

TELAAH BUKU LPP SINODE **9 Juli 2021 via Zoom Meeting**

Judul Buku : Manajemen Gereja Berstandar ISO 9001
Memastikan Sistem Pelayanan Efektif dan Gereja Terus Bertumbuh
Penulis : Gilbert Nisahpih
Penerbit : BPK Gunung Mulia, Jakarta
Tahun : 2021
Jumlah Hal. : 94 (keseluruhan)
Penelaah : Murtini Hehanussa

TENTANG PENULIS

- Pendidikan: S1 – Teknik Geologi dan S2 - Manajemen
- Pekerjaan saat ini: Business Development Director – PT Samindo Resources Tbk – Mining Services.
- Jabatan Keorganisasian saat ini:
 - Ketua Working Group K3 Perhapi (Perhimpunan Ahli Pertambangan Indonesia)
 - Ketua Komisi Inforkom Litbang Gereja GPIB Filadelfia Bintaro Jaya
 - Anggota Litbang dari Departemen Inforkom Litbang Majelis Sinode GPIB
- Kualifikasi Penulis: pengalaman kerja 30 tahun di industri pertambangan. Memulai pekerjaan dari level supervisor, perlahan naik menjadi superintendent, kepala departemen, manajer dan mencapai level direktur saat ini. Ia bekerja di beberapa perusahaan besar yang memiliki sistem manajemen memadai seperti Salim Group, Freeport, Barrick Gold Corp, Banpu (ITMG) dan terakhir di Samindo Resources. Ia memegang beberapa sertifikat internasional sebagai Auditor beberapa sistem manajemen. Gilbert juga cukup lama berpengalaman sebagai konsultan sistem manajemen yang membantu membenahi banyak perusahaan tambang pada aspek sistem manajemennya.
- Hampir sepuluh tahun terakhir, ia melakukan beberapa penelitian terkait dengan pertumbuhan gereja dan pembenahan sistem manajemen gereja dalam keanggotaannya pada departemen Inforkom Litbang GPIB.
- Pada tahun 1996, ia menikah dengan seorang Pendeta GPIB, Nancy Rehatta

TUJUAN BUKU INI DIBUAT: [xiv]

Agar gereja-gereja dapat mengelola organisasi pelayanannya secara lebih baik, lebih efektif dan lebih efisien. Dengan demikian:

- gereja dapat semakin bertumbuh, warga jemaat semakin meningkat iman dan spiritualitasnya, bersukacita dan berdamai sejahtera,
- gereja dapat semakin berdampak baik bagi masyarakat, bangsa dan Negara.

CATATAN AWAL PENELAHAH

1. Atas terbitnya buku ini, secara pribadi saya memberikan apresiasi yang sangat besar karena baru sekali ini, paling tidak yang saya tahu, ada pakar manajemen yang bukan berlatar belakang teologi yang memikirkan bagaimana mengoptimalkan manajemen atau penatalayanan gereja dengan harapan agar gereja bisa lebih optimal dalam bertumbuh dan berdampak bagi dunia. Yang biasa terjadi sampai saat ini, sekali lagi – yang saya tahu, pemanfaatan ilmu-ilmu manajemen di dunia pelayanan gereja dilakukan oleh para teolog Pembangunan Jemaat, salah satu yang terkenal adalah Jan Hendriks. Mereka mengadopsi

ilmu-ilmu sosial untuk kemudian diolah sedemikian rupa sehingga bisa dimanfaatkan bagi perkembangan dan kemajuan gereja.¹ Di dalam bukunya berjudul “Jemaat Vital dan Menarik, Jan Hendriks di setiap bab yang bertutur tentang 5 faktor tersebut selalu mengawali dengan menulis “Catatan Berdasarkan Ilmu Sosial”. Di situ ia menguraikan bagaimana ilmu sosial bicara tentang iklim organisasi misalnya. Lalu setelah itu ia kemudian mencoba untuk mendialogkan dengan teologi praktis untuk kemudian menemukan apa yang pas yang bisa digunakan atau dipraktikkan di gereja.

Berkaca dari yang dilakukan oleh Jan Hendriks dan para teolog Pembangunan Jemaat, maka buku ini akan menjadi semakin lengkap jikalau ada tinjauan teologi praktisnya. Tinjauan teologi praktis tersebut akan memberi warna dan sudut pandang teologis yang dibutuhkan oleh ISO 9001 ketika dipakai di gereja. Bersyukur bahwa penulis terbuka untuk mendapatkan masukan, komentar bahkan kritik untuk perbaikan-perbaikan ke depannya (xiv)

2. Saya melihat buku ini sebagai persembahan yang tulus dari penulis karena cinta dan kepeduliannya yang begitu besar kepada gereja. Cinta dan kepedulian itu muncul sejak Penulis hidup bersama kedua orangtuanya yang adalah aktivis gereja semasa hidup mereka. Apalagi penulis adalah suami dari seorang pendeta GPIB yang sudah melayani di beberapa provinsi wilayah pelayanan GPIB. GPIB saat ini tersebar di 33 provinsi di Indonesia. Pengalamannya menjadi pendamping pendeta tentu juga menjadi bekal yang sangat penting yang mendorongnya untuk menulis dan mempersembahkan buku ini bagi Tuhan demi kemajuan gereja-Nya. Melalui buku ini penulis berusaha mengolah ilmu sistem manajemen yang ia geluti selama 30 tahun untuk dimanfaatkan bagi kemajuan gereja. Pengalaman penulis dalam berjemaat dan bersinode (sebagai anggota pada Departemen Inforkom² Litbang Majelis Sinode GPIB), juga pengalaman kerjanya di dunia manajemen tentu menjadikan buku ini layak diperhitungkan dan dicoba diterapkan dalam kehidupan di jemaat secara riil. Almarhum Prof. K.A. Schippers, seorang teolog Teologi Praktika dari Kampen mengatakan bahwa melalui pelayanan kepemimpinan, jemaat membuka diri terhadap pertumbuhan melalui berbagai metode yang cocok untuk mencapai hakikat hidup jemaat yang sesuai dengan kehendak Kristus.
3. Sekilas ketika membaca daftar isi, maka pembaca yang awam terhadap ilmu sistem manajemen akan bertanya, “Kog tidak ada ulasan tentang ISO 9001 ya? Seperti apakah ISO 9001 itu?” Jawaban atas pertanyaan itu akan pembaca temui ketika membaca Kata Pengantar dan Pendahuluan. Di situ penulis memberikan informasi singkat tentang ISO 9001 dan apa perlunya dimanfaatkan bagi pengelolaan organisasi gereja. Bagi pembaca seperti saya yang awam tentang sistem manajemen, informasi yang lebih lengkap lagi tentang ISO 9001 sangat diperlukan. Mungkin dalam cetakan berikutnya apa yang ditulis di Pengantar dan Pendahuluan bisa menjadi satu bab tersendiri dengan beberapa tambahan informasi agar orang yang awam tentang sistem manajemen bisa mempunyai pemahaman yang lebih lengkap lagi.
4. Bab-bab yang ada di buku ini berisi tentang bagaimana klausul-klausul yang ada di ISO 9001 diterapkan di gereja. Usul: bagus kalau untuk membuka setiap bab maka klausul tersebut ditulis secara singkat untuk menghantar pembaca tahu tentang klausul tersebut, setelah itu baru masuk dalam pembahasan bagaimana klausul tersebut diterapkan di dalam konteks gereja. He he.. untuk bisa memahami ISO yang dimaksud buku ini saya mesti melihat buku ISO 9001 tahun 2015.³

¹ Salah satu contohnya sila lihat: Dr. Jan Hendriks, *Jemaat Vital dan Menarik: Membangun Jemaat dengan Menggunakan Metode Lima Faktor*, Yogyakarta: Kanisius, 2002, hal. 49, 68, 93, 101, 112, 149, dst. Sila lihat di daftar isinya.

² Inforkom = Informasi, Organisasi, Komunikasi, Penelitian & Pengembangan.

³ Sila download dan lihat: http://isoregistrations.com/photos/MjAxNyowMyoxMCAwNzo1NDozMw==_ISO%209001%202015%20STANDARD%20FREE%20DOWNLOAD.pdf

5. Dari sudut pandang ilmu pembangunan jemaat⁴, ISO 9001 kompatibel⁵ dengan sistem yang ada di gereja meski diperlukan penambahan pemaknaan secara teologis di sana-sini, misalnya:
- a. Salah satu prinsip manajemen mutu: *customer focus* dimana yang menjadi tujuan dari semua yang dilakukan dalam sistem manajemen adalah *customer satisfaction* (kepuasan customer). Customer mesti dianggap sebagai “raja” yang harus selalu diperhatikan, dipenuhi kebutuhannya, dan selalu dipuaskan. Dalam konteks bergereja, penulis menyampaikan bahwa yang menjadi customer adalah warga jemaat. Warga jemaat adalah “ultimate customer”. Jadi, yang mesti dilakukan oleh gereja adalah bagaimana pelayanan dilakukan dengan sistem manajemen agar warga jemaat puas [hal. xiii]. Namun demikian, ini yang patut diapresiasi dari penulis, dan ini sangat teologis, ada perlakuan yang berbeda terhadap customer di gereja dan di organisasi yang profit oriented. “Gereja harus mengecek terlebih dahulu apakah ‘kebutuhan/keinginan warga jemaat sebagai customer tersebut sesuai dengan Alkitab ataukah tidak.” [hal. 11]. Dengan kata lain, “ultimate customer” di gereja adalah Tuhan Yesus Sang Kepala Gereja yang termanifestasi dalam diri warga jemaat dan orang-orang di sekeliling gereja. Ini sesuai dengan apa yang tertulis Matius 25: 31-46. Ayat 40 menyatakan, “Dan Raja itu akan menjawab mereka: Aku berkata kepadamu, sesungguhnya segala sesuatu yang kamu lakukan untuk salah seorang dari saudara-Ku yang paling hina ini, kamu telah melakukannya untuk Aku.” Artinya, bahwa kalau gereja melakukan segala sesuatu yang terbaik untuk kemajuan iman dan hidup warga jemaat, maka itu berarti gereja telah melakukannya untuk Tuhan Yesus Sang Kepala Gereja. Karena “Kamu semua adalah tubuh Kristus dan kamu masing-masing adalah anggotanya” (1 Kor. 12:27). “Ialah (Yesus) kepala tubuh, yaitu jemaat” (Kol. 1:18a). “Dan segala sesuatu telah diletakkan-Nya (Allah) di bawah kaki Kristus dan Dia telah diberikan-Nya kepada jemaat sebagai Kepala dari segala yang ada. Jemaat yang adalah tubuh-Nya, yaitu kepenuhan Dia, yang memenuhi semua dan segala sesuatu” (Ef. 1:22-23).
Jadi, yang menjadi tujuan dari diberlakukannya sistem manajemen berbasis mutu itu adalah kepuasan Tuhan Yesus (*Jesus satisfaction*), yang termanifestasi dalam diri kepuasan warga jemaat. Tentang hal tersebut, penulis menulis, “Gereja harus mengecek terlebih dahulu apakah ‘kebutuhan/keinginan warga jemaat sebagai customer tersebut sesuai dengan Alkitab ataukah tidak.” [hal. 11]. Dengan kata lain, penulis hendak mengatakan bahwa kita mesti mengecek apakah keinginan/kebutuhan warga jemaat sesuai dengan kehendak Kristus Sang Kepala Gereja ataukah tidak.
 - b. Selain mengecek Alkitab, tentang “kepuasan pelanggan” penulis juga memberi catatan kritisnya. Di halaman xiv ia menulis, organisasi gereja harus memperhatikan “kepuasan pelanggan” dalam penerapannya di gereja, hal ini harus diaplikasikan dengan lebih hati-hati. Gereja tidak sekadar “memberi kepuasan” bagi warga jemaatnya, tetapi gereja juga harus memberikan teguran-teguran kepada warga jemaatnya yang hidupnya menyimpang.” Catatan kritis ini tentu tidak berlaku di dalam sistem manajemen organisasi yang profit oriented. Namun, penulis dalam kesadaran teologis yang dipahaminya memberi catatan yang sangat penting ini. Ini juga yang mesti kita

⁴ Pembangunan Jemaat adalah salah cabang dari ilmu teologia praktika. Pembangunan Jemaat berbicara tentang keseluruhan usaha yang dilakukan oleh Gereja untuk merencanakan dan melaksanakan proses-proses perubahan secara menyeluruh, terpadu, terarah dan sinambung dalam hubungan timbal balik dengan masyarakat di mana Gereja hidup dan berkarya, agar Gereja mampu mewujudkan hidup dan karyanya sebagai Gereja Yesus Kristus di dunia ini. Perubahan/ transformasi tersebut mencakup aktivitas jemaat (orang-orangnya) maupun sistem yang berlaku dalam gereja.

⁵ Kompatibel = mampu bergerak dan bekerja dengan keserasian, kesesuaian

- apresiasi dari penulis. Bagaimana ia berusaha mendialogkan klausul-klausul yang ada di dalam ISO 9001 dengan pemahaman teologis yang dimilikinya.
- c. Sebagai tambahan atas catatan kritis yang disampaikan oleh penulis tersebut, kita mengingat salah satu prinsip dalam Pembangunan Jemaat yaitu bahwa warga jemaat adalah “subjek” pembangunan jemaat. Ia tidak melulu dilayani dan dipuaskan tetapi juga didorong untuk melayani Tuhan karena panggilan Tuhan untuk melayani-Nya berlaku untuk semua orang Kristen tanpa terkecuali, baik yang berjabatan gerejawi maupun yang tidak berjabatan gerejawi. Dengan kata lain, sistem manajemen mutu ISO 9001 diterapkan di gereja dengan catatan bahwa tujuannya tidak sekadar kepuasan warga jemaat sebagai objek tetapi juga sebagai subjek, yaitu sebagai subjek yang juga dipanggil untuk melayani dengan apa yang bisa dilakukannya, bahkan seluruh hidupnya adalah diabdikan untuk melayani Tuhan sebagai persembahan yang hidup dan sejati (Rom. 12:1). Warga jemaat sebagai “customer yang tampak / *visible customer*” (customer yang sesungguhnya: Kristus) dipuaskan agar bisa memuaskan Kristus Sang Kepala Jemaat. Jikalau jemaat hidup baik dan benar, maka tubuh Kristus (yaitu jemaat/gereja) pun akan sehat (1 Kor 12: 12-31).
 6. Hal lain yang patut diapresiasi dari ISO 9001 dan mesti dikerjakan di jemaat/gereja adalah ajakan untuk paham diri dan sadar konteks hidupnya dengan cara melakukan analisis. Ini sangat compatible dengan ilmu Pembangunan Jemaat, namun sangat jarang dilakukan di jemaat. Jozef Hehanussa, pengajar Teologi Sosial di Fakultas Teologi UKDW, beberapa kali mengirim mahasiswa melakukan penelitian ke jemaat terkait dengan pelaksanaan diakonia, menemukan bahwa program diakonia yang dilakukan oleh gereja-gereja tidak didasarkan pada analisis sosial yang bertujuan untuk mengetahui apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh masyarakat di sekitar gereja. Program diakonia gereja selama ini hanya copy paste dari program sebelumnya dan tidak didasarkan pada analisa, kajian dan evaluasi.
 7. Buku ini berisi contoh-contoh konkret yang bisa dilakukan di jemaat/gereja sehingga sangat membantu pembaca untuk menerapkan ISO 9001.

ISI BUKU: PEMANFAATAN ISO 9001 DALAM MANAJEMEN GEREJA

Tentang ISO 9001 & Urgensinya bagi Gereja

ISO 9001 adalah sistem manajemen mutu yang dalam pembuatannya diprakarsai oleh perusahaan-perusahaan serta organisasi-organisasi yang berlatarbelakang industri di banyak Negara di dunia. Tujuannya: untuk menciptakan suatu standar serta persyaratan-persyaratan proses kerja yang baku, yang jika digunakan dengan disiplin bisa memastikan tingginya efektivitas pekerjaan, meningkatnya produktivitas, juga proses-proses kerja yang baik, pencapaian kinerja yang optimal, serta peningkatan-peningkatan yang berkesinambungan bagi organisasi dalam berbagai aspek kerjanya. Dalam perkembangannya, ISO 9001 juga banyak digunakan oleh organisasi-organisasi non-profit untuk memperbaiki proses kerja dan meningkatkan kinerja organisasi mereka. Banyak gereja di dunia, bahkan juga beberapa gereja di Indonesia, sudah menggunakannya. [xii]

Penerapan ISO 9001 di dalam gereja dicoba oleh penulis karena tidak ada proses-proses yang baru sama sekali untuk dibuat oleh gereja. Sebagian besar proses kerja yang menjadi persyaratan ISO 9001 sudah dimiliki dan sesungguhnya sudah diimplementasikan oleh gereja-gereja. ISO 9001 hanya akan mengaturnya, meletakkan proses demi proses sesuai dengan sistem yang lebih baik, dan membantu gereja untuk dapat memonitor serta mendorongnya untuk dilaksanakan dengan lebih efektif. Gereja dengan sistem manajemen yang baik akan menghasilkan kinerja pelayanan yang optimal. [xii]

1. “KONTEKS ORGANISASI” GEREJA KLAUSUL NO. 4 ISO 9001: 2015

Memahami Organisasi & konteks gereja

ISO 9001 mensyaratkan bahwa Gereja harus memahami organisasi dan konteks dimana ia hidup. Oleh karena itu melalui klausul ini gereja diharuskan:

- 1) dapat menjelaskan keberadaannya itu sebagai apa, fungsinya apa, tugas dan tanggung jawabnya apa, serta apa visi dan misinya. (siapa saya - gereja)
- 2) Memahami konteksnya:
 - Semua stakeholders yang ada di seputar gereja: warga jemaat, organisasi induk (sinode, LSM di sekitarnya, perusahaan-perusahaan di sekitarnya, dll
 - Isu-isu internal gereja dan eksternal.
Isu internal misalnya apa kultur atau budaya atau adat istiadat atau kebiasaan-kebiasaan yang berkembang dalam tubuh organisasi, nilai-nilai apa yang dianutnya, pengetahuan yang dimilikinya dan level konerja organisasi.
Isu eksternal misalnya isu lingkungan sosial, politik, ekonomi, teknologi, budaya, hukum, dll

Di dalam buku profilnya Gereja mesti menjelaskan beberapa aspek penting dari keberadaannya, seperti: (2)

- Penjelasan letak geografis
- Penjelasan secara social ekonomi
- Penjelasan secara social budaya, politik, keamanan, dll.

Gereja Mesti Mengerti Kebutuhan dan Harapan Para Pemangku Kepentingan di dalam dan sekitarnya

Gereja mesti mengidentifikasi satu persatu tentang: apa keterkaitan gereja dengan para pemangku kepentingan, seperti apa hubungan itu dibangun, bagaimana bentuk hubungannya, apakah terjadi relasi saling menguntungkan untuk kemajuan.

Gereja juga harus memahami kebutuhan dan mempelajari harapan-harapan dari para pemangku kepentingan tersebut.

Gereja Mesti menetapkan Ruang Lingkup Sistem Manajemen Mutu dalam Organisasi Pelayanannya. Misalnya meliputi semua kegiatan operasional pelayanan, termasuk interaksi dengan semua stakeholders.

Gereja Mesti dapat Menggambarkan Diagram Proses Organisasi dengan lengkap

yang menggambarkan seluruh proses yang dikerjakannya. Proses harus dimulai dari *input* (masukan-masukan, kebutuhan, harapan, keinginan, dll.) dan diakhiri dengan *output* atau ‘keluaran’ dari apa yang dihasilkan oleh gereja untuk memenuhi kebutuhan, harapan, keinginan pada proses input tadi. Gereja harus dapat menggambarkan dengan jelas proses demi proses satu per satu, mengurutkannya dengan tepat, menamai setiap proses, baik proses inti maupun proses supportnya. Semua itu akan ditempatkan paling depan pada Buku Manual Sistem Manajemen Mutu Gereja. Selain itu juga berisi aspek-aspek strategis dari gereja, seperti visi, misi, kebijakan, nilai, filosofi, struktur organisasi secara umum, sumber daya yang ada, fasilitas yang ada saat ini dan yang akan ditingkatkan ke depan, penjelasan umum tentang pemangku kepentingan (stakeholders), gambaran manajemen risiko gereja beserta peluang-peluangnya, metode dan cara-cara gereja mendorong kinerjanya, serta cara mengukur kinerjanya dari waktu-ke waktu. Sistem Manajemen ISO 9001 mensyaratkan bahwa semua proses yang dijalankan wajib terdokumentasi dengan baik sebagai bukti yang

sah. Ini akan memudahkan dalam mengimplementasikan proses-proses selanjutnya. (Ada contoh proses organisasi system manajemen pelayanan gereja dengan pola pikir system manajemen mutu (7).

2. “KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI” GEREJA

Klausul No. 5

Ada Top Manajemen yang akan memimpin pelaksanaan tugas-tugas gereja dan membuat banyak keputusan penting terkait dengan jalannya operasional pelayanan serta kesaksian gereja. Top Manajemen ini terdiri dari beberapa orang yang dipilih oleh seluruh anggota majelis gereja. Di konteks GKJ, ini biasa disebut Majelis Pekerja Harian. Top Manajemen ini harus menunjukkan komitmen mereka pada organisasi agar organisasi dapat berjalan dengan efektif, efisien, produktif dan mencapai target-target serta visi yang ditetapkan.

ISO 901 menetapkan tugas dan tanggung jawab top manajemen sbb.: (10)

- Bertanggung jawab terhadap jalannya efektivitas pelayanan gereja.
- Memastikan bahwa semua aturan, pedoman, tata gereja serta program-program kerja terlaksana dengan baik dan efektif, dan sasaran-sasaran dapat tercapai.
- Memastikan kebutuhan-kebutuhan jemaat terpenuhi, permasalahan-permasalahan jemaat terselesaikan, iman jemaat bertumbuh, jemaat hidup baik dan benar, juga memastikan terakomodasinya semua kepentingan stakeholder yang ada.
- Memastikan semua proses dari input menjadi output dalam organisasi berjalan dengan baik.
- Memimpin pembuatan Risk Management Gereja dan memastikan pelaksanaannya.
- Memastikan tersedianya semua sumber daya yang dibutuhkan oleh gereja, termasuk sumber daya manusia, peralatan, finansial, dll.
- Memastikan proses-proses komunikasi dalam organisasi gereja berjalan dengan baik dan efektif.
- Top Management gereja ini harus terlibat langsung dalam proses-proses kerja yang dilakukan oleh unit-unit yang dipimpinnya, berkontribusi aktif, dan mendukung orang-orang di dalam unit-unit kerja (Unit Pelaksana Pelayanan) yang membantu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
- Harus secara konsisten memberikan bukti pelaksanaan komitmen pekerjaannya.

Fokus Gereja adalah pada Kepuasan “Customer”

Penulis tidak mau terjebak pada pendewaan warga jemaat. Oleh karena itu ia menggantinya dengan indikator yang harus menjadi fokus gereja yaitu kebutuhan rohani, peningkatan iman, sukacita dan damai sejahtera warga jemaatnya. Meski yang menjadi fokus dalam bisnis yang profit oriented adalah customer, tetap penulis mengajak kita tidak semata-mata memahami warga jemaat sebagai “raja” karena biasanya customer itu adalah “raja”. Penulis mengajak untuk mengecek kebutuhan/keinginan warga jemaat dengan Alkitab. Jadi, jikalau sesuatu dengan Alkitab maka kebutuhan/ keinginan tersebut akan menjadi fokus. Tetapi jika tidak sesuai maka tidak akan dijadikan focus.

Dalam Rangka Mengembangkan Kebijakan Mutu pada Organisasi Gereja, maka Top manajemen harus membuat kebijakan sistem manajemen mutu yang berisi tujuan serta konteks strategis organisasi gereja. Mereka harus menyatakan komitmen mereka dan senantiasa mendorong terjadinya proses-proses peningkatan yang berkesinambungan. Seperti di perusahaan pada umumnya, penulis mengusulkan agar ini bisa ditulis dan dibingkai sehingga bisa dilihat semua orang.

Contoh kebijakan Kebijakan Sistem Manajemen Mutu (13):

- 1) Gereja ... senantiasa berupaya untuk terus meningkatkan keimanan ...

- 2) Gereja ... berupaya untuk memenuhi harapan stakeholdersnya dan berkomitmen untuk menjadi gereja yang berdampak bagi sesama ...
- 3) Gereja ... memegang Alkitab sebagai pedoman utama dalam semua aktivitas pelayanan ...
- 4) Gereja ... senantiasa terus melakukan kerjasama dengan agama-agama lain..
- 5) Setiap anggota organisasi gereja ... wajib mengedepankan karakter dan integritas ...

Setiap kebijakan wajib dikomunikasikan kepada semua pengurus gereja di semua lini. Dalam upaya merumuskan kebijakannya, gereja sebaiknya melibatkan semua bagian dari organisasinya, termasuk warga jemaatnya. Salah satu prinsip system manajemen mutu adalah “involvement of people”. -- Ini cocok dengan ilmu Pembangunan Jemaat – Manajemen gereja wajib menyusun dan menetapkan struktur organisasi pelayanan gereja. Di situ juga mesti dicantumkan apa saja peran, fungsi, tugas dan tanggung jawab, wewenang jabatan, hubungan kerja pelayanan, tolok ukur keberhasilan, serta spesifikasi, pengalaman dan kemampuan yang dibutuhkan dari setiap unsur di dalam struktur tsb. Tentang hal itu penulis memberikan contoh di halaman 16-17. Jika gereja memiliki SDM yang terbatas, maka persyaratan tentang kompetensi ini dapat disesuaikan. Kekurangkompetenan ini dapat diatasi dengan cara memberikan pelatihan dan pembinaan dengan materi-materi terkait. Penulis juga memberikan contoh yang bagus tentang bagaimana membuat matriks kompetensi Ketua Komisi Gereja.

3. “PERENCANAAN PROGRAM KERJA” GEREJA

Klausul No. 6

Gereja harus mengidentifikasi risiko-risiko yang akan dihadapi dalam mengejar visi dan menjalankan misinya. Dalam mengendalikan risiko-risiko tersebut, gereja harus melakukan penilaian-penilaian dari tiap risiko dan membuat daftar tindakan pengendalian yang dapat dilakukan. Gereja juga harus mengidentifikasi potensi-potensi yang dimilikinya, serta peluang-peluang yang bisa diupayakan untuk dapat menjalankan misinya. Semua itu wajib terdokumentasikan dengan baik.

Gereja memiliki visi, yaitu tujuan utama yang akan dicapainya dalam jangka waktu yang panjang (bisa 10, 20 atau 30 tahun). Visi jangka panjang ini lalu diuraikan dalam visi jangka menengah (per 3 atau 5 tahun), dan dibuatkan sasaran-sasaran jangka pendek (tahunan). Penetapan Sasaran Tahunan ini harus jelas, mudah dimengerti, serta mudah diuraikan untuk menjadi program kerja dan penyusunan anggaran. Sasaran harus mudah dikukur agar mudah dalam menghitung pencapaiannya. Sasaran tahunan ini harus fleksibel dan bisa diubah sesuai keadaan, seperti misalnya masa pandemic ini. (22) Yang penting kalau dilakukan perubahan, maka perubahan-perubahan tersebut harus dilakukan secara terencana dan sistematis. Gereja harus mempertimbangkan tujuan dari perubahan itu dan implikasi potensialnya. Gereja juga harus memastikikan bahwa ada ketersediaan sumber daya yang cukup untuk mengakomodasi setiap perubahan yang dilakukan, termasuk perubahan-perubahan pada tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang diberikan kepada anggota organisasi yang terkena dampak dari perubahan.

Berikut ini adalah contoh-contoh penerapan riil yang bagus kalau bisa diterapkan di gereja karena ada banyak gereja yang belum membuatnya secara detail

Contoh Tabel manajemen risiko gereja ada di halaman 24- 29.

Contoh Perumusan Sasaran Tahunan Gereja ada di halaman 30-35. Berisi kolom:

No.	Sasaran Gereja Tahun ...	Strategi Gereja Untuk mencapainya (untuk dijadikan program kerja)	Penanggung jawab
-----	--------------------------	---	------------------

--	--	--	--

Contoh Laporan Pencapaian Sasaran tahunan Gereja (hal. 36-
Contoh Format Kerja dan anggaran gereja (hal. 40). Contoh format laporan pencapaian
program kerja dan anggaran gereja (hal. 41).

4. “PENDUKUNG SUMBER DAYA YANG DIBUTUHKAN” GEREJA Klausul No. 7

Sumber daya yang dibutuhkan gereja agar sistem manajemen mutu yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan baik:

- Keuangan
- Sumber daya manusia yang kompeten. Meski banyak pelayan di gereja yang tidak dibayar, tapi bukan berarti mereka tidak bisa kompeten dan kapabel dalam menjalankan tugasnya. Untuk itu gereja mesti membekali mereka dengan baik. Ini hal unik yang tidak ada di organisasi yang profit oriented.
- Hal unik lain: soal masa waktu jabatan. Misalnya: majelis gereja rata-rata 3-5 dan maksimal 2 periode. Karena realitanya seperti ini maka yang bisa dilakukan adalah terus menerus melakukan pengaderan dan pembinaan. Untuk itu mesti dibuat matriks kompetensi yang menolong organisasi membuat perencanaan peningkatan kompetensi anggota-anggota organisasi gereja. [49] Di satu sisi, nampaknya rugi, tetapi di sisi lain ini bisa menjadi berkat bagi warga jemaat dalam berkiprah di tempat kerja dan masyarakat.
- Infrastruktur dan fasilitas di dalam gereja. Gereja harus terus melakukan identifikasi semua kebutuhan fasilitas dan infrastruktur, mencatatnya dengan detil dan memeliharanya. Kata kunci ISO 9001: semua harus terdokumentasikan dengan baik.

Gereja harus memastikan tersedianya lingkungan yang mendukung agar apa yang direncanakannya dapat berjalan dengan baik:

- Aspek fisik, misalnya gedung gereja (jika ber-AC maka ada temperature suhu sehingga suhu di dalam gedung gereja terasa nyaman, kondisi kantor gereja yang bersih dan rapi sehingga memberikan atmosfer kerja yang baik.
- Aspek psikologis, misalnya adanya usher yang ramah, dibuat kebiasaan-kebiasaan saling menyapa, dll. Intinya: gereja mengatur atmosfer psikologi (iklim) yang baik.
- Aspek social: gereja menjalin relasi yang baik dengan masyarakat di sekeliling gereja.

Jika ada alat ukur yang dipakai gereja maka harus dipastikan bahwa aktivitas operasionalnya berjalan dengan baik, wajib dipelihara, dipantau dan dijamin kemampuannya. Misalnya berapa suhu ruangan gereja yang nyaman, peralatan klinik pengobatan, dll.

Gereja mesti mendokumentasikan segala pengetahuan organisasional gerejawi. Misalnya buku-buku (panduan, manual), dokumentasi pembinaan (atau seminar, dll.), juga pemikiran-pemikiran atau pengetahuan yang dimiliki para anggota organisasi juga perlu didokumentasikan dan dibagikan sehingga menjadi kekayaan pengetahuan bersama. Semua ini bagus kalau ditata di perpustakaan gereja.

Agar manajemen mutu gereja ini bisa berhasil dengan baik maka semua harus memiliki kesadaran tentang pentingnya system manajemen mutu yang ditetapkan, diingatkan serta disosialisasikan secara terus menerus dan berkesinambungan. Tingakt kesadaran tersebut dapat diukur melalui kuesioner, temuan audit, peningkatan-peningkatan yang dilakukan, dll. Gereja juga bisa melakukan analisa untuk melihat seberapa tinggi kesadaran tersebut.

Dalam organisasi gereja, faktor komunikasi juga memainkan peranan yang sangat penting bagi kelancaran roda organisasi. Ada banyak aspek komunikasi yang sangat penting yang harus dikelola dengan baik, misalnya laporan-laporan, surat-menyurat, rapat, pengumuman-pengumuman. ISO 9001 mensyaratkan bahwa semua bentuk komunikasi yang dilaksanakan organisasi harus dikelola dengan efektif, termasuk siapa yang melakukan kepada siapa saja, apa bentuk atau media komunikasinya, kapan dan tentang apa komunikasi tersebut dilakukan. Bagus kalau semua proses komunikasi tersebut dapat terpusat dalam satu wadah, misalnya dalam website gereja.

Semua dokumen (*softcopy* maupun *hard copy*) juga mesti terdokumentasi dengan baik, harus diatur, dikelola, disimpan dan dipelihara dengan baik. Dokumen yang dimaksud adalah kebijakan-kebijakan gereja, tata gereja, aturan gereja, surat-surat keputusan, formulir-formulir isian, hasil angket, kuesioner, risalah rapat, laporan, dll. ISO 9001 mensyaratkan bahwa dokumen-dokumen tersebut harus memiliki identifikasi yang memadai. Artinya di dalam setiap dokumen harus ada kode dokumen, penomoran dokumen, tanggal penerbitan dokumen, nomor revisi dokumen, dll. Jika ada perubahan isi dokumen, misalnya perubahan tata gereja maka organisasi harus memberikan nomor revisi. Ini untuk mencegah anggota organisasi menggunakan dokumen lama yang sudah kedaluwarsa.

5. “PROSES OPERASIONAL” PELAYANAN GEREJA

Klausu No. 8

Gereja perlu membuat diagram proses organisasi agar jelas urutan proses yang harus dikerjakan dalam semua aspek pelayanannya menuju kepada tujuan utama yang ditetapkan. Gereja juga harus mencari tahu dan mengidentifikasi apa pergumulan, permasalahan, dan keinginan warga jemaat agar gereja dapat menjawab semua itu sehingga iman warga jemaat bertumbuh dan mereka mampu mengatasi persoalan yang mereka hadapi.

Berdasarkan ISO 9001 gereja dapat menetapkan standar jasa pelayanan gereja sebagai “produk layanan”. Misalnya khotbah, pembinaan, workshop, konseling, sekolah minggu, dll. yang baik yang sesuai kebutuhan jemaat. Ada banyak cara yang dilakukan untuk mencari tahu apa saja kebutuhan dan pergumulan warga jemaat. Misalnya melalui pertemuan khusus dengan warga jemaat, wawancara, kuesioner, dari laporan rutin bidang-bidang pelayanan yang ada, laporan kunjungan, dll. gereja mesti melakukan komunikasi seoptimal mungkin dengan warga jemaatnya. Salah satu komunikasi yang paling efektif adalah kunjungan. Melalui kunjungan, gereja bisa menggali, mengerti dan memahami permasalahan-permasalahan yang dihadapi warga jemaat serta menemukan apa saja harapan yang mereka miliki. Dari situ gereja bisa menentukan standar dan persyaratan pelayanan yang diberikan kepada mereka. Misalnya gereja bisa saja menerapkan standar penggunaan anggaran untuk pekerjaan pelayanan dan peribadahan minimal 50% dari total anggaran ketika itu dibutuhkan.

Gereja mesti kreatif dan inovatif dalam mengembangkan produk-produk jasa pelayanannya dengan baik. Selain itu juga mesti ada pengendalian penyedia jasa pelayanan gereja dan penggunaan jasa eksternal, misalnya terkait pengkhotbah. Apakah khotbahnya menarik dan membangun jemaat. Ini dapat diketahui melalui kuesioner, wawancara, dll.

Semua proses pelaksanaan ibadah-ibadah, pembinaan demi pembinaan, konsultasi-konsultasi jemaat, seminar, workshop, pengajaran sekolah minggu, juga kunjungan kepada warga jemaat harus diatur dan dilakukan sebaik-baiknya. Semua proses yang terkait langsung dengan pemenuhan kebutuhan warga jemaat sebaiknya dibuat prosedur pelaksanaannya dengan baik dan dikendalikan oleh sumber-sumber daya yang memadai, kemudian dikaji dan dievaluasi kesesuaiannya. Misalnya, untuk sebuah ibadah yang baik,

yang memuaskan warga jemaatnya, khotbah pendeta harus baik, paduan suara harus bagus, musik pengiring lagu harus baik, suasana ibadah harus nyaman, para majelis harus dapat menyambut warga yang datang dengan baik, dll. [58-59]

Untuk output proses pelayanan yang tidak sesuai maka gereja diharuskan melakukan kajian dan evaluasi untuk menemukan akar permasalahan dari ketidaksesuaian-ketidaksesuaian ini dan membuat tindakan perbaikan agar permasalahan-permasalahan ini tidak terjadi lagi di kemudian hari.

6. “EVALUASI KINERJA” PELAYANAN GEREJA

Klausul No. 9

Apa yang tak terukur tak bisa ditingkatkan. Itu kutipan dari mahaguru sistem manajemen mutu yang terkenal, Edward Deming. Dalam hal ini gereja juga harus dapat mengukur apakah ia senantiasa bertumbuh dan berkembang, ataukah mengalami peningkatan demi dalam berbagai aspek pelayanannya ataukah stagnan, atau bahkan mungkin mengalami penurunan. Ada banyak hal yang dapat diukur oleh gereja, misalnya tingkat kehadiran warga jemaat dalam ibadah, tingkat kehadiran anak-anak sekolah minggu, tingkat kehadiran warga gereja pada pembinaan-pembinaan, dll. Pengukuran juga dapat dilakukan dalam aspek keuangan, misalnya seberapa besar peningkatan kesadaran untuk memberi warga jemaat pada kolekte ibadah pelayanan gereja. Dalam hal ini gereja juga dapat mengukur pencapaian program-program kerjanya secara periodik. [61] Sebagai tambahan: penting juga untuk mengukur kesediaan warga jemaat untuk melayani. Ini terkait dengan pengaderan.

Penulis memberikan contoh kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan, rasa sukacita dan damai sejahtera warga jemaat atas pelayanan gereja [63]. Juga contoh kuesioner pengukuran 8 prinsip system manajemen mutu ISO 9001 pada pelayanan gereja [66-67].

Guna memenuhi persyaratan ISO 9001, gereja juga harus melaksanakan proses audit internal. Gereja harus membentuk tim auditor internal yang akan mengaudit secara periodik untuk mengevaluasi bagaimana sistem ini diterapkan. Auditor internal adalah tulang punggung sistem, karena merekalah yang tahu, mengerti, dan memahami di mana letak kekurangan sistem, aspek-aspek mana yang masih lemah serta bagian-bagian mana dari sistem yang masih perlu banyak ditingkatkan. Namun, terlebih dahulu gereja harus memberikan pelatihan audit internal kepada para auditor internal yang dipilih, agar mereka kompeten dalam melakukan tugas. Gereja juga harus membuat jadwal yang terencana untuk implementasi proses audit ini. Dalam hal ini juga harus ditentukan kriteria-kriteria auditnya apa saja. Laporan hasil audit yang harus dipresentasikan pada rapat kajian manajemen. Manajemen juga harus memastikan bahwa temuan-temuan dari hasil audit internal harus ditindaklanjuti dengan membuat tindakan-tindakan perbaikan. [68]

Manajemen Gereja wajib melakukan kajian dan evaluasi menyeluruh tentang efektivitas implementasi sistem manajemen mutu yang diterapkan oleh gereja. Hal ini disebut sebagai Rapat Tinjauan Manajemen (Management Review). Biasanya hal ini dilakukan dalam bentuk rapat besar Tinjauan Manajemen yang dilakukan minimal setiap enam bulan sekali (per semester).

Hal yang wajib dievaluasi dalam RTM: [69]

- Melihat kembali keputusan-keputusan rapat sebelumnya, apakah sudah ditindaklanjuti dan bagaimana perkembangan statusnya
- Tim Auditor mempresentasikan hasil audit dan memberikan analisa serta rekomendasi tentang apa yang harus dilakukan berikutnya.

- Melakukan diskusi-diskusi jika ada perubahan-perubahan dalam system manajemen mutu...
- Setiap bagian dari organisasi gereja memberikan presentasi atas capaian-capaian program kerja mereka.
- Gereja juga harus mengukur apakah sasaran-sasaran yang ditetapkan tercapai ataukah tidak
- Membahas tingkat kepuasan warga jemaat terhadap pelayanan-pelayanan gereja.
- Sebagai output gereja harus memutuskan tentang kebutuhan berbagai sumber daya yang dibutuhkannya ke depan, peluang-peluang yang ada demi pertumbuhan ke depan.

Penulis memberikan contoh rencana internal audit [70], juga contoh agenda rapat Tinjauan manajemen [71].

7. “PENINGKATAN KINERJA” PELAYANAN GEREJA

Klausul No. 10

ISO 9001 tidak mensyaratkan bahwa sebuah organisasi harus mencapai peningkatan dalam level efektivitas atau efisiensi tertentu, tetapi diminta agar organisasi wajib mengalami peningkatan yang berkelanjutan. Gereja yang mengejar visinya dan menjalankan misinya harus membuat milestone-milestone sebagai titik pijak penanda kemajuan demi kemajuan yang harus dicapai gereja ke depan. Milestone tersebut dapat dibuat dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. [73]

Gereja harus mencari peluang demi peluang dalam semua aspek pekerjaan pelayanannya untuk terus menjadi gereja yang bertumbuh ke depan. Dalam hal ini, gereja harus melihat aspek-aspek antara lain: peningkatan tata cara beribadah, menciptakan model ibadah yang makin kreatif, khotbah pendeta yang semakin baik, paduan suara yang semakin bagus, metode pembinaan bagi warga jemaat yang inovatif, metode perkunjungan jemaat yang semakin baik, dan berbagai aspek lainnya. [73] Karenanya, gereja perlu melakukan proses-proses analisis dan evaluasi yang berkelanjutan, secara periodik, guna memastikan pertumbuhan gereja yang berkesinambungan. [74]

Penulis memberikan contoh Lembar Ketidaksesuaian dan Tindakan Perbaikan [75] yang juga berguna untuk diterapkan di gereja secara riil.

KESIMPULAN DAN PENUTUP

Merancang organisasi gereja agar semua proses kerja, dokumentasi, dan sistemnya sesuai dengan standar ISO 9001 bukan hal yang terlalu sulit untuk dilakukan. Dalam hal ini hanya diperlukan pengetahuan yang memadai, kompetensi yang baik, serta pengalaman yang cukup bagi tim yang merancangnya. Hal ini akan menjadi sulit ketika sudah masuk pada fase implementasi, yang membutuhkan komitmen kuat serta konsistensi yang tinggi dari semua pihak dan semua level dalam organisasi untuk mau menerapkannya dengan baik. Satu hal yang harus dipegang, jika sistem manajemen mutu ISO 9001 ini diterapkan di gereja, yaitu apa pun klausul yang menjadi persyaratan, apa pun prosedur yang dibuat, apa pun kebijakan yang harus diikuti, apa pun target-target yang harus dicapai, Alkitab tetap harus menjadi pegangan, acuan, referensi, serta panduan yang paling utama. Apa pun standar ISO 9001 yang dipersyaratkan dan hal apa pun yang dilakukan oleh organisasi gereja di dalam sistem ini, semua harus dijalankan sesuai dengan isi Alkitab. [78]

CATATAN AKHIR PENELAAH

1. Membaca dan menelaah buku ini terasa kurang cukup, oleh karena itu mesti ada semiloka atau pelatihan yang dilakukan agar gereja-gereja mudah dalam mengimplementasikan system manajemen mutu ISO 9001 ini.
2. Penulis menulis dengan sangat halus ketika ada yang tidak kompatibel antara penggunaan ISO 9001 di dalam organisasi yang profit oriented dan gereja dengan mengatakan sebagai “hal unik”. [44-45 Penulis juga berhasil menjembatani apa yang mesti diubah. Misalnya dengan mengganti istilah Customer satisfaction dengan istilah “sukacita dan damai sejahtera yang harus dirasakan oleh jemaat atas pelayanan gereja.”
3. Penerapan ISO 9001 yang detil ini sangat membantu gereja untuk memperbaiki system manajemen mutu yang selama ini belum dikerjakan secara optimal.
4. Salah cetak: judul bab nyelib di halaman 52.