapat pada sistem inventaris manual dan keterbatasan SDM profesional.

Di sisi lain, digitalisasi dan *benchmarking* menjadi peluang strategis, sementara resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan anggaran merupakan ancaman utama. Temuan ini dirangkum dalam Analisis SWOT berikut:

**Tabel 4. Analisis SWOT (Strength)**

STRENGTH (KEKUATAN)	Tingkat Signifikansi		Tingkat Kepentingan	
	Faktor Critical (1)	Bobot (2)	Skor (3)	Total Skor (4)

1, Pengelolaan Keuangan & Transparansi	22%	4,0	0,88
2. Keterlibatan Aktif Jemaat	16%	3,0	0,48
3. Penggunaan Sistem Absensi (EFATA)	14%	2,0	0,28
4. Komitmen untuk inovasi dan Adaptasi	30%	5,0	1,50
5. Model Organisasi Non-Hierarkis	18%	4,0	0,72
<b>Total Skor Kekuatan</b>	<b>1,0</b>		<b>3,86</b>

Sumber: data Riset

**Tabel 5. Analisis SWOT (Weakness)**

<b>Weakness (Kelemahan)</b>				
Faktor Critical (1)	Bobot (2)	Skor (3)	Total Skor (4)	
1. Pengelolaan Inventaris Masih Manual	32%	5,0	1,60	
2. Ketergantungan pada Tenaga relawan	18%	4,0	0,72	
3. Sistem Absensi dan Pengelolaan Data belum otomatis	20%	4,0	0,80	
4. Sistem Perbankan Belum Mendukung Otomatisasi	12%	3,0	0,36	
5. Keterbatasan Akses Data Keuangan dan Inventaris	18%	5,0	0,90	
<b>Total Skor Kelemahan</b>	<b>1,0</b>		<b>4,38</b>	

Sumber: data Riset

**Tabel 6. Analisis SWOT (Opportunity)**

<b>Opportunity (Peluang)</b>				
Faktor Critical (1)	Bobot (2)	Skor (3)	Total Skor (4)	
1. Pengembangan Sistem Inventaris Digital Berbasis Web	25%	5,0	1,25	
2. Pemanfaatan Teknologi Digital dan Media Sosial	40%	5,0	2,00	
3. Benchmarking dan Kolaborasi Antar Gereja	10%	3,0	0,30	
4. Penguatan Budaya Inovasi dan Digitalisasi	25%	4,0	1,00	
<b>Total Skor Peluang</b>	<b>1,0</b>		<b>4,55</b>	

Sumber: data Riset

**Tabel 7. Analisis SWOT (Threat)**

<b>THREAT (HAMBATAN)</b>				
Faktor Critical (1)	Bobot (2)	Skor (3)	Total Skor (4)	
1. Resistensi Terhadap Perubahan Teknologi	25%	5,0	1,25	

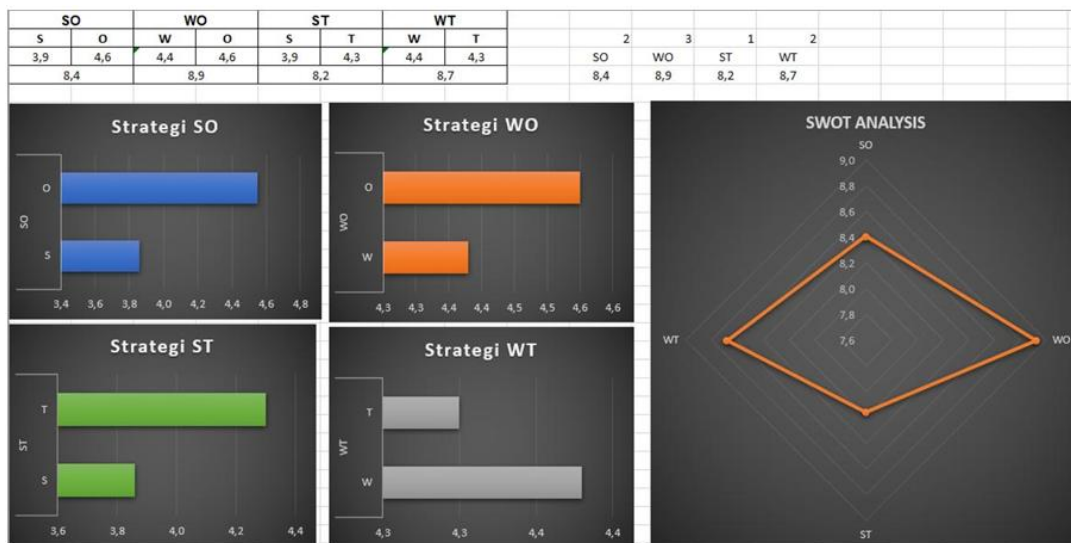


2. Tantangan Keamanan Data dan Privasi	25%	5,0	1,25
3. Anggaran Terbatas untuk Inovasi Teknologi	20%	3,0	0,60
4. Persaingan Ketertarikan Jemaat ke Gereja Modern atau Digital	30%	4,0	1,20
<b>Total Skor Tantangan</b>	<b>1,0</b>		<b>4,30</b>

Sumber: data Riset

Catatan:

- A. Bobot untuk setiap bagian SWOT harus 1
- B. Skor tingkat kepentingan dengan skala:
  - a) Sangat Penting: 5
  - b) Penting: 4
  - c) Cukup: 3
  - d) Kurang Penting: 2
  - e) Tidak Penting: 1
- C. Tingkat signifikan:
  - a) Sangat Signifikan: 3
  - b) Signifikan: 2
  - c) Tidak Signifikan: 1



Gambar 2. Grafik SWOT GSJK Surabaya  
Sumber: Hasil Riset

Tabel 8. TOWS Matrix GSJK Surabaya

Strategi	Kombinasi	Skor Total	Strategi Utama	Taktik Operasional
SO	Strength + Opportunity	8.4	Memanfaatkan kekuatan transparansi dan partisipasi jemaat untuk mendorong digitalisasi dan pengembangan sistem inventaris berbasis web	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Libatkan jemaat dalam validasi dan update inventaris</li> <li>b. Gunakan sistem terbuka dengan kontrol wewenang yang ketat</li> </ul>

				c. Komunikasikan manfaat digitalisasi secara aktif
<b>WO</b>	Weakness + Opportunity	8.9	Mengubah kelemahan sistem manual menjadi kekuatan melalui pemanfaatan teknologi digital dan <i>benchmarking</i> dengan gereja lain	a. Lakukan pelatihan digital di distrik b. Adaptasi praktik terbaik dari gereja lain yang berhasil c. Mulai pilot project sistem digital di distrik kecil
<b>ST</b>	Strength Threat	+ 8.2	Menghadapi ancaman resistensi dan keamanan dengan memperkuat komitmen inovasi dan struktur non-hierarkis	a. Edukasi tentang keamanan data dan manfaat digital b. Gunakan tim kecil untuk mendampingi perubahan teknologi c. Dorong pelayanan kolektif untuk menciptakan rasa kepemilikan
<b>WT</b>	Weakness Threat	+ 8.7	Mengelola ancaman dan kelemahan bersamaan dengan menerapkan pendekatan bertahap dan edukatif dalam digitalisasi	a. Mulai dengan digitalisasi fungsi sederhana terlebih dahulu b. Gunakan dukungan eksternal untuk pengembangan sistem c. Bangun komunikasi positif atas perubahan yang terjadi

Sumber: Hasil Riset

Berdasarkan hasil SWOT, strategi dirumuskan menggunakan pendekatan TOWS Matrix yang menghasilkan sejumlah rekomendasi prioritas, di antaranya adalah pengembangan sistem inventaris digital berbasis web dan peningkatan kolaborasi sosial lintas departemen. Strategi tersebut kemudian divisualisasikan dalam Strategi *Canvas* untuk melihat perbandingan antara kondisi operasional saat ini dan nilai yang ingin dicapai. Pemetaan komponen utama dari Strategi *Canvas* dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih baik tentang nilai-nilai penting yang ditawarkan oleh gereja saat ini dan potensi inovasi yang dapat dikembangkan.

Hasil sintesis dari delapan komponen utama yang dibandingkan dalam strategi *Canvas* ini adalah:

1. Topik yang ditemukan melalui pengkodean NVivo (berdasarkan frekuensi dan signifikansi)
2. Belajar dari *benchmarking* dengan gereja lain dan ahli,
3. Metode *Six Paths Framework* dalam Strategi *blue ocean*



Berikut ini adalah delapan komponen utama yang digunakan sebagai elemen pembanding dalam strategi *canvas*:

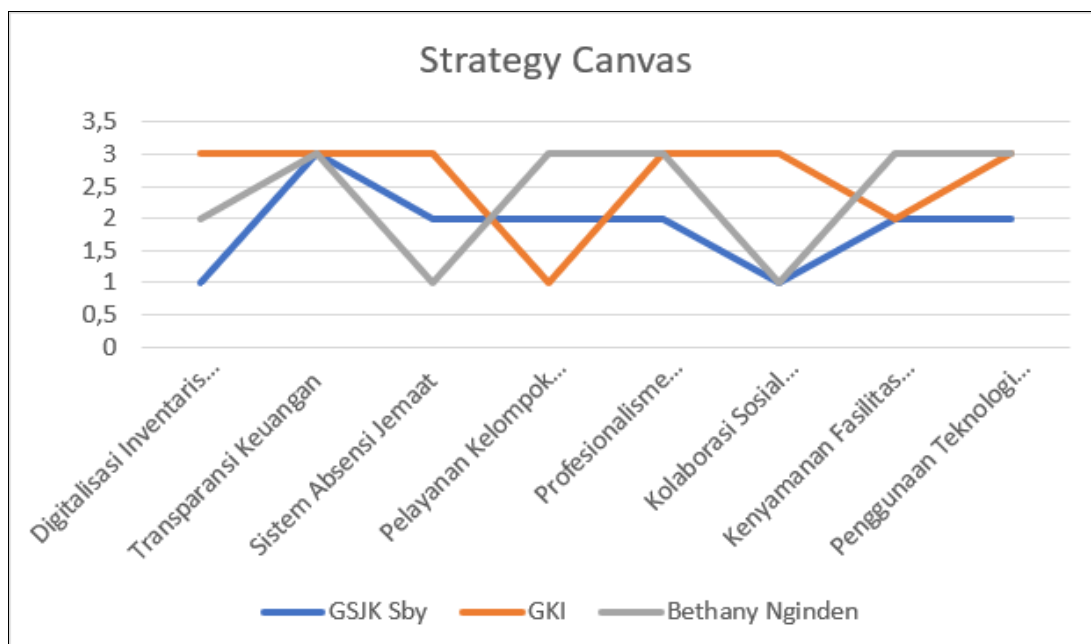
- a. Digitalisasi Inventaris Aset
- b. Transparansi Keuangan
- c. Sistem Absensi Jemaat
- d. Pelayanan Kelompok Kecil
- e. Profesionalisme Operasional
- f. Kolaborasi Sosial (BPJS/Klinik)
- g. Kenyamanan Fasilitas Ibadah
- h. Penggunaan Teknologi Digital dan Media Sosial

Faktor-faktor diatas tidak hanya mencerminkan kondisi yang ada di GSJK, tetapi juga menunjukkan ruang inovasi yang dapat dioptimalkan untuk menciptakan nilai baru dan membedakan diri dari "layanan standar" gereja lainnya.

**Tabel 9. Faktor-faktor yang mencerminkan kondisi GSJK**

Faktor Kunci	GSJK Sby	GKI	Bethany Nginden
Digitalisasi Inventaris Aset	Rendah	Tinggi	Sedang
Transparansi Keuangan	Tinggi	Tinggi	Tinggi
Sistem Absensi Jemaat	Sedang	Tinggi	Rendah
Pelayanan Kelompok Kecil	Sedang	Rendah	Tinggi
Profesionalisme Operasional	Sedang	Tinggi	Tinggi
Kolaborasi Sosial (BPJS/Klinik)	Rendah	Tinggi	Rendah
Kenyamanan Fasilitas Ibadah	Sedang	Sedang	Tinggi
Penggunaan Teknologi & Media Sosial	Sedang	Tinggi	Tinggi

Sumber: data Riset



**Gambar 3. Grafik strategy canvas GSJK Surabaya**

Sumber: Hasil Riset

Hasilnya menunjukkan bahwa dua aspek yang memiliki skor rendah adalah digitalisasi inventaris dan partisipasi sosial jemaat, sehingga menjadi fokus utama inovasi. Hasil ini selaras dengan strategi utama dalam TOWS Matrix, di mana digitalisasi inventaris dan kolaborasi sosial merupakan area prioritas untuk peningkatan. Strategi WO dan WT yang memiliki skor tertinggi mendorong GSJK untuk memanfaatkan peluang digitalisasi sekaligus mengatasi kelemahan sistem manual yang selama ini menjadi penghambat. Dengan demikian, faktor-faktor yang mendapat nilai terendah pada Strategy Canvas ditangani secara langsung oleh strategi yang dirumuskan dalam TOWS Matrix, memperkuat arah inovasi yang sistematis dan terfokus. Fokus strategi inovasi GSJK diarahkan pada dua faktor tersebut, yaitu digitalisasi inventaris aset dan kolaborasi sosial jemaat. Keduanya dipilih karena memiliki urgensi tinggi dan peluang strategis untuk menciptakan nilai baru sesuai prinsip *Blue Ocean Strategy*. Strategi peningkatan digitalisasi bertujuan menciptakan sistem yang terpusat, real-time, dan berbasis QR Code, sedangkan strategi kolaborasi sosial diarahkan untuk memperluas dampak pelayanan gereja melalui kerja sama eksternal dan penguatan layanan komunitas.

Untuk memperjelas arah inovasi dan mengkonkretkan implementasinya, pendekatan *ERRC (Eliminate, Reduce, Raise, Create)* digunakan sebagai kerangka kerja yang sistematis dalam merancang inovasi nilai (*value innovation*). Pendekatan ini merumuskan empat langkah strategis: mengeliminasi proses manual dan birokrasi yang tidak perlu, mengurangi ketergantungan pada relawan, meningkatkan transparansi dan efisiensi melalui sistem digital, serta menciptakan sistem inventaris berbasis QR Code dan program kolaborasi pelayanan digital yang terintegrasi.

**Tabel 10. *ERRC* GSJK Surabaya**

Komponen <i>ERRC</i>	Digitalisasi Inventaris Aset	Kolaborasi (BPJS/Klinik/Komunitas)	Sosial
Eliminate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pencatatan aset dengan Excel manual</li> <li>- Ketergantungan pada satu orang staf pusat untuk input data</li> <li>- Data aset yang tersebar tidak terintegrasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendekatan eksklusif hanya untuk jemaat internal</li> <li>- Ketidakterlibatan gereja dalam layanan Masyarakat sekitar.</li> </ul>	
Reduce	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proses verifikasi aset yang lambat</li> <li>- Pemindahan aset tanpa notifikasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketergantungan pada satu bentuk bantuan (misal sembako tahunan)</li> <li>- Ketergantungan pada donator intenal</li> </ul>	
Raise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akurasi data dan visibilitas aset lintas distrik</li> <li>- Transparansi pencatatan dan pelaporan aset</li> <li>- Pelibatan distrik dalam pelaporan mandiri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akses jemaat terhadap layanan sosial dasar (kesehatan, Pendidikan)</li> <li>- Kesadaran dan partisipasi jemaat dalam program sosial</li> </ul>	
Create	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem inventarisasi aset berbasis web (akses multi pengguna)</li> <li>- QRCode system untuk pelacakan aset</li> <li>- Dashboard laporan real-time untuk pusat dan distrik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Program kolaboratif dengan klinik atau BPJS untuk jemaat</li> <li>- Penyuluhan bulanan (kesehatan, parenting, keuangan)</li> <li>- Pelayanan berbasis komunitas lintas distrik</li> </ul>	

Sumber: Hasil Riset

**Catatan Kunci:**

1. Integrasi teknologi dan pelayanan sosial di atas akan mendorong GSJK menjadi pelopor operasional gereja yang transparan, digital, dan berdampak sosial.

2. Strategi ini tidak hanya menjawab kelemahan, tapi juga menciptakan nilai baru bagi jemaat dan lingkungan sekitar (*value innovation* yang merupakan prinsip utama *Blue Ocean Strategy*)

Untuk memperluas eksplorasi strategi, analisis juga dilakukan melalui *Six Paths Framework* yang mengkaji peluang inovasi dari enam jalur: lintas industri, kelompok strategis, rantai pembeli, penawaran produk-jasa, daya tarik fungsional-emosional, dan tren waktu. Hasil analisis menunjukkan bahwa GSJK dapat menciptakan pasar baru (*blue ocean*) dengan mengubah pola pelayanan menjadi lebih fungsional, digital, dan kolaboratif. Rangkuman temuan ini ditampilkan sebagai berikut:

- a. Path 4: *Look Across Complementary Product and Service Offerings*

(Lihat produk dan layanan pelengkap)

GSJK perlu mengintegrasikan sistem absensi, keuangan, dan inventaris dalam satu platform web untuk menghindari duplikasi data dan meningkatkan efisiensi. Fitur pelengkap seperti notifikasi *WhatsApp* dan pengumuman otomatis juga direkomendasikan untuk memperkuat komunikasi dan pelayanan jemaat.

- b. Path 5: *Look Across the Function-Emotional Orientation of an industry*

(Lihat pendekatan fungsional vs emosional)

Inovasi tidak hanya fokus pada efisiensi, tetapi juga membangun rasa memiliki jemaat. Melalui akses terbatas pada sistem, jemaat dapat berpartisipasi dalam pencatatan aset dan pemantauan laporan, sehingga menciptakan rasa kepercayaan dan keterlibatan emosional.

- c. Path 6: *Look Across Time*

(Lihat lintas waktu / masa depan)

Transformasi digital menjadi kebutuhan jangka panjang. Strategi GSJK harus disiapkan untuk menghadapi generasi *digital native* dengan sistem yang transparan, cepat, dan adaptif guna memastikan keberlanjutan pelayanan gereja ke depan.

Akhirnya, seluruh proses ini mengarah pada penciptaan *value innovation* yang menjadi inti dari *Blue Ocean Strategy*, di mana GSJK dapat menciptakan efisiensi, meningkatkan keterlibatan jemaat, dan mengurangi beban biaya operasional secara simultan. Dimana *Value Innovation* merupakan inti dari pendekatan *Blue Ocean Strategy* yang diterapkan dalam penelitian ini. Konsep ini berfokus pada penciptaan nilai baru bagi pengguna — dalam hal ini jemaat dan pengurus gereja — sekaligus mengurangi biaya dan kompleksitas operasional. Setelah melalui analisis *SWOT*, *Strategy Canvas*, *ERRC*, dan *Six Paths Framework*, GSJK merumuskan arah inovasi yang menekankan efisiensi digital, partisipasi jemaat, dan pelayanan yang lebih modern.

Penerapan *value innovation* di GSJK dilakukan melalui dua pendekatan utama. Pertama, **meningkatkan nilai layanan** dengan menghadirkan sistem berbasis web yang memungkinkan akses *real-time* terhadap data inventaris, keuangan, dan kehadiran, serta meningkatkan transparansi dan partisipasi jemaat. Kedua, **mengurangi biaya dan kerumitan** melalui digitalisasi proses manual, mengurangi ketergantungan pada SDM tertentu, dan meminimalkan risiko kehilangan aset. Strategi *Blue Ocean* GSJK dirancang untuk meninggalkan praktik operasional lama yang manual dan terfragmentasi menuju sistem digital yang terintegrasi. Inovasi tersebut mencakup digitalisasi inventaris berbasis QR Code, otomatisasi pelaporan dan absensi, keterlibatan jemaat melalui akses terbatas, serta kolaborasi sosial dengan mitra eksternal seperti klinik dan BPJS. Dampak yang diharapkan dari strategi ini meliputi peningkatan efisiensi, transparansi, partisipasi jemaat, dan keunggulan kompetitif GSJK sebagai gereja yang memimpin transformasi digital. Strategi ini dirangkum melalui kerangka BOS (*Strategy Canvas*, *ERRC*, *Six Paths*, dan *Value Innovation*) yang menunjukkan bahwa GSJK mampu keluar dari persaingan konvensional dan membuka ruang pelayanan baru yang lebih relevan dan berdaya saing.

Hasil penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi praktis bagi Gereja Sidang Jemaat Kristus (GSJK) Surabaya, tetapi juga memperluas ruang lingkup penerapan strategi *Blue Ocean* di luar sektor bisnis. Pendekatan BOS terbukti relevan diterapkan dalam konteks organisasi non-profit keagamaan, khususnya untuk menciptakan efisiensi operasional dan nilai tambah bagi jemaat melalui pemanfaatan teknologi digital. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen strategis di sektor keagamaan dengan menghadirkan model inovasi berbasis *value creation* yang belum banyak dibahas dalam studi sebelumnya. Pendekatan seperti *ERRC* dan *Six Paths Framework* dapat dijadikan kerangka alternatif dalam merancang transformasi organisasi berbasis nilai di lingkungan pelayanan gerejawi. Di sisi praktis, GSJK memperoleh arah strategis yang konkret, mulai dari pengembangan sistem inventaris digital, otomatisasi absensi dan pelaporan, hingga penguatan budaya pelayanan berbasis teknologi. Strategi ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan partisipasi jemaat dalam pengelolaan aset dan operasional gereja.

Selain itu, dari sisi kebijakan dan kelembagaan, penelitian ini mendorong perlunya restrukturisasi proses operasional untuk menyeimbangkan peran relawan dan teknologi. Hal ini mencakup penyusunan kebijakan keamanan data, otorisasi akses, serta pelatihan SDM dalam pengelolaan sistem digital secara berkelanjutan. Ke depan, temuan ini membuka peluang bagi penelitian lanjutan untuk menguji implementasi sistem yang diusulkan dalam jangka panjang, melakukan studi komparatif antar gereja, serta mengeksplorasi model digitalisasi yang lebih luas untuk organisasi keagamaan lainnya.

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan merancang strategi inovasi operasional dalam pengelolaan inventaris di Gereja Sidang Jemaat Kristus (GSJK) Surabaya melalui pendekatan *Blue Ocean Strategy* (BOS). Fokus utama diarahkan pada digitalisasi sistem inventaris untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan partisipasi jemaat. Melalui metode kualitatif berupa wawancara, observasi, dan analisis dokumen, serta pengolahan data dengan NVivo, diperoleh gambaran mendalam mengenai tantangan operasional GSJK. Beberapa permasalahan utama yang teridentifikasi antara lain sistem inventaris dan absensi yang masih manual, ketergantungan tinggi pada relawan, serta keterbatasan SDM dan infrastruktur digital. Elaborasi dari lima narasumber — dua internal, dua eksternal, dan satu benchmarking — menunjukkan bahwa strategi yang dirancang merupakan sintesis dari kebutuhan internal, wawasan ahli, dan praktik terbaik gereja lain. Hal ini memperkuat validitas dan relevansi strategi yang disusun.

Melalui analisis *SWOT*, *Benchmarking*, *Strategy Canvas*, *ERRC*, *Six Paths Framework*, dan *Value Innovation*, strategi utama yang dihasilkan adalah transformasi dari sistem manual ke sistem digital terintegrasi. Strategi ini mencakup:

1. Digitalisasi inventaris berbasis web,
2. Automasi absensi jemaat dengan QR Code/ID Card,
3. Transparansi keuangan berbasis sistem digital,
4. Pelibatan jemaat melalui akses sistem terbatas,
5. Penguatan budaya pelayanan berbasis teknologi.

Dengan pendekatan ini, GSJK tidak hanya menjawab persoalan internal, tetapi juga menciptakan ruang pelayanan baru yang adaptif terhadap kebutuhan generasi digital masa kini, sekaligus memperkuat posisinya sebagai gereja yang inovatif dan visioner.

## REFERENSI

Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. (2006). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. Wharton School Publishing-  
[http://lib.ysu.am/open\\_books/416957.pdf](http://lib.ysu.am/open_books/416957.pdf)

- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management*. 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review Press-  
[https://www.fannyhavas.fr/wp-content/uploads/2020/12/blue\\_ocean\\_strategy.pdf](https://www.fannyhavas.fr/wp-content/uploads/2020/12/blue_ocean_strategy.pdf)
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (16th ed.). Pearson.
- La Piana, D. (2018). *Nonprofit Strategy Revolution*. Fieldstone Alliance-  
[https://www.google.co.id/books/edition/The\\_Nonprofit\\_Strategy\\_Revolution/LYLntQEACAAJ?hl=en](https://www.google.co.id/books/edition/The_Nonprofit_Strategy_Revolution/LYLntQEACAAJ?hl=en)
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications -  
[https://www.google.co.id/books/edition/Qualitative\\_Data\\_Analysis/3CNrUbTu6CsC?hl=en&gbpv=1&dq=Miles,+M.+B.,+Huberman,+A.+M.,+%26+Salda%26%20B1a,+J.+\(2014\).+Qualitative+Data+Analysis:+A+Methods+Sourcebook+\(3rd+ed.\).+SAGE+Publications.&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Qualitative_Data_Analysis/3CNrUbTu6CsC?hl=en&gbpv=1&dq=Miles,+M.+B.,+Huberman,+A.+M.,+%26+Salda%26%20B1a,+J.+(2014).+Qualitative+Data+Analysis:+A+Methods+Sourcebook+(3rd+ed.).+SAGE+Publications.&printsec=frontcover)
- Nathanael. (2023). *Analisis SWOT Halodoc*. Jakarta: Publikasi Internal -  
<https://journal.yayasanpad.org/index.php/ypadbook/article/download/198/139>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd ed.). SAGE Publications -  
[https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=FjBw2oi8El4C&oi=fnd&pg=PR21&dq=Patton,+M.+Q.+\(2002\).+Qualitative+Research+and+Evaluation+Methods+\(3rd+ed.\).+SAGE+Publications.&ots=byq\\_bHLAuN&sig=aT-Aj2er4kSSQfGrsONPT7gKNjU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Patton%2C%20M.%20Q.%20\(2002\).%20Qualitative%20Research%20and%20Evaluation%20Methods%20\(3rd%20ed.\).%20SAGE%20Publications.&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=FjBw2oi8El4C&oi=fnd&pg=PR21&dq=Patton,+M.+Q.+(2002).+Qualitative+Research+and+Evaluation+Methods+(3rd+ed.).+SAGE+Publications.&ots=byq_bHLAuN&sig=aT-Aj2er4kSSQfGrsONPT7gKNjU&redir_esc=y#v=onepage&q=Patton%2C%20M.%20Q.%20(2002).%20Qualitative%20Research%20and%20Evaluation%20Methods%20(3rd%20ed.).%20SAGE%20Publications.&f=false)
- Susanto, A. (2017). *Sistem Informasi Manajemen: Mengelola Perusahaan Berbasis Teknologi Informasi*. Bandung: Lingga Jaya - <https://www.scribd.com/document/405510487/buku-sistem-informasi-manajemenn-pdf>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (5th ed.). Wiley -  
[https://www.researchgate.net/publication/285052130\\_Managing\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/285052130_Managing_Innovation) or  
<https://ruduct.com/InovBis/Managing%20Innovation%20Integrating%20Technological-etc-Tidd%2C%20Joe%2C%20Bessant%2C%20John%20R-7E-2021.pdf>
- Zairi, M. (1998). *Benchmarking for Best Practice*. Butterworth-Heinemann -  
[https://www.google.co.id/books/edition/Benchmarking\\_for\\_Best\\_Practice/0-XILoJ94Z8C?hl=en&gbpv=1&dq=Zairi,+M.+\(1998\).+Benchmarking+for+Best+Practice.+Butterworth-Heinemann.&pg=PA47&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Benchmarking_for_Best_Practice/0-XILoJ94Z8C?hl=en&gbpv=1&dq=Zairi,+M.+(1998).+Benchmarking+for+Best+Practice.+Butterworth-Heinemann.&pg=PA47&printsec=frontcover)