

SERTIFIKASI ISO 9001: 2008 SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KOMPETENSI PNS
LINGKUP BALAI PENELITIAN KEHUTANAN BANJARBARU KALIMANTAN SELATAN

ISO 9001:2008 CERTIFICATION FOR COMPETENCY ENHANCEMENT OF CIVIL
SERVANTS IN FORESTRY RESEARCH OFFICE OF BANJARBARU, SOUTH
KALIMANTAN

Adnan Ardhana
Balai Penelitian Kehutanan Banjarbaru
Jl. A Yani Km 28.7 Landasan Ulin Banjarbaru Kalimantan Selatan
Phone/fax: +62-511-4707872; email: adnan.ardhana@foreibanjarbaru.or.id
dan
Pranatasari Dyah Susanti
Balai Penelitian Kehutanan Banjarbaru
Jl. A Yani Km 28.7 Landasan Ulin Banjarbaru Kalimantan Selatan
Email: sant.elek@yahoo.co.id

(Diterima 7 Oktober 2012, direvisi 1 November 2012, diterbitkan 14 November 2012)

Abstrak

Persoalan kinerja dan kompetensi PNS saat ini menjadi salah satu isu pokok seiring reformasi birokrasi yang saat ini sedang di lakukan pemerintah. Diperlukan suatu sistem yang tepat untuk membantu peningkatan kinerja PNS. Data dan aktivitas yang terkoordinir dan terdokumentasi dengan baik, akan mendukung peningkatan pemberdayaan PNS. Tulisan ini akan membahas pentingnya sertifikasi ISO 9001:2008 untuk menunjang kinerja dan kompetensi lembaga Balai Penelitian Kehutanan Banjarbaru. Hasil kajian menunjukkan bahwa sertifikasi ISO 9001 merupakan pilihan tepat untuk diterapkan dalam lingkup BPK Banjarbaru mengingat perannya sebagai lembaga penelitian dan pengembangan di bidang kehutanan. Hal ini dapat membantu BPK Banjarbaru dalam mencapai visi dan misinya serta rencana dan tujuan strategisnya.

Kata kunci : Kinerja, Kompetensi , Sertifikasi ISO 9001:2008

Abstract

The Civil Servants' performance and competency matters are some of the main issues occurring in the government's ongoing bureaucratic reformation to date. Therefore, a call on appropriate system is needed to support Civil Servants' performance. This can be made with well-coordinated and recorded data and activities of. This paper discusses the importance of ISO 9001:2008 certification for institution performance and competency enhancement of Forestry Research Office (BPK) of Banjarbaru. The study results show that the ISO 9001 certification is an appropriate option to be implemented in the BPK of Banjarbaru as forestry research and development institution. To this end, it could support the BPK of Banjarbaru in achieving its vision and missions as well as its strategic plans and goals.

Keywords: Performance, Competency, ISO 9001:2008 certification.

PENDAHULUAN

Sistem kepegawaian yang berlaku di Indonesia belum memberikan perhatian pengelolaan kinerja yang baik bagi para

pegawai negeri sipilnya. Akibatnya kinerja dan kompetensi PNS selalu menjadi sorotan dan tidak memuaskan banyak pihak. Persoalan kinerja dan kompetensi menjadi salah satu isu pokok seiring reformasi birokrasi yang

saat ini sedang di lakukan pemerintah. Sejak Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara mengeluarkan Surat Edaran Nomor: SE/28/M. PAN/10/2004 Tanggal 10 Oktober 2004 tentang Penataan Pegawai Negeri Sipil (PNS), setiap instansi baik pusat maupun daerah wajib melaksanakan kegiatan berikut, pertama, melakukan penataan PNS di lingkungan unit kerja mengacu pada Keputusan Men.PAN Nomor: Kep/23.2/M. PAN/2004 Tanggal 16 Februari 2004 tentang Pedoman Penataan Pegawai. Kedua, setiap instansi wajib melaksanakan analisis jabatan yang mengacu pada Keputusan Men. PAN Nomor: KEP/61/M.PAN/6/2004 Tanggal 21 Juni 2004 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan. Ketiga, setiap instansi pemerintah harus melaksanakan analisis beban kerja ber-dasarkan/mengacu pada Keputusan Men. PAN Nomor: KEP/75/M.PAN/7/2004 Tanggal 23 Juli 2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi PNS. Adapun tujuan dari penataan tersebut adalah memperbaiki komposisi dan distribusi pegawai, sehingga dapat di-berdayakan secara optimal dalam rangka meningkatkan kompetensi aparatur pemerintah.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 Jo Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, dijelaskan bahwa Pegawai Negeri adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selanjutnya dijelaskan bahwa Pegawai Negeri terdiri dari: Pegawai Negeri Sipil, Anggota Tentara Nasional Indonesia; dan Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Dapat dibayangkan seandainya PNS ini tidak memiliki kompetensi, akan berakibat atau berpengaruh terhadap pelayanan kepada masyarakat, misalnya pelayanan menjadi lambat, bekerja asal-asalan, tidak maksimal, tidak efisien dan hasilnya tidak sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditentukan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Kehutanan No.P.35/Menhut-II/2011 pada tanggal 20 April 2011 Balai Penelitian Kehutanan merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis/ UPT Badan Litbang Kehutanan. Balai dipimpin oleh seorang Kepala Balai (Eselon IIIa) dan dibantu oleh Kepala Sub Bagian Tata Usaha (Eselon IVa), Kepala Seksi Program dan Evaluasi (Eselon IVa), dan Kepala Seksi Sarana Penelitian (Eselon IVa), Kepala Data Informasi dan Kerjasama (Eselon IV a) dan secara fungsional terdapat Kelompok Jabatan Fungsional (Peneliti dan Teknisi Litkayasa). Balai Penelitian Kehutanan Banjarbaru merupakan salah satu balai penelitian yang bergerak di bidang kehutanan. Balai ini memiliki tugas untuk melaksanakan penelitian di bidang: hutan dan konservasi alam, hutan tanaman, hasil hutan, sosial budaya, serta ekonomi dan lingkungan kehutanan. Sedangkan fungsi Balai Penelitian Kehutanan Banjarbaru antara lain terlibat dalam penyusunan rencana dan program serta anggaran penelitian diantaranya : pelaksanaan kerjasama penelitian, pelaksanaan penelitian, pelaksanaan pelayanan iptek hasil-hasil penelitian serta pelayanan penelitian, pelaksanaan pengelolaan sarana dan prasarana penelitian, pelaksanaan penge-lolaan kawasan hutan dengan tujuan khusus, pelaksanaan evaluasi dan pelaporan penelitian, serta pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga.

Visi Balai Penelitian Kehutanan Banjarbaru adalah "Terdepan Dalam

Penyediaan dan Pemasyarakatan Iptek Pengelolaan Hutan". Sedangkan misinya adalah:

1. Menyediakan dan meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil penelitian, pengembangan dan perekayasaan di bidang pengelolaan hutan.
2. Meningkatkan perencanaan, dan evaluasi hasil litbang, SDM, kerjasama, sarana prasarana litbang pengelolaan hutan
3. Meningkatkan sistem informasi, diseminasi dan kemanfaatan hasil-hasil litbang dan perekayasaan pengelolaan hutan.

Sesuai dengan misi diatas tujuan dari setiap misi adalah:

1. Menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi pengelolaan hutan , dengan sasaran Tercapainya 100 % luaran ilmu pengetahuan dan teknologi pengelolaan hutan. Tercapainya minimal 60 % hasil litbang dimanfaatkan oleh pengguna, berupa informasi ilmiah, model dan paket teknologi.
2. Memperkuat sistem perencanaan yang mantap dan monev yang komprehensif, meningkatkan kerjasama, mewujudkan pelayanan dan sarana prasarana yang mendukung, litbang hutan, dengan sasaran terselenggaranya perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, pelaporan, kerjasama dan optimalnya dukungan kelembagaan, pendanaan, SDM, pelayanan dan sarana prasarana penelitian.
3. Meningkatkan diseminasi, pemasyarakatan dan kemanfaatan penerapan hasil-hasil litbang, dengan sasaran terlaksananya 100 % luaran paket iptek pengelolaan hutan melalui pemasyarakatan hasil litbang secara proaktif melalui advis teknologi, pelayanan iptek,

seminar/ekspos/simposium, temu lapang, gelar teknologi, alih teknologi dan pameran (Balai Penelitian Kehutanan Banjarbaru, 2012).

Mengingat peran strategis tersebut, dalam penyelenggaraan organisasinya tentu diperlukan suatu manajemen kinerja berdasarkan sistem manajemen mutu tertentu agar semua kegiatan yang dilaksanakan dapat termonitoring dan terevaluasi dengan baik sehingga target yang ditetapkan dapat tercapai. Saat ini Balai Penelitian Kehutanan Banjarbaru juga telah memiliki tiga Kelti (Kelompok Peneliti), yaitu Kelti Silvikultur, Kelti Sosial Ekonomi dan Kelembagaan, serta Kelti Perlindungan Hutan dan Pengelolaan Lingkungan (PHPL).

Suatu organisasi dapat memutuskan untuk menggunakan sistem manajemen mutunya sendiri atau menggunakan sistem yang telah ada dan diakui secara internasional. Sistem manajemen mutu menunjukkan bagaimana cara suatu organisasi menjaga dan meningkatkan kualitas produk. Berbagai cara dapat dilakukan mulai dari komitmen manajemen, manajemen sumber daya, proses realisasi produk, serta pengukuran, analisa dan perbaikan di sistem manajemen mutu sehingga produk yang dihasilkan selalu terjaga kualitasnya dan terus menerus ditingkatkan untuk kepuasan pelanggan. Salah satu sistem manajemen mutu yang telah berstandar internasional adalah sistem manajemen mutu (SMM) ISO. ISO adalah organisasi internasional untuk standarisasi yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan the International Organization for Standardization.

Organisasi ini didirikan pada tahun 1987 dan berkedudukan di Jenewa Swiss. Dalam ISO ini setiap komponen yang terlibat di dalamnya diharuskan mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam sistem yang

telah disepakati. Jika terjadi kesalahan tentunya akan menghambat kinerja dari organisasi. Kondisi ini tentu akan mendorong setiap komponen organisasi untuk meningkatkan kemampuannya agar dapat beradaptasi dengan membekali dirinya dengan kompetensi yang diperlukan. Kompetensi ini merujuk pada konsep kemampuan. Kemampuan yang dimaksud adalah bagaimana seorang individu atau organisasi dapat menjalankan standar-standar kerja yang telah disepakati bersama.

Tulisan ini bertujuan untuk membahas pentingnya penerapan standar mutu organisasi melalui sertifikasi ISO 9001 untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja Balai Penelitian Kehutanan Banjarbaru, mengingat tuntutan global dan keberadaannya sebagai institusi riset di bidang kehutanan.

Metode penelitian yang dilakukan adalah kajian dengan menggunakan metode deskriptif untuk menjelaskan hubungan sertifikasi ISO dengan kompetensi dan kinerja Balai Penelitian Kehutanan Banjarbaru.

TINJAUAN PUSTAKA

Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008

Sistem standar mutu merupakan hal yang relatif baru di Indonesia. Penerapan sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan sesuatu yang saat ini dianggap penting. Hal tersebut dikarenakan begitu rumitnya operasional suatu organisasi, mulai dari perencanaan sampai dengan operasional jasa. Penerapan sistem menekankan pada Manajemen Mutu 9001:2008 mengacu pada prinsip PDCA (Plan, DO, Check, Action) dapat memberikan berbagai nilai tambah bagi organisasi atau perusahaan, antara lain meminimalkan produk/jasa yang tidak

memenuhi persyaratan/cacat serta mengurangi pekerjaan yang berulang.

ISO berasal dari kata Yunani ISOS yang berarti sama. ISO 9001 merupakan standar internasional yang mengatur tentang sistem manajemen mutu (Quality Management System) sehingga sering disebut juga "ISO 9001,QMS". Tahun 2008 menunjukkan tahun revisi, sehingga ISO 9001:2008 adalah sistem manajemen mutu 9001 hasil revisi tahun 2008. Versi ini merupakan versi penyempurnaan atas versi tahun 2000. ISO 9001:2008 lebih menekankan pada efektivitas proses bisnis yang terjadi dalam suatu organisasi. Jika versi tahun 2000 mengatakan harus dilakukan *corrective* dan *preventive action*, maka versi tahun 2008 menetapkan bahwa proses *corrective* dan *preventive action* harus dilakukan secara efektif berdampak positif pada perubahan proses yang terjadi dalam organisasi (Setyawan, 2009). Lebih lanjut Setyawan, 2009 menjelaskan ada 8 prinsip manajemen mutu pada ISO 9001 :2008 sebagai berikut:

1. Customer Focus: Semua aktifitas perencanaan dan implementasi sistem semata-mata untuk memuaskan customer.
2. Leadership: Top management berfungsi sebagai leader dalam mengawal implementasi sistem bahwa semua gerak organisasi selalu terkontrol dalam satu komando dengan komitmen yang sama dan gerak yang sinergy pada setiap elemen organisasi.
3. Keterlibatan Semua Orang: Semua elemen dalam organisasi terlibat dan concern dalam implementasi sistem manajemen mutu sesuai fungsi kerjanya masing-masing, bahkan hingga office boy sekalipun hendaknya senantiasa melakukan yang terbaik dan membuktikan kinerjanya layak serta berkualitas pada

- fungsinya sebagai office boy.
4. Pendekatan Proses: Aktifitas implementasi sistem selalu mengikuti alur proses yang terjadi dalam organisasi. Pendekatan pengelolaan proses dipetakan melalui business process. Dengan demikian, pemborosan karena proses yang tidak perlu bisa dihindari atau sebaliknya, ada proses yang tidak terlaksana karena pelaksanaan yang tidak sesuai dengan flow process itu sendiri yang berdampak pada hilangnya kepercayaan pelanggan.
 5. Pendekatan Sistem ke Manajemen: Implementasi sistem mengedepankan pendekatan pada cara pengelolaan (management) proses bukan sekedar menghilangkan masalah yang terjadi. Karena itu konsep kaizen, continua improvement sangat ditekankan. Pola pengelolannya bertujuan memperbaiki cara dalam menghilangkan akar (penyebab) masalah dan melakukan improvement untuk menghilangkan potensi masalah.
 6. Perbaikan Berkelanjutan: Improvement, adalah roh implementasi ISO 9001:2008
 7. Pendekatan Fakta sebagai Dasar Pengambilan Keputusan: Setiap keputusan dalam implementasi system selalu didasarkan pada fakta dan data. Tidak ada data (bukti implementasi) sama dengan tidak dilaksanakannya system ISO 9001:2008.
 8. Kerjasama yang Saling Menguntungkan dengan Pemasok : Pemasok bukanlah 'pembantu', tetapi mitra usaha, karena itu harus terjadi pola hubungan yang saling menguntungkan.

Kompetensi

Menurut Wibowo (2007:86 dalam Agustian,2010) kompetensi adalah suatu

kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut, Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Dalam konteks penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia, kompetensi dikelompokkan atas 4 jenis, yaitu (SANKRI, 2003 :75-76):

1. Kompetensi Teknik (technical competence) yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi. Definisi yang sama dimuat dalam PP no 101/2000 tentang Diklat Jabatan PNS, bahwa kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing. Bagi PNS yang belum memenuhi persyaratan kompetensi jabatan perlu mengikuti Diklat teknis yang berkaitan dengan persyaratan kompetensi jabatan masing-masing.
2. Kompetensi Manajerial (managerial competence) adalah kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi. Kompetensi manajerial meliputi kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan evaluasi kinerja unit organisasi, juga kemampuan dalam melaksanakan prinsip good governance dalam manajemen pemerintahan dan pembangunan termasuk bagaimana mendayagunakan kemanfaatan sumberdaya pembangunan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

3. Kompetensi Sosial (Social Competence), yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya. Kompetensi sosial dapat terlihat di lingkungan internal seperti memotivasi SDM dan atau peran serta masyarakat guna meningkatkan produktivitas kerja, atau yang berkaitan dengan lingkungan eksternal seperti melaksanakan pola kemitraan, kolaborasi dan pengembangan jaringan kerja dengan berbagai lembaga dalam rangka meningkatkan citra dan kinerja organisasi, termasuk bagaimana menunjukkan kepekaan terhadap hak asasi manusia, nilai-nilai sosial budaya dan sikap tanggap terhadap aspirasi dan dinamika masyarakat.
4. Kompetensi intelektual/Strategik (intellectual/strategic competence), yaitu kemampuan untuk berpikir secara strategik dengan visi jauh ke depan. Kompetensi intelektual ini meliputi kemampuan merumuskan visi, misi, dan strategi dalam rangka mencapai tujuan organisasi sebagai bagian integral dari pembangunan Nasional, merumuskan dan memberi masukan untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang logis dan sistematis, juga kemampuan dalam hal memahami paradigma pembangunan yang relevan dalam upaya mewujudkan good governance dan mencapai tujuan ber-bangsa dan bernegara, serta kemampuan dalam menjelaskan kedudukan, tugas, fungsi organisasi instansi dalam hubungannya dengan Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia.

Kompetensi ini memiliki beberapa tipe yang berbeda. Agustian, 2010 secara lebih lanjut menjelaskan ada beberapa tipe

kompetensi yaitu :

1. Planning competency, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. Influence competency, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk berkerja menuju tujuan organisasional.
3. Communication competency, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. Interpersonal competency, meliputi empati, membangun konsensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.
5. Thinking competency, berkenaan dengan berfikir strategis, berfikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. Organizational competency, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. Human resources management competency, merupakan kemampuan dalam bidang team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, dan mengusahakan umpan balik kinerja.
8. Leadership competency, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memposisikan diri, mengembangkan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan

masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.

9. Client service competency, merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. Business competency: merupakan kompetensi yang meliputi manajemen finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. Self management competency, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. Technical/operational competency, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi computer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan professional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja sendiri merupakan suatu pendekatan yang sistematis untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja dan kompetensi para individu dan tim dalam upaya untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara menyeluruh. Keefektifan kolaborasi antar individu dan tim untuk mencapai sasaran organisasi dapat dioptimalkan dengan menggunakan manajemen kinerja. Untuk dapat menerapkan manajemen

kinerja dalam suatu organisasi, diperlukan adanya prasyarat dasar yang harus dipenuhi dalam suatu organisasi, yaitu :

1. Adanya suatu indikator kinerja kunci (key performance indicator) yang terukur secara kuantitatif dan jelas batas waktunya. Ukuran ini harus dapat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Jika perusahaan yang berorientasi pada profit, maka ukurannya adalah ukuran finansial seperti omset penjualan, laba bersih, per-tumbuhan penjualan dan lain-lain. Sedangkan pada organisasi nirlaba seperti organisasi pemerintahan maka ukuran kinerjanya adalah berbagai bentuk pelayanan kepada masyarakat. Semua harus terukur secara kuantitatif dan dapat dimengerti oleh berbagai pihak yang terkait, sehingga bila nanti dievaluasi dapat diketahui apakah kinerja sudah dapat mencapai target atau belum. Michael Porter, profesor dari Harvard Business School menyatakan bahwa kita tidak bisa memanageri sesuatu yang tidak dapat kita ukur. Organisasi yang tidak memiliki indikator kinerja biasanya tidak bisa diharapkan untuk mampu mencapai kinerja yang memuaskan pihak yang berkepentingan (stakeholders).
2. Semua ukuran kinerja tersebut biasanya dituangkan dalam suatu bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut sebagai suatu kontrak kinerja (performance contract). Dengan adanya kontrak kinerja, maka atasan bisa menilai apakah si bawahan sudah mencapai kinerja yang diinginkan atau belum. Kontrak kinerja ini berisikan suatu kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai indikator kinerja yang ingin dicapai, baik mengenai sasaran

- pencapaiannya maupun jangka waktu pencapaiannya. Ada dua hal yang perlu dicantumkan dalam kontrak kinerja yaitu sasaran akhir yang ingin dicapai (lag) serta program kerja untuk mencapainya (lead). Keduanya perlu dicantumkan supaya pada saat evaluasi nanti berbagai pihak bersikap secara fair, dan tidak melihat hasil akhir semata, namun juga proses kerjanya. Bisa saja seorang bawahan belum mencapai semua hasil kerja yang ditargetkan, tetapi dia sudah melaksanakan semua program kerja yang sudah digariskan. Tentu saja atasan tetap harus memberikan reward untuk dedikasinya, walaupun sasaran akhir belum tercapai. Hal ini juga bisa menjadi dasar untuk perbaikan di masa mendatang (continuous improvement).
3. Terdapat suatu proses siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama, yaitu:
 - Perencanaan kinerja, berupa penetapan indikator kinerja lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.
 - Pelaksanaan, di mana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, jika ada perubahan akibat adanya perkembangan baru maka lakukan perubahan tersebut.
 - Evaluasi kinerja, yaitu menganalisis apakah realisasi kinerja sesuai dengan rencana yang sudah di-tetapkan sebelumnya. Semuanya ini harus serba kuantitatif.
 4. Adanya suatu sistem reward and punishment yang bersifat konstruktif dan konsisten dijalankan. Konsep reward ini tidak selalu harus bersifat finansial, tetapi bisa juga berupa bentuk lain seperti promosi, kesempatan pendidikan dan lain-lain. Reward and punishment diberikan setelah melihat hasil realisasi kinerja, apakah sesuai dengan indikator kinerja yang telah direncanakan atau belum. Tentu saja harus ada suatu performance appraisal atau penilaian kinerja lebih dahulu sebelum reward and punishment. Penerapan punishment ini harus hati-hati, karena dalam banyak hal pembinaan jauh lebih bermanfaat.
 5. Terdapat suatu mekanisme performance appraisal atau penilaian kinerja yang relatif objektif yaitu dengan melibatkan berbagai pihak. Konsep yang sangat terkenal adalah penilaian 360 derajat, di mana penilaian kinerja dilakukan oleh atasan, bawahan, rekan sekerja, dan pengguna jasa, karena pada prinsipnya manusia itu berpikir secara subjektif, namun dengan berpikir bersama mampu untuk mengubah sikap subjektif itu menjadi mendekati objektif, atau berpikir bersama jauh lebih objektif daripada berpikir sendiri-sendiri. Ini adalah semangat dalam konsep penilaian 360 derajat.
 6. Terdapat suatu gaya kepemimpinan (leadership style) yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi. Inti dari kepemimpinan seperti ini adalah adanya suatu proses coaching, counseling, dan empowerment kepada para bawahan atau sumber daya manusia di dalam manusia. Suatu aspek lain yang sangat penting dalam gaya kepemimpinan adalah sikap followership atau menjadi pengikut. Bagaimana jadinya bila semua orang menjadi komandan dalam organisasi? Bukan kinerja tinggi yang tercapai, namun kekacauan yang ada. Pada dasarnya seseorang itu harus memiliki jiwa kepemimpinan, tetapi dalam

situasi yang lain dia juga harus memahami bahwa dia merupakan bagian dari sebuah sistem organisasi yang lebih besar yang harus diikuti.

7. Menerapkan konsep manajemen SDM berbasis kompetensi. Umumnya organisasi yang berkinerja tinggi memiliki kamus kompetensi dan menerapkan kompetensi itu tersebut kepada hal-hal yang penting, seperti manajemen kinerja, rekrutmen, seleksi, pendidikan, pengembangan pegawai, dan promosi. Kompetensi ini meliputi kompetensi inti organisasi, kompetensi perilaku, dan kompetensi teknis yang spesifik dalam pekerjaan. Jika kompetensi ini sudah dibakukan dalam organisasi, maka kegiatan manajemen SDM akan menjadi lebih transparan, dan pimpinan organisasi juga dengan mudah mengetahui kompetensi apa saja yang perlu diperbaiki untuk membawa organisasi menjadi berkinerja tinggi (www.anggaran.depkeu.go.id).

PEMBAHASAN

Justifikasi Pemilihan ISO 9001 : 2008 sebagai pilihan manajemen kinerja BPK Banjarbaru

Sebagai sebuah institusi pemerintah yang mempunyai tugas, pokok dan fungsi melaksanakan penelitian dan pengembangan di bidang kehutanan tentunya BPK Banjarbaru dituntut untuk menghasilkan produk penelitian yang berkualitas sehingga memerlukan prosedur standar dalam operasionalisasinya baik secara internal maupun eksternal. Secara internal prosedur standar ini diperlukan untuk

menjaga komitmen dan kinerja para pegawai agar mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan. Secara eksternal berkaitan dengan hubungan antara Balai Penelitian Kehutanan Banjarbaru dengan institusi unit Badan Litbang Kehutanan yang lain maupun dengan pihak pengguna hasil penelitian. Berikut dijelaskan beberapa alasan yang mendukung pemilihan ISO 9001 untuk diaplikasikan :

1. ISO 9001 memberikan sebuah kerangka sistem manajemen yang komprehensif. Persyaratan-persyaratan ISO 9001 tidak hanya mengatur kriteria-kriteria pengelolaan proses inti layanan publik tetapi juga mengatur proses-proses manajemen sumber daya, tanggung jawab manajemen, dan peningkatan mutu.
2. ISO 9001 memungkinkan dan mengarahkan integrasi antara persyaratan-persyaratan yang ada dalam sistem manajemen dengan peraturan perundangan yang berlaku.
3. ISO 9001 mengarahkan institusi pemerintahan untuk mengidentifikasi, memetakan dan menetapkan kriteria serta standar penerimaan proses-proses yang dimilikinya. Hal ini diharapkan akan mengurangi inefisiensi serta ketumpang-tindihan tugas dan wewenang atau meningkatkan efektifitas tata laksana institusi.
4. ISO 9001 mengarahkan institusi pemerintahan untuk menetapkan dan memastikan bahwa sumber daya manusia-nya kompeten dan aware terhadap tugas dan tanggung jawabnya melalui serangkaian persyaratan penetapan kompetensi, evaluasi kompetensi, perumusan, pelaksanaan dan evaluasi efektifitas program pengembangan kompetensi. Dengan demikian, diharapkan hal ini akan

- meningkatkan “kualitas” sumber daya manusia institusi pemerintah
5. ISO 9001 mengarahkan institusi pemerintah untuk menetapkan dan memastikan bahwa struktur organisasi, tugas, wewenang, dan pola hubungan komunikasi antar tiap personil efektif. Dengan demikian, diharapkan hal ini akan meningkatkan aspek kelembagaan institusi tersebut.
 6. ISO 9001 berbasis pada kepuasan pelanggan dan perbaikan berkelanjutan. Hal ini mengarahkan agar instansi pemerintah selalu berfokus pada kebutuhan dan upaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggannya (Sumaedi, 2010).

Keenam poin tersebut menegaskan bahwa ISO 9001 akan memberikan berbagai keuntungan bagi institusi pemerintah baik secara internal maupun eksternal. Standar manajemen mutu ini otomatis akan meningkatkan kompetensi dan kinerja masing-masing personil balai serta dalam skala lebih luas meningkatkan kompetensi balai sebagai institusi pemerintah yang mempunyai tupoksi di bidang penelitian dan pengembangan keutanan.

Perkembangan Penerapan ISO 9001: 2008 dalam lingkup BPK Banjarbaru

Upaya mewujudkan terlaksananya sertifikasi ISO 9001:2008 telah dimulai BPK Banjarbaru mulai tahun 2010. Sampai saat ini proses tersebut telah memasuki tahap penyusunan dokumen kelengkapan untuk sertifikasi ISO 9001:2008 dan Pelatihan Audit Mutu Internal serta Praktek Audit Internal. Adapun dokumen yang telah disusun tersebut dapat dilihat dalam tabel 1 berikut :

Tabel 1. Dokumen Kelengkapan Sertifikasi ISO 9001:2008

No	Dokumen	Bagian yang telah dibuat
1	MEI dan Lampiran	<ul style="list-style-type: none"> - Kebijakan Mutu - Manual Sistem Mutu - Struktur Organisasi - Program Mutu - Rencana Mutu - Union taga Personil SMM ISO 9001:2008
2	Prosedur Sistem Mutu (PSM)	<ul style="list-style-type: none"> - PSM01 Pengendalian Dokumen - PSM02 Pengendalian Rekaman - PSM03 Administrasi Kepegawaian - PSM04 Analisa Data - PSM05 Komunikasi Internal - PSM06 Rapat Tinjauan Manajemen - PSM07 Pengendalian Sampun - PSM08 Pengendalian Barang dan Jasa - PSM09 Pengendalian Administrasi Kepegawaian - PSM10 Pengendalian Anggaran - PSM11 Pengendalian Lingkungan Kerja - PSM12 Pengendalian Pelatihan - PSM13 Pengendalian Penelitian Penelitian - PSM14 Pengendalian Keluhan Pelanggan dan Kepuasan Pelanggan - PSM15 Penyusunan PPTP dan RPTP - PSM16 Diseminasi dan Pemasyarakatan IPTEX - PSM17 Pengendalian Produk Tidak sesuai - PSM18 Evaluasi dan Pelaporan - PSM19 Kegiatan Penelitian dan Pelaporan - PSM20 Perencanaan Infotiba - PSM21 Tindakan Pencegahan - PSM22 Audit Mutu Internal - PSM23 Tindakan Perbaikan - PSM24 Perwujudan
3	Instruksi Kerja Mutu (IKM)	<ul style="list-style-type: none"> - PSM Administrasi Kepegawaian - PSM Diseminasi IPTEX - PSM Evaluasi dan Pelaporan - PSM Perwujudan

Sumber: BPK Banjarbaru, 2011

Dokumen-dokumen inilah yang nantinya menjadi pedoman bagi seluruh personil BPK Banjarbaru dalam melaksanakan tupoksinya masing-masing. Dokumen tersebut juga berfungsi sebagai pengendali pelaksanaan pekerjaan masing personil BPK Banjarbaru sehingga beban pekerjaannya dapat terselesaikan. Tahapan yang harus ditempuh berikutnya adalah : 1). Pelaksanaan tinjauan manajemen, 2). Pemeriksaan kesiapan penerapan SMM ISO 9001:2008 dan persiapan pre audit, dan 3). Perbaikan hasil pre audit dan

persiapan main audit (Sertifikasi).

Kendala Dalam Pelaksanaan Sertifikasi ISO 9001:2008

Persiapan implementasi ISO 9001:2008 bukan tanpa kendala dalam pelaksanaannya. Hal pokok yang harus dibangun adalah membangun komitmen diantara seluruh personil BPK Banjarbaru. Tanpa komitmen yang kuat, akan sangat sulit mengimplementasikan dan mempraktekkan standar manajemen mutu pada sebuah unit kerja. Kendala yang dihadapi oleh Balai Penelitian Kehutanan Banjarbaru di antaranya masih kurangnya kesadaran dari pegawai untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tupoksi yang telah ada dalam pelaksanaan ISO 9001:2008, serta lemahnya komitmen bersama untuk mewujudkannya.

PENUTUP

Kinerja dan kompetensi pegawai negeri sipil yang selama ini selalu menjadi sorotan kurang baik berbagai pihak dapat diatasi dengan menerapkan manajemen kinerja dan sistem yang terukur dan menyeluruh. Balai Penelitian Kehutanan Banjarbaru saat ini sedang melakukan penerapan prinsip-prinsip manajemen kinerja dengan menjajaki penerapan sertifikasi ISO 9001:2008. Konsistensi dalam implementasi diperlukan agar dimasa datang harapan menjadikan PNS yang profesional dan kompeten dapat diwujudkan.

Penerapan sertifikasi ISO 9001:2008 ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja karyawan Balai Penelitian Kehutanan Banjarbaru. Dengan adanya sistem ini, segala proses dan aktivitas di Balai ini dapat terdokumentasi dan berjalan dengan baik sesuai visi dan misi Balai Penelitian Kehutanan

Banjarbaru. Selain itu komunikasi internal dapat berjalan dengan lancar, sehingga dapat meningkatkan manajemen sumberdaya untuk mencapai tujuan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustian, W. 2010. Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Bina Darma. <http://blog.binadarma.ac.id/wiwinagustian>. Diakses pada tanggal 2 Oktober 2012.
- Balai Penelitian Kehutanan Banjarbaru. 20012. Visi dan Misi. www.foeribanjarbaru.or.id (diakses pada tanggal 14 Oktober 2012).
- Lembaga Administrasi Negara, 2003, Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia
- Setyawan, Wawan, 2009, Prinsip-prinsip Dasar ISO 9001:2008. www.infometrik.com/wp-content/uploads/2009/PRINSIP-DASAR-ISO-9001.pdf. Diakses pada tanggal 2 Oktober 2012
- Sumaedi, S, 2010. Model Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik, Pendekatan ISO 9001 (Studi Kasus Pada Puskesmas). Manajemen Kinerja: Menuju Keunggulan Organisasi Berkinerja Tinggi. www.anggaran.depkeu.go.id.2011. Diakses pada tanggal 2 Oktober 2012.

