

**PENGARUH PENERAPAN ISO 9001:2008
TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DAERAH
PEMERINTAHAN KOTA MALANG**

Septantya Chandra Pamungkas
Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
JL.MT. Haryono 165 Malang
septantya.ch@gmail.com

Pembimbing:
Prof. Dr. Armanu Thoyib, S.E., M.Sc.

ABSTRACT

The biggest challenge for organizations which are engage in the global service systems, which provides freedom of speech, is how to meet the desired standards of service by the customers. Similarly for the government agencies that provide services to the public. To be recognized as an organization that conform the requirement for quality, organization implemented Quality Management System (QMS) ISO 9001:2008. QMS ISO 9001:2008 believed to be able to give positive encouragement to employees to improve performance continuously. This research aimed to determine the effect of the application of QMS ISO 9001:2008 on Sekretariat Pemerintah Kota Malang's employee performance. The research method is explanatory research with the aim of explaining the relationship between variables through hypothesis test. The results showed that partially Human Resources (X_1), Work Infrastructure (X_2), and Work Environment (X_3) in QMS ISO 9001:2008 has positive and significant impact on Sekretariat Pemerintah Kota Malang's employee performance. Simultaneously, these variables are has positive and significant impact on Sekretariat Pemerintah Kota Malang's employee performance as well. Work Environment Variables (X_3) is the most dominant variable which influences on employee performance (Y). Based on this research, it can be concluded that the implementation of QMS ISO 9001:2008 has positive effects in effort to improve employee performance.

Keywords: ISO 9001:2008, Human Resources, Work Infrastructure, Work Environment, Employee Performance.

PENDAHULUAN

UU No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyebutkan bahwa Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Sebagai penyedia layanan publik di tengah masyarakat yang terbuka terhadap arus globalisasi, kemudahan informasi dan komunikasi terhadap produk atau jasa yang digunakan akan menjadi kebutuhan utama. Karena dengan pengetahuan dan kesadaran terhadap kualitas diri, masyarakat global memiliki perhatian besar menyangkut kesesuaian kualitas produk atau jasa yang digunakan dengan pengorbanan yang dikeluarkan.

Dengan kesadaran terhadap kualitas tersebut, masyarakat menuntut adanya standar minimum dari layanan yang mereka gunakan untuk membuktikan bahwa organisasi yang menyediakan layanan tersebut dapat dipercaya kualitasnya.

Untuk menjawab tantangan tersebut, organisasi menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008. Menurut Prabowo (2009:119), penerapan SMM ISO 9001:2008 menegaskan bahwa pemenuhan persyaratan produk dapat dipengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung oleh hasil kerja dari pelaksana pekerjaan.

Organisasi yang menerapkan SMM ISO 9001:2008, akan menetapkan kompetensi dasar yang dibutuhkan pegawai pelaksana pekerjaan. Menurut Spencer dalam Hasibuan (2003:87), kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik individu yang mengindikasikan cara berperilaku dan berpikir untuk periode waktu yang cukup lama. Dalam operasional organisasi, kompetensi dapat diartikan sebagai kualitas pengetahuan, keterampilan, dan

etos kerja seorang pegawai yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kerjanya.

Selain mengukur kompetensi, organisasi yang menerapkan SMM ISO 9001:2008 juga perlu menyediakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan pegawai. Pelatihan adalah pembelajaran yang dipersiapkan agar pelaksanaan pekerjaan sekarang dapat meningkat (Atmodiwirio, 2005:35). Tujuan pelatihan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan (Handoko, 1995:243). Organisasi perlu menyelenggarakan program-program pelatihan untuk meningkatkan modal intelektual pegawai, yaitu keterampilan dan pengetahuan dalam pelaksanaan pekerjaan serta mengembangkan kompetensi yang selaras dengan perkembangan teknologi.

Elemen sumber daya manusia lainnya yang harus dipenuhi organisasi yang menerapkan SMM ISO 9001:2008 adalah 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 produktivitas (Prabowo, 2009:121). Akan tetapi kesadaran pegawai tidak dapat dimunculkan secara satu arah saja. Dalam praktiknya, dibutuhkan dukungan pimpinan untuk mengarahkan pegawai mengenai fungsi dan urgensi pekerjaan yang telah dibebankan. Menurut Saydam (1996:7), seorang pegawai yang mempunyai kesadaran, kepedulian, dan loyalitas yang tinggi akan terlihat pada perilaku dalam pekerjaan, seperti tidak melakukan hal-hal yang merugikan organisasi, suka bekerja keras, kreatif, inovatif, dan bangga pada prestasi yang dicapai organisasi.

Di samping mengelola individu, organisasi yang menerapkan SMM ISO 9001:2008 juga perlu mengelola sumber daya organisasi. Dalam hal ini, kewajiban organisasi adalah menyediakan dan memelihara infrastruktur kerja yang diperlukan. Menurut Djojowiriono (2005:24), infrastruktur kerja adalah alat yang diperlukan untuk menggerakkan kegiatan manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Adanya fasilitas kerja yang disediakan oleh organisasi akan memudahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Selain itu organisasi juga memiliki kewajiban mengelola lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pegawai yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 1980:241). Menurut Munandar (2006:134), organisasi dengan lingkungan kerja yang baik dapat melancarkan komunikasi serta mengurangi rintangan-rintangan psikologis antara manajemen dan pegawai. Dengan demikian organisasi perlu menjaga kondisi lingkungan kerja yang memadai agar pegawai merasa nyaman dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Dalam penerapannya, seluruh proses pelaksanaan SMM ISO 9001:2008 tersebut akan terdokumentasi untuk perbaikan selanjutnya.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Alasan utama dalam menggunakan jenis penelitian eksplanatori karena penelitian ini menjelaskan tentang hubungan kausal dan melakukan pengujian hipotesis dari pengaruh variabel Sumber Daya Manusia, Infrastruktur Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap variabel Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yang

diperoleh berdasarkan kuesioner yang diberikan kepada responden dan interview yang dilakukan terhadap pimpinan (Kepala Bagian) dan beberapa staf terkait. Jenis data lain yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh melalui dokumen dan data instansi (struktur organisasi, jumlah pegawai, gambaran umum instansi, dan data lain yang relevan dengan penelitian ini).

Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kota Malang yang berlokasi di Jalan Tugu 1 Malang. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang yang telah menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 yaitu Bagian Organisasi, Bagian Humas, Bagian Kesejahteraan Rakyat, Bagian Hukum, dan Bagian Perekonomian dan Penanaman Modal yang berjumlah 95 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengambilan sampel pertimbangan atau *purposive sampling*. Menurut Danim (2000:98), dalam *purposive sampling*, sampel yang dipilih adalah subjek yang tidak hanya sebagai pelaku, akan tetapi juga memahami seluk beluk permasalahan yang menjadi fokus penelitian. Berdasarkan pertimbangan tersebut, sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang yang berjumlah 20 orang, Bagian Humas, Bagian Kesejahteraan Rakyat, Bagian Hukum, dan Bagian Perekonomian dan Penanaman Modal, yang berjumlah 5 (lima) orang di setiap bagian. Total sampel dalam penelitian ini adalah 40 orang.

Tahap pengolahan data dalam penelitian ini dimulai dengan penyebaran kuesioner kepada responden. Setelah data kuesioner telah terkumpul, data dianalisis menggunakan *software* statistik SPSS 15.0. Dengan SPSS 15.0 tersebut, dilakukan uji validitas dan reliabilitas data.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi

berganda, dengan sebelumnya memenuhi uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heterokedastisitas.

Dalam analisis regresi, untuk mengukur seberapa jauh pengaruh sumber daya manusia, infrastruktur kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, penelitian ini menggunakan model regresi berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

X₁ = Sumber Daya Manusia

X₂ = Infrastruktur atau prasarana

X₃ = Lingkungan kerja

HASIL PENELITIAN

1. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

a. Sumber Daya Manusia (X₁)

Item-item yang digunakan dalam variabel sumber daya manusia yaitu penguasaan terhadap suatu tugas yang telah menjadi tanggung jawab pegawai, kemampuan pegawai dalam bekerja sama dengan rekan kerja, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan keterampilan, pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kualitas pegawai, tanggung jawab pegawai terhadap beban tugas yang diberikan organisasi, dan kemampuan pegawai dalam memberikan gagasan dalam pekerjaan. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Distribusi Frekuensi
Variabel Sumber Daya Manusia (X₁)

Item Variabel	Jawaban Responden										Rata- rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	-	-	-	-	1	2,5	26	65	13	32,5	4,30
X1.2	-	-	-	-	-	-	31	77,5	9	22,5	4,23
X1.3	-	-	-	-	1	2,5	25	62,5	14	35	4,33
X1.4	-	-	-	-	-	-	24	60	16	40	4,40
X1.5	-	-	-	-	1	2,5	17	42,5	22	55	4,53
X1.6	-	-	-	-	-	-	29	72,5	11	27,5	4,28

Sumber: Data primer diolah, 2013

Pada item pertama yang menyatakan setuju sebanyak 65%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 32,5%, yang menyatakan kurang setuju sebanyak 2,5%.

Untuk item kedua yang menyatakan setuju sebanyak 77,5% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22,5%.

Untuk item ketiga, yang menyatakan setuju sebanyak 62,5%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 35%, dan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 2,5%.

Untuk item keempat, yang menyatakan setuju sebanyak 60%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 40%.

Untuk item kelima, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 55%, yang menyatakan setuju sebanyak 42,5%, dan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 2,5%.

Untuk item keenam, yang menyatakan setuju sebanyak 72,5%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 27,5%.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang telah memahami peran dan tanggung jawab terhadap pekerjaan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, serta mampu memanfaatkan pelatihan yang diberikan organisasi dalam meningkatkan keterampilan dan sikap kerja dalam pekerjaan.

b. Infrastruktur Kerja (X_2)

Item-item yang digunakan dalam variabel ini adalah kesesuaian luas gedung kantor dengan jumlah pegawai, ketersediaan fasilitas kerja untuk membantu pekerjaan pegawai, kondisi peralatan dan perlengkapan di ruang kerja, kesesuaian fasilitas kerja yang tersedia dengan perkembangan teknologi yang ada saat ini, dan pegawai tidak merasa kesulitan dalam menggunakan fasilitas kerja yang ada di tempat kerja. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Distribusi Frekuensi
Variabel Infrastruktur Kerja (X_2)

Item Variabel	Jawaban Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1	-	-	-	-	4	10	22	55	14	35	4,25
X2.2	-	-	-	-	7	17,5	26	65	7	17,5	4,00
X2.3	-	-	-	-	4	10	33	82,5	3	7,5	3,98
X2.4	-	-	1	2,5	6	15	30	75	3	7,5	3,88
X2.5	-	-	-	-	5	12,5	25	62,5	10	25,0	4,13

Sumber: Data primer diolah, 2013

Pada item pertama yang menyatakan setuju sebanyak 55%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 35%, yang menyatakan kurang setuju sebanyak 10%.

Untuk item kedua yang menyatakan setuju sebanyak 65%, yang menyatakan sangat setuju dan kurang setuju sebanyak 17,5%.

Untuk item ketiga, yang menyatakan setuju sebanyak 82,5%, yang menyatakan kurang setuju sebanyak 10%, dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7,5%.

Untuk item yang menyatakan setuju sebanyak 75%, yang menyatakan kurang setuju sebanyak 15%, yang

menyatakan sangat setuju sebanyak 7,5%, dan yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2,5%.

Untuk item kelima, yang menyatakan setuju sebanyak 62,5%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 25%, dan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 12,5%.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang telah menyediakan infrastruktur kerja yang memadai dan mengikuti perkembangan teknologi untuk menunjang pekerjaan pegawai.

c. Lingkungan Kerja (X_3)

Item-item yang digunakan dalam variabel ini yaitu kondisi penerangan di dalam ruangan yang telah memadai, suhu udara yang segar di dalam ruangan untuk mendukung terlaksananya pekerjaan pegawai dengan baik, tidak adanya kebisingan di ruang kerja yang dapat mengganggu konsentrasi kerja pegawai, hubungan antar pegawai terbina dengan baik sehingga suasana kerja terasa menyenangkan, dan pegawai tidak menemui kesulitan untuk berkomunikasi dengan sesama pegawai satu unit kerja. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Distribusi Frekuensi
Variabel Lingkungan Kerja (X_3)

Item Variabel	Jawaban Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X3.1	-	-	-	-	-	-	24	60	16	40	4,40
X3.2	-	-	-	-	4	10	23	57,5	13	32,5	4,23
X3.3	-	-	-	-	3	7,5	27	67,5	9	22,5	4,08
X3.4	-	-	-	-	1	2,5	23	57,5	16	40	4,38
X3.5	-	-	-	-	2	5	20	50	18	45	4,40

Sumber: Data primer diolah, 2013

Pada item pertama yang menyatakan setuju sebanyak 60% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 40%.

Untuk item kedua, yang menyatakan setuju sebanyak 57,5%, yang menyatakan sangat setuju 32,5% dan kurang setuju sebanyak 10%.

Untuk item ketiga, yang menyatakan setuju sebanyak 67,5%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22,5%, yang menyatakan kurang setuju sebanyak 7,5%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2,5%.

Untuk item keempat, yang menyatakan setuju sebanyak 57,5%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 40%, dan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 2,5%.

Untuk item kelima, yang menyatakan setuju sebanyak 50%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 45%, dan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 5%.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang dapat memberikan kenyamanan kerja kepada pegawai dan dapat membangun hubungan komunikasi yang baik antar pegawai.

d. Kinerja Pegawai (Y)

Item-item yang digunakan dalam variabel ini yaitu kesesuaian kualitas kerja yang pegawai capai dengan standar mutu pekerjaan yang ditetapkan instansi, sumber daya yang tersedia telah digunakan dengan baik untuk mencapai kinerja yang optimal, kemampuan pegawai dalam menyelesaikan semua pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan, pegawai memiliki kerjasama yang baik dengan pimpinan dalam meningkatkan kinerja, adanya dukungan rekan kerja di satu unit kerja dalam kinerja pegawai, dan kemampuan pegawai dalam mengatasi hambatan-

hambatan yang muncul. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi
Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Item Variabel	Jawaban Responden										Rata-rata
	1		2		3		4		5		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y.1	-	-	-	-	1	2,5	30	75	9	22,5	4,20
Y.2	-	-	-	-	2	5	25	62,5	13	32,5	4,28
Y.3	-	-	-	-	3	7,5	28	70	9	22,5	4,15
Y.4	-	-	-	-	-	-	26	65	14	35	4,35
Y.5	-	-	-	-	1	2,5	24	60	15	37,5	4,35
Y.6	-	-	-	-	2	5	30	75	8	20	4,15

Sumber: Data primer diolah, 2013

Pada item pertama yang menyatakan setuju sebanyak 75%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22,5%, yang menyatakan kurang setuju sebanyak 2,5%.

Untuk item kedua, yang menyatakan setuju sebanyak 62,5%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 32,5%, dan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 5%.

Untuk item ketiga, yang menyatakan setuju sebanyak 70%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22,5%, dan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 7,5%.

Untuk item keempat, yang menyatakan setuju sebanyak 65%, dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 35%.

Untuk item kelima, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 60%, yang menyatakan setuju sebanyak 37,5%, dan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 2,5%.

Untuk item keenam, yang menyatakan setuju sebanyak 75%, yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20%,

dan yang menyatakan kurang setuju sebanyak 5%.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang mampu menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan organisasi dengan baik.

2. Pengujian Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini memiliki konsistensi untuk mengukur aspek yang sama dalam kuesioner. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*. Hasil korelasi (r) *Pearson* digunakan untuk mendeteksi validitas dari masing-masing item pernyataan. Item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai (r) hitung lebih besar dari nilai (r) tabel, sesuai dengan derajat kebebasan dan signifikansinya.

Secara keseluruhan hasil pengujian validitas masing-masing variabel dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5

Hasil Uji Validitas Variabel

Variabel	Item	Koefisien korelasi	Sig	Keterangan
Sumber Daya Manusia (X1)	X1.1	0,790	0,000	Valid
	X1.2	0,731	0,000	Valid
	X1.3	0,818	0,000	Valid
	X1.4	0,841	0,000	Valid
	X1.5	0,728	0,000	Valid
	X1.6	0,706	0,000	Valid
Infrastruktur Kerja (X2)	X2.1	0,818	0,000	Valid
	X2.2	0,902	0,000	Valid
	X2.3	0,762	0,000	Valid
	X2.4	0,824	0,000	Valid
	X2.5	0,797	0,000	Valid
Lingkungan Kerja (X3)	X3.1	0,821	0,000	Valid
	X3.2	0,829	0,000	Valid
	X3.3	0,858	0,000	Valid
	X3.4	0,840	0,000	Valid
	X3.5	0,812	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, menunjukkan bahwa variabel Sumber Daya Manusia (X_1), Infrastruktur Kerja (X_2), Lingkungan Kerja (X_3) dan Kinerja Pegawai (Y) mempunyai koefisien

korelasi masing-masing variabel nilainya lebih besar daripada 0,3. Selain itu, *Sig.* masing-masing variabel nilainya lebih kecil daripada $\alpha = 0,05$. Sehingga semua item variabel tersebut dinyatakan valid dan dapat diikutsertakan dalam analisis selanjutnya.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah cukup baik (Arikunto, 2006:178). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan koefisien *alpha cronbach*, dengan taraf nyata sebesar 5%. Kriteria dalam uji reliabilitas menggunakan koefisien *alpha cronbach* adalah jika koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis ($> 0,60$), maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas seluruh variabel ditunjukkan dalam Tabel 4.6.

Tabel 4.6

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien Alpha Cronbach	Kesimpulan
X_1	0,862	Reliabel
X_2	0,880	Reliabel
X_3	0,890	Reliabel
Y	0,912	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2013

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas, menunjukkan bahwa hasil perhitungan koefisien *Alpha Cronbach* variabel Sumber Daya Manusia (X_1), Infrastruktur Kerja (X_2), Lingkungan Kerja (X_3) dan Kinerja Pegawai (Y) lebih besar dari 0.6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah reliabel (handal).

3. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel Sumber Daya Manusia (X_1), Infrastruktur Kerja (X_2), dan Lingkungan Kerja (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Hasil analisis regresi pada Tabel 4.12 akan menunjukkan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai dan yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4.7
Hasil Analisis Regresi

Variabel	Koefisien regresi (b)	Std. Error	T _{hitung}	Sig.	Keterangan
X1	0.330	0.091	4.038	0.000	Signifikan
X2	0.159	0.076	2.279	0.029	Signifikan
X3	0.547	0.092	6.104	0.000	Signifikan
R (<i>Multiple R</i>)		= 0,958			
R <i>Square</i>		= 0,918			
R <i>Square (Adjusted)</i>		= 0,911			
F hitung		= 133.598			
F tabel		= (df regresi, df residual) = (3,36)= 2,866			
Sign. F		= 0,000			
t tabel		= (0,05/2, 36) = 2.028			
α		= 0,05			

Sumber: Data primer, 2013

Berdasarkan pada Tabel 4.7 menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki nilai yang signifikan karena nilai *Sig.* kurang dari $\alpha = 0,05$.

Model regresi yang diperoleh berdasarkan Tabel 4.12 di atas yaitu:

$$Y = 0,330 X_1 + 0,159 X_2 + 0,547 X_3$$

a. Variabel Sumber Daya Manusia (X_1)

Koefisien regresi X_1 menunjukkan tanda positif, yang berarti hubungan antara Sumber Daya Manusia (X_1) dan Kinerja Pegawai (Y) berbanding lurus. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kompetensi, pelaksanaan pelatihan, dan kesadaran pegawai, maka kinerja pegawai akan meningkat.

b. Variabel Infrastruktur Kerja (X_2)

Koefisien regresi X_2 menunjukkan tanda positif, yang berarti hubungan antara Infrastruktur Kerja (X_2) dan Kinerja Pegawai (Y) berbanding lurus. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik penyediaan infrastruktur kerja, maka kinerja pegawai akan meningkat.

c. Variabel Lingkungan Kerja (X_3)

Koefisien regresi X_3 menunjukkan tanda positif, yang berarti hubungan antara Lingkungan Kerja (X_3) dan Kinerja Pegawai (Y) berbanding lurus. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja, maka kinerja pegawai akan meningkat.

4. Uji t (Secara Parsial)

Pengujian model regresi secara parsial (Uji t) digunakan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen secara parsial (individu) terhadap variabel dependen.

Rumusan hipotesis:

H_0 : $b_1, b_2, b_3 = 0$, artinya secara parsial *tidak terdapat pengaruh* yang signifikan dari Sumber Daya Manusia (X_1), Infrastruktur Kerja (X_2), Lingkungan kerja (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

H_a : $b_1, b_2, b_3 \neq 0$, artinya secara parsial *terdapat pengaruh* yang signifikan dari Sumber Daya Manusia

(X₁), Infrastruktur Kerja (X₂), Lingkungan kerja (X₃) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} . Variabel independen dikatakan berpengaruh signifikan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $Sig. (p) < 0,05$. Perbandingan t_{hitung} dan t_{tabel} masing-masing variabel bebas dapat dilihat pada Tabel 4.8 sebagai berikut :

Tabel 4.8
Perbandingan t_{hitung} dan t_{tabel}

Variabel	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig.	Keterangan
Sumber Daya Manusia (X ₁)	4.038	2,866	0.000	Signifikan
Infrastruktur Kerja (X ₂)	2.279	2,866	0.029	Signifikan
Lingkungan kerja (X ₃)	6.104	2,866	0.000	Signifikan

Sumber: Data primer, 2013

Dari kedua perbandingan tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Sumber Daya Manusia (X₁), Infrastruktur Kerja (X₂), dan Lingkungan Kerja (X₃) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y).

Dengan demikian, didapatkan keputusan bahwa masing-masing variabel menolak H₀ dan menerima H₁. Maka, hipotesis pertama dapat dinyatakan terbukti kebenarannya.

5. Uji F (Secara Simultan)

Pengujian secara simultan dilakukan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen.

Rumusan hipotesis:

H₀ = Secara simultan *tidak terdapat pengaruh* yang signifikan dari variabel bebas (Sumber Daya Manusia,

Infrastruktur Kerja, Lingkungan kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai).

H_a = Secara simultan *terdapat pengaruh* yang signifikan dari variabel bebas (Sumber Daya Manusia, Infrastruktur Kerja, Lingkungan kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja Pegawai).

Pengambilan keputusan pengujian hipotesis model regresi secara simultan dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} . Dalam Tabel 4.7 yang telah ditunjukkan sebelumnya, didapatkan nilai F_{tabel} dengan *degrees of freedom* (df regresi, df residual) = (3,36) adalah sebesar 2,866 dan F_{hitung} adalah sebesar 133,598. Berdasarkan Tabel 4.7 tersebut, dapat diketahui bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ (133,598 > 2,866). Selain itu, juga didapatkan nilai $Sig. (p)$ sebesar 0,000. Jika nilai $Sig.$ dibandingkan dengan $\alpha = 0,05$, maka nilai $Sig.$ kurang dari $\alpha = 0,05$ (0,000 < 0,05).

Dari kedua perbandingan tersebut, dapat diambil keputusan bahwa H₀ ditolak pada taraf $\alpha = 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Sumber Daya Manusia (X₁), Infrastruktur Kerja (X₂), dan Lingkungan Kerja (X₃) secara simultan berpengaruh yang signifikan terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y). Berdasarkan pengambilan keputusan tersebut (menolak H₀ dan menerima H_a), maka hipotesis kedua terbukti kebenarannya.

6. Uji Hipotesis Ketiga

Tujuan pengujian hipotesis ketiga adalah untuk mengetahui variabel mana yang paling dominan di antara variabel Sumber Daya Manusia (X₁), Infrastruktur Kerja (X₂), dan Lingkungan Kerja (X₃) dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y). Pengujian hipotesis ketiga ini dilakukan dengan mencari

nilai *Standardized Koefisien β* dari masing-masing variabel independen.

Berdasarkan pada Tabel 4.7, variabel Lingkungan Kerja (X_3) adalah variabel yang memiliki nilai *Standardized Koefisien β* yang paling besar. Hal ini menunjukkan bahwa variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai adalah variabel Lingkungan Kerja (X_3). Nilai *Standardized Koefisien β* yang positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi variabel Lingkungan Kerja (X_3), maka akan semakin tinggi pula Kinerja Pegawai (Y). Berdasarkan hasil temuan tersebut, maka hipotesis ketiga dapat dinyatakan diterima.

7. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi akan menunjukkan pengaruh dari variabel X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y dalam bentuk persentase dan persentase sisanya (*1-R Square*) ditentukan oleh faktor lain selain variabel-variabel independen.

Berdasarkan hasil uji regresi yang telah dilakukan, nilai koefisien determinasi (*R Square = r^2*) menunjukkan bahwa Sumber Daya Manusia (X_1), Infrastruktur Kerja (X_2), dan Lingkungan Kerja (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) hingga 0,918 atau 91,8%. Sedangkan sisanya sebesar 8,2% dipengaruhi oleh faktor lain selain Sumber Daya Manusia (X_1), Infrastruktur Kerja (X_2), dan Lingkungan Kerja (X_3).

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan ISO 9001:2008

khususnya klausul 6.2 yaitu Sumber Daya Manusia (Kompetensi, Pelatihan, dan Kesadaran), Infrastruktur Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang.

Temuan pertama, yaitu sumber daya manusia yang meliputi kompetensi, pelatihan, dan kesadaran pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang. Hal ini didukung oleh penelitian University of Michigan Business School dalam Mondy (2008:261), yang menyatakan bahwa kesuksesan dalam sumber daya manusia bergantung pada kompetensi dan keterampilan terutama dalam kontribusi strategis, pengetahuan bisnis, kredibilitas pribadi, penyampaian sumber daya manusia, dan teknologi sumber daya manusia. Selain itu, Siagian (1996:69) mengemukakan bahwa salah satu manfaat yang diperoleh organisasi yang mengadakan pendidikan dan pelatihan yaitu meningkatkan produktivitas kerja organisasi. Prabowo (2009:121) menyatakan bahwa dengan adanya kepedulian/kesadaran terhadap pekerjaan, secara psikologis akan mendorong semangat kerja pegawai. Semangat kerja inilah yang akan meningkatkan produktivitas.

Temuan kedua, yaitu infrastruktur kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang. Hal ini didukung oleh Joseph Juran dalam Wahyudi (*dosen.narotama.ac.id*), yang menyatakan bahwa agar organisasi dapat melaksanakan perbaikan berkesinambungan, langkah-langkah perbaikan kualitas yang perlu dilakukan adalah membangun infrastruktur yang diperlukan.

Temuan ketiga, yaitu lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang. Hal ini didukung oleh Kussriyanto (1991:122) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

Dari hasil ketiga temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa secara parsial Sumber Daya Manusia, Infrastruktur Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hipotesa pertama dapat dinyatakan diterima.

Secara simultan, Sumber Daya Manusia, Infrastruktur Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Variabel Kinerja Pegawai. Variabel yang paling berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Pemerintahan Kota Malang adalah Lingkungan Kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Sekretariat Daerah Pemerintahan Kota Malang telah melakukan kebijakan-kebijakan manajerial sesuai dengan ISO 9001:2008, khususnya klasul 6.2 yaitu Sumber Daya Manusia dengan baik. Dari hasil tersebut juga dapat disimpulkan bahwa hipotesa kedua dan ketiga dapat dinyatakan diterima.

Hasil penelitian di atas mendukung penelitian terdahulu, yang dilakukan Cipta Dharma dari Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara Medan (2007) dengan judul "Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 terhadap Peningkatan Kinerja Pada PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara. Hasil penelitian Cipta Dharma tersebut menunjukkan bahwa secara simultan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Jasa Raharja Cabang Sumatera Utara. Secara parsial variabel-variabel Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2000 yang mempengaruhi kinerja karyawan PT. Asuransi Jasa Raharja Cabang Sumatera

Utara berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai, organisasi/instansi dapat menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintahan Kota Malang dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Secara parsial variabel-variabel sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintahan Kota Malang.
2. Secara simultan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintahan Kota Malang. Hal ini berarti setiap kebijakan yang ditentukan organisasi telah sesuai dengan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 dan akan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Pemerintahan Kota Malang.
3. Variabel Lingkungan Kerja (X_3) adalah variabel yang memiliki nilai *Standardized Koefisien β* yang paling besar yaitu 0,560. Hal ini menunjukkan bahwa variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai adalah variabel Kinerja Pegawai (Y).

SARAN

Adapun hal-hal yang disarankan dengan penelitian yang telah dilakukan di Sekretariat Daerah Pemerintahan Kota Malang adalah sebagai berikut:

1. Dengan mempertimbangkan cukup besarnya pengaruh penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008 di Sekretariat Daerah Pemerintahan Kota Malang, maka direkomendasikan kepada Sekretariat

Daerah Pemerintah Kota Malang agar dapat mempertahankan sertifikasi ISO yang ditelah diperoleh, dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, ketersediaan infrastruktur kerja, dan yang terutama adalah menciptakan dan menjaga kondisi lingkungan kerja yang kondusif. Sehingga kinerja dan produktivitas pegawai dapat dioptimalkan.

2. Bagi Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Malang dan instansi-instansi pemerintahan lainnya yang akan menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2008, disarankan untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki organisasi dalam hal berikut:

- Pemahaman pegawai terhadap aturan yang berkaitan terhadap pekerjaan.
- Pelaksanaan pertukaran informasi antar pegawai dengan baik.
- Pelaksanaan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.
- Implikasi pelaksanaan pelatihan terhadap sikap kerja pegawai.
- Rasa tanggung jawab pegawai terhadap beban tugas yang telah diberikan.
- Kemampuan pegawai untuk memberikan gagasan-gagasan dalam melaksanakan pekerjaan.
- Kesesuaian luas gedung kantor dengan jumlah pegawai.
- Ketersediaan fasilitas kerja untuk membantu pekerjaan pegawai.
- Perawatan peralatan di ruang kerja
- Kesesuaian fasilitas kerja yang tersedia dengan perkembangan teknologi yang ada.
- Kemampuan untuk mengatasi kesulitan pegawai dalam menggunakan fasilitas kerja yang ada.
- Menjaga kondisi penerangan di dalam ruangan.
- Menjaga suhu udara yang segar di dalam ruangan untuk mendukung

terlaksananya pekerjaan pegawai dengan baik.

- Meminimalisir kebisingan di ruang kerja yang dapat mengganggu konsentrasi kerja pegawai.
- Membina hubungan antar pegawai dengan baik sehingga suasana kerja terasa menyenangkan.
- Membina berkomunikasi yang lancar dengan sesama pegawai satu unit kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi Keunggulan Kompetitif)*, BPFE-YOGYAKARTA, Yogyakarta.
- Anthony, William P. Kacmar, K. Michele. Perrewe, Pamela L., 2002, *Human Resource Management A Strategic Approach Fourth Edition*, South-Western, Ohio.
- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi VI)*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Atmodiwirio, Soebagio, 2005, *Manajemen Pelatihan*, PT. Ardadizya Jaya, Jakarta.
- Bacal, Robert, 2005, *Performance Management*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Badan Standarisasi Nasional, *Sistem Manajemen Mutu – Persyaratan*, (online), (<http://bangsisman.files.wordpress.com/2012/11/sni-iso-9001-2008.pdf>), diakses tanggal 4 Oktober 2012, 5.13 WIB.
- Budhayani, Niken Wahyu, 2011, (online), Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 Terhadap Kinerja Organisasi PT. CG Power System Indonesia, Cileungsi, Bogor, Skripsi, Program Alih Jenis Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor, (<http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/51988>), diakses tanggal 11 September 2012, 05.43 WIB.

- Dajan, Anto, 1986, *Pengantar Metode Statistik Jilid II*, LP3ES, Jakarta.
- Danim, Sudarwan, 2000, *Metode Penelitian untuk Ilmu-ilmu Perilaku*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Dharma, Cipta, 2007, (*online*), Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 Terhadap Peningkatan Kinerja pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara, Tesis, Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara, Medan, (<http://id.scribd.com/doc/49290618/09E01925>), diakses tanggal 11 September 2012, 05.38 WIB.
- Djojowiriono, Soegeng, 2005, *Manajemen Konstruksi (4th Ed)*, Biro Penerbit KMTS FT UGM, Yogyakarta.
- Ghozali, Imam, 2005, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hadiwardjo, Bambang H. Wibisono, Sulistijarningsih, 1996, *Memasuki Pasar Internasional dengan ISO 9000 Sistem Manajemen Mutu*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Handoko, T. Hani, 1995, *Manajemen*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P dkk, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Amara Books, Yogyakarta.
- Jogiyanto, 2004, *Metodologi Penelitian Bisnis (Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman)*, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Kussriyanto, Bambang, 1991, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mangkunegara, A.P, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Melinda, Tina, 2007, *Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia*, Badan Penerbit Mahardhika, Surabaya.
- Mondy, R. Wayne, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid I Edisi 10*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Munandar, Ashar Sunyoto, 2006, *Psikologi Industri dan Organisasi*, UI-Press, Jakarta.
- Nasir, Mohammad, 1999, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nitisemito, Alex S, 1980, *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sasmita Bros, Jakarta.
- Pemerintah Kota Malang, (*online*), (<http://www.malangkota.go.id>), diakses tanggal 12 Maret 2013, 6.23 WIB.
- Prabowo, Sugeng Listyo, 2009, *Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2008 di Perguruan Tinggi (Guidelines IWA-2)*, UIN-Malang Press, Malang.
- Pramesti, Getut, 2007, *Aplikasi SPSS 15.0 dalam Model Linier Statistika*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Rabbit dan Bergh, (*online*), (www.jurnal-sdm.blogspot.com), 2009, diakses tanggal 10 Oktober 2012.
- Rahadi, Dedi Rianto, 2010, *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*, Tunggal Mandiri Publishing, Malang.
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary, 2007, *Manajemen*, Indeks, Jakarta.
- Santoso, Singgih, 2002, *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Saydam, Ghozali, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2001, *Dasar-dasar Pengetahuan tentang Manajemen Perkantoran*, Mandar Maju, Bandung.
- Siagian, Sondang P, 1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.

- Singarimbun, M, 1995, *Metode Penelitian Survei*. Edisi revisi. Cetakan ke-2, PT Pustaka LP3ES Indonesia, Jakarta.
- Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, 2007, *Manajemen Edisi Kedelapan Jilid I*, Indeks, Jakarta.
- Tika, Moh. Pabundu, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Tim Mitra Bestari, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UPFE-UMY, Yogyakarta.
- Umar, Husein, 1999, *Metodologi Penelitian: Aplikasi dalam Pemasaran*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wahyudi, Agung, (online), (dosen.narotama.ac.id), diakses tanggal 26 Maret 2013, 21.32 WIB.
- Wahyudi, Agustinus Sri, 1996, *Manajemen Strategik (Pengantar Proses Berpikir Strategik)*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Wibowo, 2007, *Sistem Manajemen Kinerja*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Winardi, 1982, *Pengantar Metodologi Research*, Penerbit Alumni, Bandung.