

PENGARUH IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2008 TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA

Ni Putu Priyantini Juana¹
I Gde Adnyana Sudibya²
Desak Ketut Sintaasih³

¹Balai Latihan Masyarakat Denpasar

^{2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana(Unud), Bali, Indonesia

e-mail:yanti.juana@gmail.com

Abstract: The Mediating Role of Job Satisfaction in Relation to The Implementation Of ISO 9001: 2008 with The Performance of Employees. This study was aimed to determine the mediating role of job satisfaction in relation to the implementation of ISO 9001: 2008 with the performance of employees. Questionnaire were distributed to 43 employees (permanent and contract employees) at the Training Center of Transmigration Denpasar UPTP. The analysis technique used in testing the model was the technique of path analysis with the employee's performance as the dependent variable, the implementation of ISO 9001: 2008 as an independent variable, and employee satisfaction as a mediation variable. The results obtained from this study indicated that the implementation of ISO 9001: 2008 had positive and significant impact on job satisfaction and employee performance, and job satisfaction had significant positive effect on employee performance.

Keywords: the implementation of ISO 9001: 2008, employee performance, employee job satisfaction,

Abstrak: Pengaruh Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Kepuasan Kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh implementasi ISO 9001:2008 terhadap kinerja pegawai. Kuisisioner disebarkan kepada seluruh karyawan (pegawai tetap maupun kontrak) pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar yang berjumlah total 43 orang dan digunakan sebagai instrument penelitian dengan menggunakan teknik analisis deskriptif dan jalur. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa implementasi ISO 9001:2008 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: ISO 9001:2008, kinerja pegawai, kepuasan kerja pegawai

PENDAHULUAN

Perkembangan era globalisasi saat ini telah menjadi tantangan global yang tidak dapat dihindari baik dari sektor swasta maupun pemerintah. Pada sektor pemerintahan, aparatur pemerintah merupakan sumberdaya yang sangat utama. Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai aparatur pemerintah dan abdi masyarakat adalah aset terpenting yang menjadi ujung tombak dalam menjalankan program pembangunan nasional. Kebutuhan masyarakat sebagai pelanggan yang semakin kompleks merupakan tuntutan bagi setiap instansi pemerintah dalam mewujudkan kualitas pelayanan yang prima, dimana tujuan tersebut tidak akan tercapai apabila tidak didukung oleh kinerja aparatur secara maksimal.

Kinerja aparatur pemerintah saat ini sering menjadi sorotan. Selama ini, kinerja dari aparatur

pemerintah masih dipandang belum mampu memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat. Rendahnya tingkat kedisiplinan, rendahnya pencapaian target rencana kerja karena kurangnya profesionalisme dan banyaknya keluhan masyarakat karena kualitas pelayanan yang tidak optimal sudah menjadi citra yang sangat melekat pada PNS. Kondisi tersebut menyadarkan pemerintah akan pentingnya mutu untuk memperbaiki kinerja aparaturnya agar selalu dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Sejalan dengan tuntutan tersebut, maka salah satu cara yang paling tepat untuk diterapkan dalam upaya meningkatkan kualitas di suatu institusi pemerintah adalah dengan adanya perbaikan manajemen kualitas melalui SMM ISO 9001:2008.

ISO 9001:2008 adalah standar Sistem Manajemen Mutu yang ditetapkan oleh *International Organization for Standardization* (IOS), suatu

badan swasta internasional untuk standarisasi mutu yang berkedudukan di Jenewa, Swiss. ISO 9001:2008 telah berkembang di negara maju dan negara berkembang. Meski ISO adalah organisasi non pemerintah, kemampuannya untuk menetapkan standar yang sering menjadi hukum melalui persetujuan atau standar nasional membuatnya lebih berpengaruh daripada kebanyakan organisasi non-pemerintah lainnya. Standar ini merupakan sarana untuk mencapai tujuan mutu yang diharapkan mampu menjawab tantangan globalisasi dimana tujuan akhirnya adalah mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi (Rahmawaty, 2010).

Perbaikan manajemen kualitas sangat dipengaruhi oleh SDM yaitu pegawai. Dalam Implementasi ISO 9001:2008 itu sendiri pegawai adalah sumber daya utama karena pegawailah yang merencanakan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keefektifan pelaksanaan ISO 9001:2008 dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penerapan ISO 9001:2008 sebagai perbaikan sistem manajemen mutu dalam organisasi akan memberikan dampak positif pada sikap individu pegawai yaitu kinerja pegawai.

Implementasi ISO 9001:2008 yang dilakukan di dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. Hal ini didasarkan pada penelitian-penelitian sebelumnya. Pamungkas (2013), Dharma (2007) dan Rahmawaty (2010) dalam penelitiannya menemukan bahwa penerapan SMM ISO 9001:2008 signifikan terhadap kinerja seorang pegawai serta mempunyai pengaruh yang positif.

Perbaikan sistem manajemen mutu organisasi merupakan faktor yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian peningkatan kepuasan kerja pegawai. Adanya hubungan positif antara Implementasi ISO dengan kepuasan kerja dinyatakan oleh Taib *et al.* (2010) merupakan bukti bahwa pencapaian peningkatan kepuasan kerja karyawan adalah dengan melakukan perbaikan sistem manajemen mutu perusahaan melalui ISO 9001:2008. Unsur-unsur penting dalam Implementasi ISO 9001 yaitu *customer focus*, *training*, *employee empowerment* dan *continuous improvement* dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai (Valmohammadi & Khodapanahi, 2011).

Organisasi dengan kepuasan kerja pegawainya yang cukup tinggi akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja yang optimal. Pencapaian kinerja yang tinggi melalui produktivitas dan efisiensi selalu menjadi tujuan prioritas organisasi. Dalam hal tersebut maka kepuasan kerja pegawai benar-benar

dibutuhkan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi dalam organisasi.

Kepuasan kerja mengarah untuk memperluas upaya untuk lebih meningkatkan prestasi kerja, kemudian bekerja lebih keras dan lebih baik (Puspakumari, 2008). Syaiin (2008) dalam penelitiannya mendukung pernyataan tersebut yang menyatakan kepuasan kerja pegawai mempengaruhi kinerja pegawai. Nimalathasan (2012) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai terdapat *relationship* yang positif. Promosi yang adil, sistem penggajian yang sesuai dengan pekerjaan dan kondisi kerja yang baik mengarah pada tingkat kinerja yang tinggi. Dengan kata lain, kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai itu sendiri.

Penyelenggaraan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar masih tergolong rendah terkait dengan kinerja pegawai. Pengukuran kinerja UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar dilakukan dengan cara membandingkan antara target dengan realisasinya melalui pengukuran kinerja kegiatan yang didahului dengan penetapan indikator kinerja kegiatan yaitu ukuran kualitatif dan kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran kegiatan pokok suatu kegiatan, kemudian menetapkan rencana tingkat capaian (target) yang merupakan gambaran mengenai kinerja yang diinginkan.

Masih rendahnya kepuasan kerja pegawai diakibatkan karena kerjasama (*teamwork*) yang belum berjalan secara optimal, kurangnya perencanaan dan evaluasi untuk setiap kegiatan yang dilakukan, seringkali terjadi konflik diantara pegawai, prestasi kerja kurang optimal karena pola pembagian kerja kurang merata dan kurangnya penghargaan yang dirasakan secara adil mengakibatkan tidak diperolehnya kepuasan kerja sehingga menurunkan kinerja pegawai. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah (1) bagaimana pengaruh implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja pegawai pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar? (2) bagaimana pengaruh implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 terhadap kepuasan kerja pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar? (3) bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar? (4) bagaimana peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja pegawai pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar?

Kinerja didenifisikan sebagai titik individu, kelompok atau tujuan organisasi yang dicapai baik secara kualitatif maupun kuantitatif (Karahana dan Tetik, 2012). Pada penelitian Tika (2006), suatu kinerja dikatakan sebagai *result* dari fungsi pekerjaan pada organisasi dalam periode waktu tertentu. Tinggi rendahnya kinerja organisasi tergantung pada tinggi rendahnya kinerja individu (Aydin *et al.*, 2010).

Dalam beberapa tahun terakhir, pendekatan pada isu-isu manusia dan keterlibatan karyawan telah meningkat dalam bidang manajemen mutu. Banyak penelitian berpendapat bahwa untuk sepenuhnya berhasil, manajemen membutuhkan praktek-praktek yang lebih luas yang terdiri dari unsur-unsur dimensi manajemen sumber daya manusia (SDM), tren kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku tenaga kerja, produktivitas, ketidakhadiran karyawan, dan kinerja pegawai.

Organisasi yang menerapkan SMM ISO 9001:2008, akan memastikan bahwa pegawai pelaksana pekerjaan menyadari relevansi pekerjaan terhadap organisasi. Kesadaran dalam hal ini merujuk pada kepedulian pegawai terhadap pekerjaan yang telah ditugaskan. Dengan adanya kepedulian tersebut, secara psikologis akan mendorong semangat kerja pegawai. Semangat kerja inilah yang akan meningkatkan kinerja pegawai.

Kiran (2007) menyatakan bahwa manfaat ISO 9001 pada suatu organisasi adalah dapat membuat perubahan budaya yang mengakibatkan pegawai menjadi lebih sensitif terhadap isu-isu yang berhubungan dengan kualitas dalam proses kerja sehari-hari dan dengan demikian memungkinkan setiap pegawai dalam suatu organisasi untuk memiliki kinerja yang optimal. Pamungkas (2013) dalam penelitiannya mendapatkan bahwa sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti setiap kebijakan yang ditentukan organisasi telah sesuai dengan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dan akan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Feng *et al.* (2008) menemukan pengaruh positif dan signifikan ISO terhadap kinerja, bahwa jika ISO diimplementasikan dengan baik maka akan dapat meningkatkan kinerja. Hal ini juga didukung oleh penelitian Saleem *et al.* (2011) dan Psomas *et al.* (2012) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan ISO terhadap kinerja. Suharsono (2012) dalam penelitiannya juga menemukan hal yang sama dimana penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan beberapa teori dan penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Implementasi SMM ISO 9001:2008 mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai

Implementasi ISO 9001:2008 sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia, yaitu pegawai dalam suatu organisasi. Pegawai merupakan sumber daya penting dalam implementasi ISO 9001:2008 itu sendiri. Penerapan ISO 9001:2008 sebagai perbaikan sistem manajemen mutu dalam suatu organisasi akan memberikan dampak positif pada sikap individu karyawan yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan mengacu pada evaluasi afektif pekerjaan umum karyawan. Kepuasan kerja merupakan hal yang fundamental di sektor jasa karena membantu untuk memastikan bahwa karyawan akan memperlakukan pelanggan dengan hormat (Arnett. *et al* dalam Tan, 2012).

Organisasi yang menerapkan SMM ISO 9001:2008, akan memastikan bahwa pegawai pelaksana pekerjaan menyadari relevansi pekerjaan terhadap organisasi. Kesadaran dalam hal ini merujuk pada kepedulian pegawai terhadap pekerjaan yang telah ditugaskan. Dengan adanya kepedulian tersebut, secara psikologis akan mendorong semangat kerja pegawai. Semangat kerja inilah yang akan meningkatkan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja juga merupakan tuntutan apakah Implementasi ISO 9001:2008 dapat dilaksanakan atau tidak. Adanya hubungan positif antara Implementasi ISO dengan kepuasan kerja dinyatakan oleh Taib *et al.* (2010). Valmohammadi (2011) menyatakan bahwa faktor utama ISO yaitu *customer focus, training, empowerment* dan *continuous improvement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Seluruh prinsip utama yang ada dalam ISO akan dapat meningkatkan kepuasan kerja jika ISO diimplementasikan dengan baik (Rehman, 2013). Mola (2007) menyatakan bahwa ISO 9001 dapat dengan kuat memberdayakan keterampilan sumber daya manusia dan meningkatkan semangat pegawai dalam bekerja sehingga mencapai kepuasan kerja pegawai. Durairatnam (2011) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pelaksanaan ISO 9001 memiliki hubungan yang positif dengan hasil kerja seperti kepuasan kerja. Berdasarkan beberapa teori dan penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

H2: Implementasi SMM ISO 9001:2008 mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja pegawai

Kepuasan kerja dan kinerja dapat menjadikan produktivitas karyawan lebih tinggi sehingga hal yang paling menantang dalam kepuasan kerja adalah keterkaitannya dengan kinerja (Dizgah, 2012). Pencapaian kinerja yang tinggi melalui produktivitas dan efisiensi selalu menjadi tujuan prioritas organisasi. Untuk melakukan hal tersebut maka kepuasan kerja pegawai adalah hal yang dibutuhkan untuk mencapai kemajuan kinerja organisasi pada tingkat yang tinggi. Kepuasan pekerja mengarah untuk memperluas upaya untuk lebih berprestasi dalam pekerjaan, kemudian bekerja lebih keras dan lebih baik. Upaya karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja individu sebab sewaktu karyawan merasakan kepuasan mengenai pekerjaannya, karyawan tersebut akan melakukan upaya dalam meningkatkan kinerjanya. Puspakumari (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan pegawai dengan kinerja pegawai.

Vromm dalam Dizgah (2012) dalam penelitian menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Syaiin (2008) juga menemukan bahwa kepuasan pegawai mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja karyawan. Judge *et al* (2001) menemukan hal yang serupa bahwa terdapat hubungan yang signifikan antar kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa teori dan penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3: Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai

Penelitian untuk melihat dampak dari penerapan ISO 9001 telah banyak dilakukan, seperti penelitian Durairatnam (2011) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara penerapan ISO dengan *work outcomes* yang mencakup aspek kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga dikaitkan dengan kinerja pegawai. Bila dikaitkan diantara ketiga aspek tersebut maka kepuasan kerja dapat menjadi suatu variabel yang dapat memediasi hubungan antara penerapan ISO 9001 dengan kinerja pegawai.

Yuanita dan Dyah (2012) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan hubungan penerapan ISO 9001:2008 terhadap kinerja karyawan. Finasari (2006) dalam penelitiannya juga mendapatkan bahwa

terdapat pengaruh yang tidak langsung antara penerapan ISO terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan beberapa teori dan penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H4: Kepuasan kerja merupakan variabel mediasi pada pengaruh SMM ISO 9001:2008 terhadap Kinerja Pegawai.

METODE PENELITIAN

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan mengambil studi kasus pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif dalam penelitian ini antara lain jumlah pegawai, jumlah tenaga honorer, data hasil kuesioner yang telah diberi angka pada masing-masing jawaban yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, dan karakteristik responden. Adapun data kualitatif dalam penelitian ini adalah struktur organisasi, karakteristik responden antara lain : nama, jenis kelamin, status pekerjaan, dan data lainnya yang tidak dapat diukur. Pada penelitian ini sumber data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Sedangkan sumber data sekunder dalam penelitian ini antara lain sejarah organisasi, struktur organisasi dan jumlah pegawai UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar.

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah (1) variabel terikat atau *dependent variable* yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian adalah kinerja karyawan (Y2). (2) variabel bebas atau *independent variable* yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *independent* adalah Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 (X). (3) variabel *intervening* (pemediasi) adalah variabel antara yang terletak diantara variabel *independen* dan *dependen*, sehingga variabel *independen* tidak langsung mempengaruhi variabel *dependen*. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel *intervening* (pemediasi) adalah Kepuasan kerja (Y1).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar baik yang merupakan pegawai tetap (PNS) maupun pegawai tidak tetap (tenaga kontrak). Jumlah PNS adalah 34 orang yang terdiri dari 9 orang pada bagian Tata Usaha, 8 orang pada bagian Program dan

Evaluasi, 9 orang pada bagian Penyelenggaraan dan Kerjasama dan 7 orang pada Penggerak Swadaya Masyarakat. Jumlah tenaga kontrak adalah 9 orang. Sehingga total populasi adalah 43 orang. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh dimana seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarakan secara langsung kepada responden. Responden mengisi jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan petunjuk yang diberikan pada kuisisioner.

Untuk mengetahui hubungan pengaruh implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi, maka skala pengukuran yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan skala likert. Dalam hal ini menggunakan asumsi bahwa skala likert menghasilkan pengukuran variabel dalam skala interval. Skala likert dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang skala sosial di mana jawaban setiap pertanyaan memiliki sejumlah kategori yang berturut-turut dari yang paling positif sampai yang paling negatif (Sugiyono, 2012:132). Dalam penelitian ini, skala likert yang dipergunakan adalah skala likert lima tingkatan. Masing-masing alternatif jawaban akan di berikan skor numerik sebagai berikut : sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), sangat setuju (5).

Teknik analisis data yang digunakan adalah menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*), *Path analysis* pada penelitian ini digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat. (Riduwan, 2012). Asumsi yang mendasari *path analysis* adalah sebagai berikut.

- 1) Hubungan antar variabel adalah bersifat linier, adaptif dan bersifat normal.
- 2) Hanya sistem aliran kausal ke satu arah, artinya tidak ada kausalitas yang berbalik.
- 3) Variabel terikat minimal dalam skala ukur interval dan *ratio*.
- 4) Menggunakan sampel *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel untuk memberikan peluang yang sama pada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.
- 5) *Observed variable* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran valid dan reliabel), artinya variabel yang diteliti dapat diobservasi secara langsung.

- 6) Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep-konsep yang relevan, artinya model teori yang dikaji atau diuji dibangun berdasarkan kerangka teoritis tertentu yang mampu menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang diteliti.

Dalam penelitian ini, uji signifikansi peran mediasi variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dilakukan dengan menggunakan *sobel test* (Ghozali, 2013:255). *Sobel test* lebih umum digunakan dan direkomendasikan. Tes ini membutuhkan galat baku (*standard error*) dari a atau S_a (yang sama dengan a/t_a dimana t_a adalah uji t dari koefisien a) dan galat baku (*standard error*) dari b atau S_b . Uji Sobel memberikan *standard error* dari ab kira-kira sama dengan akar dari $b^2S_a^2 + a^2S_b^2$. Bila nilai kalkulasi Z lebih besar dari 1,96 (nilai Z tabel pada tingkat kepercayaan 95 persen), maka variabel mediator dinilai secara signifikan memediasi hubungan antara variabel terikat dengan variabel bebas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengambilan data identitas pegawai bertujuan untuk mengetahui latar belakang responden dalam penelitian ini sehingga analisis hasil penelitian menjadi lebih bermakna. Berdasarkan data identitas pegawai UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar dalam kuesioner, berikut akan diuraikan karakteristik responden menurut umur, jenis kelamin, status perkawinan, tingkat pendidikan, masa kerja dan status kepegawaian. Secara rinci, distribusi responden menurut umur, jenis kelamin dan status perkawinan disajikan dalam Tabel 1.

Umur responden pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar bervariasi mulai umur 26-55 tahun. Pegawai yang paling banyak adalah yang berumur 30-45 Tahun yakni sebanyak 19 orang disusul dengan umur antara 17-30 tahun sebanyak 16 orang. Umumnya, semakin tua seseorang, produktivitas dan kinerjanya semakin menurun. Semakin tua pegawai, tanggung jawab tertentu dalam organisasi biasanya sudah mulai dilimpahkan kepada pegawai lain yang lebih muda. Usia pensiun PNS adalah 58 tahun dengan masa persiapan pensiun selama satu tahun sehingga sebageian besar pegawai UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar masih mempunyai masa kerja yang panjang dan masih produktif.

Kesadaran kaum perempuan untuk berkarier di luar pekerjaan rumah tangga semakin tahun semakin meningkat. Hal ini juga terjadi pada pekerjaan menjadi PNS di lingkungan birokrasi yang biasanya tidak

Tabel 1
Distribusi Responden Menurut Umur, Jenis Kelamin dan Status Perkawinan

No	Keterangan		Jumlah	
	Umur (tahun)	Orang	Orang	Persentase(%)
1	17-30	16		37,21
2	30-45	19		44,19
3	>45	8		18,60
	Total	43		100,00

No	Keterangan		Jumlah	
	Jenis Kelamin	Orang	Orang	Persentase(%)
1	Laki-laki	19		44,00
2	Perempuan	24		56,00
	Total	43		100,00

No	Keterangan		Jumlah	
	Status perkawinan	Orang	Orang	Persentase(%)
1	kawin	31		72,09
2	belum kawin	12		27,91
	Total	43		100,00

Sumber: Data Primer, 2015

membedakan kesempatan melamar baik perempuan maupun laki-laki. Demikian halnya dengan PNS pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar, yang memiliki jumlah pegawai berjenis kelamin perempuan yang lebih banyak dibandingkan pegawai yang berjenis kelamin laki-laki. Jumlah pegawai perempuan berjumlah 24 orang dan pegawai laki-laki berjumlah 19 orang. Hal ini berarti kaum perempuan memiliki kesempatan yang sama dengan kaum laki-laki untuk menjadi PNS pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar.

Status perkawinan juga akan mengakibatkan ada perbedaan kinerja antara yang masih lajang

dengan yang sudah menikah. Pegawai pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar sebagian besar sudah menikah yaitu sebesar 31 orang. Pegawai pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar yang sudah menikah pada umumnya memiliki angka keabsenan dan angka pengunduran diri yang rendah.

Validasi model dilakukan untuk mengetahui seberapa besar keragaman data dapat dijelaskan oleh model yang digunakan dengan memperhatikan *R Square* pada *Model Summary* persamaan struktur pertama dan kedua sebagaimana terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Regresi Struktur I

Model	Coefficients			Model Summary				
	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	T	Sig.	R	R Square	Sig. F Change
	B	Std. Error	Beta					
1 Constant	8.075	3.387		2.385	0.022	.718	.515	6.36359
ISO (X)	.592	.090	0.718	6.600	0.000			

Sumber: Data Diolah, 2015

Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y1)

Tabel 3
Hasil Regresi Struktur II

Model	Coefficients			Model Summary				
	Unstandardized Coefficient	Standardized Coefficient	T	Sig.	R	R Square	Sig. F Change	
	B	Std. Error						Beta
1								
Constant	.452	1.613	.280	.781	.870	.756	2.84118	
ISO (X)	.165	.058	2.876	.006				
Kepuasan kerja (Y1)	.378	.070	5.426	.000				

Sumber: Data Diolah, 2015
Dependent Variable: Kinerja (Y2)

Berdasarkan Tabel 2 dan Tabel 3, validasi model dalam penelitian dapat terlihat dibawah ini:

$$\epsilon_1 \text{ Struktur 1} = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0,515} = 0,69$$

$$\epsilon_2 \text{ Struktur 2} = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0,756} = 0,49$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka nilai koefisien determinasi (R²) dapat dihitung sebagai berikut:

$$R^2 = 1 - (\epsilon_1)^2 - (\epsilon_2)^2 = 1 - (0,69)^2 - (0,49)^2 = 0,89$$

Hasil ini menunjukkan angka 89 persen yang artinya sebesar 89 persen kinerja pegawai dijelaskan oleh implementasi SMM ISO 9001:2008 dan Kepuasan kerja sedangkan sisanya sebesar 11 persen dijelaskan faktor lain, misalnya variabel budaya organisasi, komitmen, motivasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan.

Rangkuman hasil koefisien analisis jalur disajikan pada tabel 4.

Tabel 4
Hasil Koefisien Analisis Jalur

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai Sig	Keterangan
Implementasi ISO (X) → Kepuasan kerja (Y1) F Hitung= 43,561 Sig = 0,000	0,718	6,600	0,000	Signifikan
Kepuasan kerja (Y1) → Kinerja pegawai (Y2) Implementasi ISO (X)	0,609	5,426	0,000	Signifikan
Kinerja (Y2) → Implementasi ISO (X) F Hitung= 61,987 Sig = 0,000	0,323	2,876	0,006	Signifikan

Sumber: Data Diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa koefisien jalur pengaruh implementasi SMM ISO 9001:2008 terhadap kepuasan kerja (p1) sebesar 0,718 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari $\alpha=0,05$. Dari hasil tersebut dapat diambil keputusan bahwa penerapan SMM ISO 9001:2008 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik implementasi SMM ISO 9001:2008, maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawai akan semakin besar.

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa koefisien jalur pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (p2) sebesar 0,609 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari $\alpha=0,05$. Dari

hasil tersebut dapat disimpulkan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dan signifikan yang bermakna semakin baik kepuasan kerja, makin besar pula kepuasan kinerja pegawai tersebut.

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa koefisien jalur pengaruh implementasi SMM ISO 9001:2008 terhadap kinerja pegawai (p3) sebesar 0,323. Jika dilihat nilai signifikansi sebesar lebih kecil dari α yaitu sebesar 0,006 yang artinya implementasi SMM ISO 9001:2008 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa jika implementasi SMM ISO 9001:2008 semakin baik, maka makin besar pula kinerja pegawai tersebut.

Pada penelitian ini uji sobel dilakukan untuk mengetahui tingkat signifikansi variabel kepuasan

kerja sebagai variabel mediasi dengan perhitungan sebagai berikut.

Tabel 5
Rangkuman Hasil Koefisien Regresi Sebagai Dasar Perhitungan Sobel Test

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
a. Implementasi ISO (X) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)	0,592	0,090
b. Kepuasan kerja (Y1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2)	0,378	0,070

Sumber: Data Diolah, 2015

$$Z = \frac{ab}{Sab}$$

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2}}$$

$$ab = 0,224$$

$$Sab = \sqrt{0,592^2 \cdot 0,090^2 + 0,378^2 \cdot 0,058^2}$$

$$Sab = \sqrt{0,002875}$$

$$Sab = 0,053$$

$$Z = \frac{0,224}{0,053} = 4,178$$

$$Z \text{ tabel} = 1,96.$$

Jadi karena Z hitung (4,178) < Z tabel (1,96) maka koefisien mediasi signifikan, dimana kepuasan pegawai merupakan variabel mediasi dalam hubungan implementasi SMM ISO 9001:2008 terhadap kinerja pegawai.

Analisis data mendapatkan bahwa implementasi SMM ISO 9001:2008 mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti semakin baik implementasi SMM ISO 9001:2008 maka akan meningkatkan kinerja pegawainya. Dengan menerapkan ISO 9001:2008 pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar dimana selalu memprioritaskan *customer focus* yang selalu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, selalu mensosialisasikan kebutuhan pelanggan pada seluruh pegawai, selalu berusaha memenuhi kebutuhan pelanggan dan selalu tanggap dalam menyelesaikan permasalahan pelanggan, maka akan berdampak pada kinerja para pegawai sehingga selalu dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang ditentukan, pegawai jarang melakukan kesalahan

dalam pekerjaan, jarang mendapatkan komplain dari pelanggan atas pekerjaan yang dilakukan dan seluruh pekerjaan dapat diselesaikan dengan memenuhi target rencana kerja yang sudah ditetapkan terlebih dahulu. Penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu oleh Pamungkas (2013) dan Suharsono (2012).

Analisis data menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara implementasi SMM ISO 9001:2008 kepada kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin baik implementasi SMM ISO 9001:2008 maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Implementasi SMM ISO 9001:2008 sebagai perbaikan sistem manajemen mutu suatu organisasi akan memberikan dampak positif pada kepuasan kerja. Dengan adanya kesempatan terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan adanya pelatihan yang diberikan untuk meningkatkan keterampilan dalam melakukan pekerjaan maka hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja itu sendiri disebabkan oleh adanya keleluasaan untuk menggunakan metode/cara kerja yang bervariasi dalam menyelesaikan pekerjaan dan juga pekerjaan yang dibebankan sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Malik *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa penyelenggaraan ISO mempunyai hubungan yang signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Untuk memberikan kepuasan bagi pegawai dalam tempat kerja, maka dilakukan beberapa teknik dan pendekatan yang memasukan ISO sebagai dasar dari pemecahan masalah dan kerjasama antar departemen. Ternyata dengan menerapkan ISO dimana pegawai bekerja dalam kelompok, pegawai merasa lebih puas bekerja dalam organisasi (Malik *et al.*, 2013). Hal ini sejalan pula dengan penelitian yang dilakukan Ooi *et al.* (2005) dimana penerapan ISO dalam hal fokus konsumen dan kerjasama kelompok mempunyai hubungan yang positif terhadap Kepuasan kerja dan ISO mempunyai hubungan yang penting dalam kerjasama tim untuk

memfasilitasi kemampuan pegawai dalam bekerjasama untuk menyelesaikan pekerjaan. Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Valmohammadi & Khodapanahi (2011) dimana Implementasi ISO 9001 akan mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan performa dalam bekerja sehingga kepuasan kerja dapat dicapai

Pada penelitian ini menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Maka jika kepuasan kerja karyawan tinggi, maka kinerja pegawai pun akan semakin tinggi. Hal ini disebabkan oleh pimpinan yang selalu memotivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, adanya keleluasaan untuk menggunakan metode/cara kerja yang bervariasi dalam menyelesaikan pekerjaan dan adanya komunikasi sesama rekan kerja yang terjalin dengan baik yang dapat membantu organisasi mencapai target yang direncanakan sehingga jarang melakukan kesalahan dalam pekerjaan dan jarang mendapat komplain dari pelanggan atas pekerjaan yang dilakukan. Penelitian ini mendukung penelitian Pushpakumari (2008) dimana analisis data menunjukkan kepuasan kerja mempunyai korelasi yang positif terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja ditandai dengan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, menyelesaikan target yang diberikan secepatnya, pekerjaan bebas dari kesalahan, menaati peraturan, tingkat absensi yang rendah, mempunyai ide yang baru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan tidak langsung implementasi SMM ISO 9001:2008 dengan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja mempunyai nilai koefisien yang lebih kecil dibandingkan dengan nilai hubungan secara langsung. Hal ini mengartikan bahwa kepuasan kerja mempunyai peran sebagai variabel mediasi. Implementasi SMM ISO 9001:2008 dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawainya. Yuanita dan Diah (2012) dalam penelitiannya juga mendukung dan menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat berkontribusi dalam peningkatan hubungan penerapan SMM ISO 9001:2008 kepada kinerja pegawai. Implementasi SMM ISO 9001:2008 yang baik akan memberikan dampak pada kepuasan pegawai dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai. Fokus terhadap pelanggan, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan serta perbaikan secara berkelanjutan akan memberikan tingkat kepuasan kerja yang tinggi kepada pegawainya.

Pendidikan dan pelatihan serta proses perbaikan yang dilakukan secara berkesinambungan menyebabkan keahlian pegawai dalam menyelesaikan bidang pekerjaan akan bertambah sehingga memberikan kepuasan tersendiri terhadap pekerjaannya. Peningkatan keahlian juga memberikan pemahaman mengenai cara berkomunikasi dengan rekan kerja sehingga dapat bekerjasama dengan rekan kerja lainnya sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan kualitas, kuantitas dan waktu yang telah ditentukan. Kepuasan terhadap kepemimpinan mengenai penghargaan terhadap masukan dan motivasi dalam melaksanakan kepemimpinan akan memberikan kebebasan bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan cara-cara yang inovatif sehingga pekerjaan akan dapat diselesaikan dengan tepat waktu sesuai dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan.

Kepuasan terhadap kompensasi dan promosi juga dapat memberikan dampak peningkatan kinerja. Gaji dan tunjangan yang sesuai dengan pekerjaan serta kejelasan dan transparansi mengenai aturan promosi kepada pegawainya akan memberikan dampak bagi pegawainya untuk melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan pembahasan sebelumnya maka ada beberapa hal yang bisa disimpulkan. **Pertama**, implementasi SMM ISO 9001:2008 berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar. Pelaksanaan pelatihan dan perbaikan proses kerja secara berkelanjutan akan dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam bekerja sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas, kuantitas dan waktu yang sudah ditentukan. **Kedua**, implementasi SMM ISO 9001:2008 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar. Pelaksanaan pelatihan dan proses kerja secara berkelanjutan akan meningkatkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga memberikan kepuasan terhadap hasil pekerjaan yang dikerjakan. **Ketiga**, kepuasan kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar. Kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap kompensasi dan promosi akan meningkatkan kinerja pegawai. **Keempat**, kepuasan kerja merupakan variabel

mediasi pada pengaruh implementasi SMM ISO 9001:2008 terhadap kinerja pegawai pada UPTP Balai Latihan Transmigrasi Denpasar. Hal ini berarti kinerja pegawai dapat diwujudkan oleh implemetasi ISO yang baik melalui kepuasan kerja pegawai.

Saran

Pelaksanaan pelatihan seharusnya dilakukan secara teratur dengan pemberian materi pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan akan dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam menangani keluhan pelanggan. Proses perbaikan secara berkesinambungan juga dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghadapi berbagai masalah yang kadang selalu berubah sesuai dengan situasi dan kondisi. Pemimpin dapat memberikan motivasi bagi bawahannya dalam bekerjasama untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Komunikasi yang baik berdampak positif pada kerjasama pegawai sehingga permasalahan pekerjaan yang tidak data diselesaikan sendiri dapat diselesaikan dengan kerjasama dengan rekan kerja.

REFERENSI

- Aydzn, A., Ucuncu K., & Tasdemir, T. 2010. The effects of total quality management activities of the enterprises on the employee performance. *International Journal of Economic and Administrative Studies*. Vol 5, No 2. pp: 41-60.
- Dharma, Cipta. 2007. Analisis Pengaruh Penerapan SMM ISO 9001: 2000 Terhadap Peningkatan Kinerja Pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara, *Tesis*, Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Medan.
- Dizgah, Morad Rezaei, Mehrdad Goodarzvand Chegini2; Roghayeh Bisokhan. 2012. Relationship between Job Satisfaction and Employee Job Performance in Guilan Public Sector. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol.2, No 2, pp.1735-1741.
- Durairatnam, Sakuntala; Samantihie Narangoda and Jaya Wardana. 2011. Impact of ISO 9001 Core Principles on Work Outcomes and Customer Satisfaction in Sri Lankan Manufacturing Organization. *Sri Langkan Journal of Managemen*. Vol.16, No 1 & 2, pp : 89-103
- Feng, Mei, dkk. 2008. Relationship of ISO 9001: 2000 Quality System Certification With Operational and Business Performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19, No. 1, pp. 22-37.
- Finasari, Dian Maya. 2006. Pengaruh Penerapan Konsep Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Monthly Labour PT SAMPOERNA PRINTPACK Sukorejo). Skripsi, jurusan manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Malang.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Judge, Timothy, Stephen Robbins P. 2001. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat: Jakarta.
- Karahan, Mehmet. Nevzat Tetik. 2012. The Determination of the Effect Level on Employee Performance of TQM Practices with Artificial Neural Networks: A Case Study on Manufacturing Industry Enterprises in Turkey. *International Journal of Business and Social Science*. Vol 3 No 7. Pp. 133-142.
- Nimalathasan, Balasundaram. 2012. Job Satisfaction and Employee' Work Performance: A Case Study Of People's Bank In Jaffna Peninsula, Sri Lanka. University of Jaffna, Sri Lanka. *Management and Marketing Journal*, Vol. 8, No. 1. pp. 43-47.
- Ooi, K. B., Bakar, A. N., Arumugam, V., Vellapan, L., Loke, A. K. Y. 2007. Does TQM Influence Employees' Job Satisfaction? An Empirical Case Analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No.1. pp. 62-77.
- Pamungkas, Septantya Chandra. 2013. Pengaruh Penerapan ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Kota Malang, *Skripsi*, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keenam. Bandung: CV. Alfabeta.
- Syaiin, Subakti. 2008. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Klinik Spesialis Bestari Medan Tahun 2007. *Tesis*. Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Tika, Moh. Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Valmohammadi, C. & Khodapanahi, M. 2011. The Impact of ISO 9001:2000 Implementation on Employees' Job Satisfaction: A Case study. *International Journal of Academic Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 601-609.