

## **PELAKSANAAN SERTIFIKASI ISO 9000 SEBAGAI ANTESENDEN KEPUASAN PELANGGAN PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR**

**Harianto Respati**

***Abstract:** The prevailing free of CAFTA makes South East Asia becoming the new economical area for China. For most manufacturers, it is new opportunity and challenge for them to improve their performances by improving quality of the products and customer satisfaction. Export and import activities among the ASEAN countries and China make the standardized role of ISO 9000 to be most strategic for the manufacturing products. This journal is presented to assist the next researchers who require references about ISO 9000 review and Customer Satisfaction, both theoretically and practically*

***Keyword :** Manufacturing, ISO 9000, Customer Satisfaction*

Terbukanya perdagangan bebas di tahun 2003 menciptakan persaingan bisnis semakin meningkat baik pasar domestik maupun pasar global. Kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan mutu produk dan kepuasan pelanggan semakin besar pada era globalisasi ini. Salah satu upaya perusahaan untuk memenangkan persaingan dapat dilakukan melalui peningkatan mutu produk dan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Persaingan yang ketat akan memaksa organisasi untuk melakukan cara yang lebih tepat untuk bertahan dan bersaing. Globalisasi memberikan kesempatan bagi organisasi bisnis untuk berkembang melalui eksploitasi pasar internasional dengan biaya yang efisien (Cascio, 1995). Untuk meningkatkan mutu produk dengan biaya yang efisien, perusahaan dapat menerapkan sistem manajemen mutu. ISO 9000 merupakan salah satu standar sistem manajemen mutu yang diakui dunia dan bersifat global untuk berbagai bidang usaha (Susilawati, 2005). Salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan mutu produk dapat melakukan sertifikasi ISO 9000. Selain dapat meningkatkan mutu produk, sertifikasi ISO 9000 dapat pula meningkatkan kemampuan untuk bersaing (*competitive advantage*), kepuasan pelanggan, sistem kualitas dan lain-lain (Chow-Chua, 2003).

Pertumbuhan volume perdagangan internasional dan tingginya harapan konsumen terhadap kualitas telah mendorong kepercayaan dunia terhadap kualitas melalui ISO 9000 (Bruce, 2007). Permintaan sertifikasi ISO 9000 mengalami peningkatan dan lebih dari 100 negara mengenal ISO 9000 (Chase et al, 2006).

Tercatat lebih dari 400.000 perusahaan di seluruh dunia telah melakukan sertifikasi ISO 9000 (Foster, 2007).

Diberlakukannya perdagangan bebas 2010 antara ASEAN dan Cina yang dikenal dengan CAFTA (China-ASEAN Free trade Area) pada tanggal 1 Januari 2010 mengakibatkan dampak besar terhadap perdagangan internasional antara Indonesia dengan Cina dan ASEAN, sehingga Asia Tenggara diperkirakan menjadi wilayah ekonomi baru bagi Cina. Telah disepakati oleh Cina dan ASEAN bahwa produk yang akan diimpor dan diekspor yang menjadi lalu-lintas perdagangan harus memenuhi standar internasional seperti ISO 9000. Sehingga standarisasi seperti ISO 9000 memiliki peran penting dan strategis.

Diperkirakan sebagian besar perusahaan manufaktur skala besar siap untuk menghadapi CAFTA. Hal ini disebabkan perusahaan manufaktur skala besar baik investasi asing maupun domestik sudah mempersiapkan diri jauh hari sebelumnya untuk menghadapi CAFTA. Tentunya perusahaan manufaktur yang melakukan aktifitas ekspor akan lebih diuntungkan dengan diberlakukannya CAFTA. Data statistik WEF (*World Economic Forum* dalam Warta Ekonomi, 2010) menunjukkan bahwa sektor manufaktur Indonesia memiliki nilai proporsi terbesar untuk ekspor dibanding dengan sektor-sektor lainnya. Pada tahun 2009 Indonesia menduduki peringkat ke-54 dari 133 negara, sementara tahun sebelumnya di posisi ke-55. Sektor industri manufaktur merupakan sektor yang paling sensitif pada era perdagangan bebas.

William (1997) menyatakan bahwa pelaksanaan standarisasi dapat membantu meningkatkan kepuasan pelanggan, hal ini menunjukkan betapa pentingnya peran standarisasi ISO 9000, sehingga memotivasi perusahaan untuk melakukan sertifikasi ISO 9000. Motivasi dan keuntungan perusahaan melaksanakan sertifikasi ISO 9000 diantaranya untuk menciptakan daya saing perusahaan dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Gotzamani dan Tsiotras, 2002). Kemudian Pan's (2003) melakukan studi pada empat negara di Asia dan menemukan bahwa keuntungan sertifikasi ISO 9000 diantaranya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Terziovski dan Power (2007) telah melakukan tinjauan ulang terhadap berbagai literatur dan hasil studinya menunjukkan bahwa pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 dapat memberikan keuntungan bisnis dan ISO 9000 seharusnya dipandang suatu sistem jaminan kualitas untuk menuju proses perbaikan yang berkelanjutan. Tinjauan penelitian lain seperti hasil penelitian Caro dan Garcia (2009) yang menguji hubungan antara dampak sertifikasi ISO 9000 terhadap persepsi pembeli dalam hal kepuasan, kualitas dan *corporate image* pada perusahaan jasa asuransi di Spanyol. Hasil pengujian menunjukkan bahwa sertifikasi ISO 9000 meningkatkan persepsi pembeli yakni kepuasan, kualitas dan kesan perusahaan (*corporate image*).

Berdasarkan penjelasan di atas tentang fenomena perdagangan bebas 2003 (AFTA) kemudian dilanjutkan oleh pemberlakuan perdagangan bebas CAFTA 2010, peran ISO 9000 untuk menunjang kegiatan ekspor dan impor manufaktur Indonesia, serta hubungan antara pelaksanaan standarisasi ISO 9000 terhadap kepuasan pelanggan oleh perusahaan manufaktur, maka tiga point penjelasan di atas memberi celah bagi peneliti untuk melakukan studi tentang pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 terhadap kepuasan pelanggan bagi perusahaan manufaktur. Yang

dimaksud dengan pelanggan adalah unit perantara, distributor atau agen perusahaan yang melakukan pembelian secara berulang-ulang.

Artikel bertujuan untuk membantu peneliti mendatang yang kesulitan memperoleh informasi dan referensi lebih lanjut tentang bahan kajian ISO 9000 dan kepuasan pelanggan baik secara teoritis maupun praktis. Artikel ini juga menyajikan beberapa indikator ISO 9000 dan kepuasan pelanggan serta menyajikan laporan hasil penelitian terdahulu dari beberapa jurnal internasional tentang ISO 9000 dan kepuasan pelanggan serta *gap research* antar keduanya.

### **Sistem Manajemen Mutu ISO 9000.**

Lebih tepat dinyatakan “pelaksanaan sertifikasi ISO 9000”, karena ISO 9000 adalah “hanya nama” yang menjelaskan tentang standar sistem manajemen mutu perusahaan untuk menghasilkan produk sesuai dengan ketentuan persyaratan melalui sistem dokumentasi.

ISO 9000 adalah sebuah seri dari standar jaminan kualitas yang telah dikembangkan oleh organisasi internasional untuk standarisasi di Genewa, Switzerland. Ada perbedaan standar diantara ISO 9000 seperti ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 dan ISO 9004, diantara standar tersebut, ISO 9001 lebih lengkap, memenuhi segala upaya yang diperlukan dan memerlukan pengesahan pada setiap tingkatannya (Bruce, 2007).

ISO 9001 adalah model untuk penjaminan kualitas dalam organisasi menyangkut proses perancangan (desain), pengembangan, produksi, instalasi/perakitan dan pelayanan. Standar ISO 9001 merupakan standar terlengkap dan dituntut untuk bisa mengaplikasikan dalam situasi kontraktual, digunakan oleh perusahaan yang merancang dan membuat produk sendiri.

ISO 9002 adalah model untuk penjaminan kualitas organisasi menyangkut proses produksi dan instalasi, digunakan oleh perusahaan yang membuat produk yang spesifikasinya ditentukan oleh pihak lain.

ISO 9003 adalah model untuk penjaminan kualitas dalam organisasi menyangkut proses inspeksi akhir dan pengujian kesesuaian produk dengan persyaratan yang ditetapkan.

ISO 9004 adalah panduan yang berkaitan dengan organisasi. ISO 9004 tidak dimasukkan untuk kepentingan kontraktual, tetapi merupakan suatu dokumen untuk kepentingan internal organisasi. (ISO 9000:2000).

Seri ISO 9001, ISO 9002 dan ISO 9003 termasuk dalam kategori kontraktual, dimana perusahaan memerlukan bukti dan pengakuan dari pihak ketiga dalam bentuk sertifikasi yang dikeluarkan oleh badan sertifikasi, oleh karena itu dalam penerapan standar ini diperlukan lembaga-lembaga pendukung seperti konsultasi, lembaga sertifikasi, lembaga akreditasi dan laboratorium penguji. Sedangkan ISO 9004 tidak dimaksudkan untuk kepentingan kontrak, tetapi semata-mata untuk pengembangan manajemen kualitas internal perusahaan (Suardi, 2001). Hingga kini, ISO 9001 dan ISO 9004 dikembangkan sebagai standar sistem manajemen mutu yang kinerjanya dirancang untuk saling melengkapi. ISO 9001 menentukan persyaratan bagi sistem manajemen mutu yang dapat dipakai untuk

terapan intern organisasi atau untuk sertifikasi atau untuk tujuan kontrak. Sedangkan ISO 9004 memberikan panduan pada rentang sasaran yang lebih luas untuk sistem manajemen mutu terutama perbaikan kinerja dan efisiensi. ISO 9004 tidak dimaksudkan untuk tujuan sertifikasi atau kontrak karena berisi panduan yang mana dapat digunakan oleh pimpinan organisasi manapun dalam rangka mencapai efisiensi dan meningkatkan kinerja organisasinya (ISO:9001:2008)

### **Riwayat ISO 9000**

Standarisasi ISO 9000 pada awalnya dimulai dari standarisasi sistem pada militer selama perang dunia kedua. Pada tahun 1979, *British standards Institute* mengembangkan standar manajemen kualitas tersebut dengan nama BS 5750. Kemudian pada tahun 1987, BS 5750 direvisi dan diadopsi dengan nama ISO 9000 *international standards* (Franceschini et al, 2006). ISO 9000 series standarisasi dikenalkan pada tahun 1987, sejak itu banyak pemberitaan tentang motivasi registrasi, keuntungan dan kerugian sertifikasi serta dampak ISO 9000 terhadap kinerja perusahaan (Rayner dan Porter, 1991). Banyak kalangan yang mengkritik pelaksanaan ISO 9000:1987 dan kemudian direvisi menjadi ISO 9000:1994 (Hanas dan Luczak, 2002). Bersamaan dengan popularitas tentang isu TQM maka ISO 90001/2/3:1994 memiliki peran mengisi kekurangan dan menyempurnakan praktek TQM seperti *continuous improvement, customer focus, employee involvement dan empowerment* dan sehubungan dengan hal tersebut panitia teknis ( technical committee) melakukan revisi dan mempublikasikan kedua kalinya menjadi ISO 9000:2000 pada bulan Desember 2000 (Sun et al, 2004). Setelah berjalan delapan tahun kedepan, peran lingkungan yang diatur oleh ISO 14000:2004 menjadi isu yang penting maka praktek ISO 9000:2000 perlu disertakan standarisasi pengelolaan lingkungan, sehingga ISO 9000:2000 direvisi yang ketiga kalinya dan dipublikasikan pada bulan Nopember 2008 menjadi ISO 9000:2008 (ISO,2008)

### **Studi literatur ISO 9000**

Beberapa studi tentang nilai bisnis sertifikasi ISO 9000 menemukan bahwa ISO 9000 memberikan peluang kepada pasar yang semula tertutup (Brecka, 1994). Banyak organisasi mengenal tentang kualitas setelah melakukan upaya pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 (Porter dan Tanner, 1996). Sebagai sistem manajemen kualitas, ISO 9000 lebih fokus pada pengembangan kualitas produk dan jasa (Bhuiyan, 1998). Adopsi ISO 9000 mempengaruhi perusahaan untuk meningkatkan kualitas informasi pada bidang keuangan, operasional, manajemen dan pemasaran (Casper dan Hanckle, 1999). Perusahaan yang sukses melakukan ISO 9000 nampak ada peningkatan yang lebih baik dalam hal *quality requirement* (pemenuhan kebutuhan kualitas), *business excellent* (keunggulan berbisnis), *cost reduction* (pengurangan biaya), *sales* (penjualan), *human resource development* (pengembangan sumberdaya manusia) dan *customer orientation* (tujuan pelanggan) (Huarng dan Chen, 1999).

Han dan Chen (2007) menyatakan bahwa upaya registrasi ISO 9000 meningkatkan kualitas, pengurangan biaya, ketidaktergantungan dan fleksibilitas.

ISO 9000 merupakan langkah yang baik menuju kualitas total dan merupakan salah satu sistem kualitas yang mengalami perkembangan yang cepat di dunia (Bruce et.,al,2007). Seri standar ISO 9000 hingga kini diterima secara luas sebagai standar minimum untuk sistem manajemen kualitas perusahaan (Marquardt,1992). Adopsi sistem manajemen mutu (ISO 9000) merupakan keputusan strategis suatu organisasi (Kochan, 1993). Standar internasional digunakan untuk menyeragamkan sistem dokumentasi. Adopsi standar internasional seperti ISO 9000 merupakan upaya pendekatan proses untuk mengembangkan, menerapkan dan memperbaiki keefektifan sistem manajemen mutu guna meningkatkan kepuasan pelanggan melalui pemenuhan persyaratan pelanggan. Pelanggan memainkan peran yang berarti dalam menetapkan persyaratan sebagai masukan. Metodologi yang dikenal seperti “rencanakan – lakukan – periksa – tindakai” (PDCA) dapat dipakai pada semua proses. Rencanakan (*plan*) yakni menetapkan tujuan dan proses yang diperlukan sesuai dengan persyaratan pelanggan dan kebijakan organisasi. Lakukan (*do*) yakni terapkan prosesnya. Periksa (*check*) yakni pantau dan ukur proses serta produknya, bandingkan dengan kebijakan, sasaran, persyaratan produk dan laporkan hasilnya. Tindakai (*action*) yakni lakukan tindakan untuk perbaikan (ISO:9001:2008).

### **Pengukuran ISO 9000**

Peneliti seperti Ebrahimpour et al (1997) pada penelitiannya menemukan bahwa *internal quality audits, document control, corrective action, training* dan *design control* merupakan upaya untuk mencapai registrasi ISO 9000. Demikian pula Bruce (2007) menggunakan tujuh element untuk menggambarkan pelaksanaan registrasi ISO 9000 yakni *quality system, document control, process control, corrective action, quality record, internal quality auditing* dan *training*.

Pengukuran ISO 9000 dapat merujuk pada buku pedoman berisi tentang pengetahuan dan delapan prinsip/klausul manajemen mutu ISO 9000:2008, terdiri dari (1) Lingkup ISO 900:2008, (2) Acuan yang mengatur (normative reference), (3) Istilah dan definisi, (4) Sistem Manajemen Mutu, (5) Tanggung-jawab manajemen, (6) Pengelolaan sumberdaya, (7) Realisasi Produk, (8) Pengukuran, analisis dan perbaikan (*corective action*). Dari delapan prinsip yang ada, terdapat lima prinsip pada klausul ISO 9000:2008 yang dapat digunakan sebagai indikator variabel pelaksanaan sertifikasi ISO 9000.

### **Pedoman Manajemen Mutu ISO 9000:2008**

Pengetahuan dan delapan prinsip manajemen mutu yang disebutkan pada ISO 9000:2008 sebaiknya dilakukan dalam organisasi yang memiliki sumberdaya manusia baik secara mental maupun fisik siap menerapkan sistem standarisasi untuk tujuan kualitas dan kepuasan pelanggan.

Delapan prinsip/klausul manajemen mutu ISO 9001:2008 terdiri dari :

1. Lingkup ISO 9001:2008

Standar internasional ini mensyaratkan kepada organisasi yang mampu mengikuti taat asas terhadap peraturan yang berlaku dan mampu meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penerapan sistem yang efektif. ISO 9001:2008 melakukan klarifikasi terhadap beberapa point yang ada pada ISO 9001:2000 dan melengkapi dengan ISO 14001:2004.

ISO 9001:2008 menetapkan persyaratan manajemen mutu untuk perancangan dan pengembangan, produksi dan perakitan serta pelayanan produk (pemasaran). Desain dan implementasi sistem manajemen kualitas dipengaruhi oleh (1) lingkungan organisasi dan perubahannya serta resiko yang berhubungan dengan lingkungan (2) keragaman kebutuhan, (3) tujuan utama organisasi, (4) produk yang ditawarkan, (5) aktifitas proses, (6) serta ukuran dan struktur organisasi.

2. Acuan yang mengatur (*normative reference*)

Ketentuan tentang delapan prinsip manajemen mutu diatur pada pedoman spesifikasi teknis. Dianjurkan untuk memberlakukan dan menerapkan pedoman spesifikasi teknis edisi terakhir.

3. Istilah dan definisi

Pada pedoman spesifikasi teknis menyebutkan beberapa istilah berikut pula dengan definisinya sesuai dengan bidang usaha manufaktur atau jasa. Misalnya, bidang manufaktur otomotif menggunakan istilah seperti rencana pengendalian, tanggungjawab organisasi terhadap desain/rancangan, bebas kesalahan, laboratorium, pembuatan produk, pemeliharaan, pencegahan dan angkutan.

4. Sistem manajemen mutu

a. Persyaratan umum

Organisasi harus menetapkan, mendokumentasikan, menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu dan terus-menerus memperbaiki keefektifannya sesuai dengan standar Internasional.

Organisasi harus menetapkan proses untuk sistem manajemen mutu dan menerapkannya, menetapkan urutan dan interaksi antar proses, menetapkan kriteria dan metode guna memastikan bahwa operasi dan kendali menjadi efektif, memastikan ketersediaan sumberdaya dan informasi, memantau dan mengukur secara tepat serta menganalisis proses, dan menerapkan tindakan yang diperlukan guna mencapai hasil yang direncanakan.

b. Persyaratan dokumentasi

Dokumentasi sistem manajemen mutu harus mencakup kebijakan mutu, sasaran mutu, pedoman mutu. Prosedur dokumentasi dan penyimpanan

(*recording*) harus sesuai standar internasional. Fungsi dokumen untuk memastikan perencanaan, operasi dan kendali proses.

Pelaksanaan sistem dokumentasi sistem manajemen mutu dapat berbeda antar organisasi karena besarnya organisasi dan jenis kegiatannya, kerumitan proses dan interaksinya serta kemampuan sumberdaya manusianya.

Prosedur dokumentasi harus mudah dikendalikan seperti kemudahan untuk melakukan identifikasi, penyimpanan, perlindungan, pengambilan, masa simpan dan pembuangan rekaman (*record*).

c. Pedoman mutu

Semua persyaratan standar internasional ini adalah generik dan dimaksudkan agar dapat diterapkan pada semua organisasi. Organisasi harus menetapkan dan memelihara sebuah pedoman mutu yang mencakup lingkup sistem manajemen mutu termasuk rincian spesifikasi produk, prosedur dokumentasi dan uraian interaksi antar proses.

d. Pengendalian dokumen

Dokumen harus dipastikan selalu dapat dibaca dan mudah dikenali untuk memenuhi sistem manajemen mutu organisasi. Organisasi harus memiliki suatu proses guna memastikan tinjauan, distribusi dan penetapan yang berhubungan dengan waktu untuk menyelesaikan suatu produk sesuai dengan standar teknis berikut pula dengan perubahan yang dikehendaki oleh pelanggan.

e. Pengendalian rekaman

Rekaman adalah jenis khusus dokumen dan dikendalikan menurut persyaratan dokumentasi. Rekaman harus tetap mudah dibaca, siap diambil dan ditunjukkan. Isi rekaman harus sesuai dengan persyaratan pelanggan atau isi sesuai dengan keinginan pelanggan.

5. Tanggungjawab manajemen

a. Komitmen manajemen

Top manajemen/pucuk pimpinan harus mempunyai komitmen pada pengembangan dan penerapan sistem manajemen mutu serta melakukan perbaikan secara terus menerus dengan cara (1) menyampaikan pentingnya persyaratan pelanggan, undang-undang dan peraturan, (2) menetapkan kebijakan mutu, (3) memastikan penetapan sasaran mutu, (4) dan memastikan tersedianya sumber-daya. Top manajemen/pimpinan harus meninjau proses produksi dan proses penunjangnya guna memastikan efektifitas dan efisiensinya.

b. Fokus kepada pelanggan

Pucuk pimpinan harus memastikan bahwa penetapan persyaratan pelanggan sudah dipenuhi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Organisasi harus memantau kepuasan pelanggan secara terus menerus

dalam hal (1) kinerja kualitas penyerahan, (2) tingkat pengembalian produk, (3) kinerja jadwal penyerahan termasuk biaya angkut, (4) dan pemberitahuan kepada pelanggan sehubungan dengan masalah mutu dan penyerahan. Disamping itu organisasi harus memantau kinerja proses pembuatan produk disesuaikan dengan persyaratan pelanggan seperti mutu produk dan efisiensi proses. Penetapan persyaratan yang berkaitan dengan produk, organisasi harus menetapkan (1) persyaratan yang ditentukan oleh pelanggan termasuk persyaratan untuk penyerahan dan kegiatan pasca penyerahan (seperti layanan purna jual), (2) persyaratan yang tidak dinyatakan oleh pelanggan, (3) persyaratan undang-undang atau peraturan yang berkaitan dengan produk, (4) dan persyaratan tambahan yang ditentukan oleh organisasi.

c. Kebijakan mutu

Pucuk pimpinan harus memastikan bahwa (1) kebijakan mutu sesuai dengan tujuan organisasi, (2) kebijakan mutu dapat memenuhi persyaratan pelanggan dan terus-menerus memperbaiki keefektifan sistem manajemen mutu, (3) kebijakan mutu menyediakan kerangka kerja guna menetapkan dan meninjau sasaran mutu, (4) kebijakan mutu dikomunikasikan dan dipahami dalam organisasi, (5) dan kebijakan mutu ditinjau terus-menerus untuk penyesuaian.

d. Perencanaan sasaran mutu

Pucuk pimpinan menetapkan bahwa sasaran mutu harus memenuhi persyaratan produk. Sasaran mutu harus terukur dan konsisten dengan kebijakan mutu. Sasaran mutu hendaknya melibatkan harapan pelanggan. Pucuk pimpinan harus menetapkan sasaran mutu dan ukuran-ukurannya untuk dimasukkan kedalam rencana usaha dan menjadi kebijakan mutu.

e. Perencanaan sistem manajemen mutu

Puncuk pimpinan harus memastikan bahwa (1) perencanaan sistem manajemen mutu dilakukan untuk memenuhi persyaratan organisasi seperti menetapkan, mendokumentasikan, menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu dan terus menerus memperbaiki keefektifannya sesuai dengan standar Internasional, (2) Keterpaduan sistem manajemen mutu harus dipelihara dan jika ada perubahan segera disesuaikan.

f. Tanggungjawab atas mutu

Pucuk pimpinan harus memastikan bahwa tanggungjawab dan wewenang pegawai terhadap mutu perlu ditetapkan dan dikomunikasikan dalam organisasi. Para manager mempunyai tanggungjawab dan wewenang untuk melakukan tindakan koreksi produk dan proses yang tidak sesuai dengan persyaratan. Karyawan bertanggungjawab atas mutu produk, mempunyai wewenang untuk menghentikan proses produksi untuk melakukan koreksi mutu. Bagian operasional pada seluruh bagian bertanggungjawab untuk memastikan mutu produk.



g. Wewenang pimpinan

Pucuk pimpinan berwenang menunjuk seorang anggota manajemen (sebagai wakil manajemen) untuk (1) memastikan bahwa proses manajemen mutu diterapkan dan dipelihara, (2) melaporkan kepada pimpinan puncak tentang kinerja sistem manajemen mutu dan kebutuhannya untuk perbaikan, (3) dan membangkitkan kesadaran persyaratan pelanggan di organisasi. Wakil manajemen dapat berhubungan dengan pihak luar dalam masalah yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu.

Disamping itu, pucuk pimpinan berwenang menunjuk karyawan (sebagai wakil pelanggan) untuk bertanggungjawab dan berwenang dalam memastikan persyaratan pelanggan yang harus betul-betul diperhatikan, termasuk menyiapkan sasaran mutu, pelatihan, tindakan koreksi dan pencegahan, merancang dan mengembangkan produk.

h. Komunikasi internal

Pucuk pimpinan harus memastikan bahwa proses komunikasi memperhatikan keefektifan sistem manajemen mutu

i. Tinjauan manajemen

Pucuk pimpinan harus meninjau sistem manajemen mutu organisasi yang terdokumentasi secara terencana guna memastikan kesesuaian, kecukupan dan efektifitas. Tinjauan ini harus mencakup penilaian, peluang perubahan dan perbaikan sistem manajemen mutu termasuk kebijakan mutu dan sasaran mutu. Oleh karenanya rekaman (*record*) harus mudah dibaca, siap diambil dan ditunjukkan untuk kepentingan tinjauan manajemen.

Masukan dari kegiatan tinjauan manajemen harus mencakup informasi tentang (1) hasil audit, (2) umpan balik dari pelanggan, (3) kinerja proses dan kesesuaian produk, (4) status tindakan pencegahan dan koreksi, (5) menindaklanjuti dari tinjauan manajemen sebelumnya, (6) dan rekomendasi untuk perbaikan.

6. Pengelolaan sumberdaya

Organisasi harus menetapkan dan menyediakan sumberdaya yang diperlukan (1) untuk menerapkan dan memelihara sistem manajemen mutu dan terus menerus memperbaiki keefektifannya, (2) dan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memenuhi persyaratan pelanggan.

a. Sumberdaya manusia

Mutu produk dipengaruhi oleh kompetensi karyawan. Kompetensi karyawan diperoleh dari tingkat pendidikan, pelatihan, ketrampilan dan pengalaman. Organisasi harus (1) menetapkan kemampuan karyawan yang diperlukan untuk meningkatkan mutu produk, (2) menyediakan pelatihan atau mengambil tindakan lain guna memenuhi kebutuhan ini, (3) memastikan bahwa karyawan sadar akan pentingnya kegiatan seperti pelatihan dan bagaimana sumbangan mereka terhadap sasaran mutu, (4)

dan memelihara rekaman (*record*) yang sesuai atas pendidikan, pelatihan, keterampilan dan pengalaman. Organisasi harus memastikan bahwa karyawan mampu dan trampil atas peralatan dan teknik yang digunakan.

b. Pelatihan

Organisasi harus menetapkan dan memelihara prosedur dokumentasi untuk mengetahui kebutuhan pelatihan dan untuk memperoleh kemampuan karyawan. Karyawan yang melaksanakan tugas khusus harus mampu memberikan perhatian khusus pada pemenuhan persyaratan pelanggan. Organisasi harus menyediakan pelatihan sambil bekerja bagi karyawan yang bertugas maupun yang mutasi di tempat baru. Karyawan harus diberi informasi tentang akibat-akibatnya terhadap pelanggan jika terjadi ketidaksesuaian persyaratan mutu. Disamping dilatih, karyawan perlu diberdayakan dan dimotivasi, oleh karenanya organisasi harus memiliki proses untuk memotivasi karyawan untuk mencapai sasaran mutu, melakukan perbaikan berkelanjutan dan menciptakan suasana guna mengembangkan perbaikan. Proses tersebut harus mencakup peningkatan kesadaran teknologi dan mutu di seluruh organisasi. Organisasi harus memiliki proses untuk mengukur sampai seberapa jauh karyawan sadar akan relevansi dan kepentingannya dan bagaimana mereka mencapai sasaran mutu.

c. Prasarana

Organisasi harus menetapkan, menyediakan dan memelihara prasarana seperti gedung, ruang kerja dan kelengkapan terkait, peralatan proses (baik perangkat keras maupun lunak) serta jasa pendukung seperti angkutan dan komunikasi. Organisasi harus menggunakan pendekatan multidisiplin untuk mengembangkan perencanaan pabrik, fasilitas dan perlengkapannya. Tata letak pabrik harus dapat mengoptimalkan lalu-lintas bahan, penanganan dan penggunaan lantai kosong yang bernilai tambah. Persyaratan ini sebaiknya terfokus pada prinsip-prinsip pembuatan produk yang ramping dan efektif.

d. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja mencakup keselamatan karyawan untuk memperoleh mutu produk dan kebersihan di tempat kerja. Organisasi harus memelihara tempat kerja dalam keadaan teratur, bersih dan tidak ada kerusakan.

7. Realisasi produk

a. Perencanaan realisasi produk

Organisasi harus merencanakan dan mengembangkan proses yang diperlukan untuk realisasi produk. Perencanaan realisasi produk harus konsisten dengan persyaratan pada sistem manajemen mutu mencakup penetapan, pendokumentasian, menerapkan dan memelihara secara terus menerus untuk melakukan perbaikan keefektifannya sesuai dengan standar internasional. Pada perencanaan realisasi produk, organisasi harus menetapkan (1) sasaran mutu dan persyaratan bagi produk, (2)

ketersediaan kebutuhan untuk menetapkan proses seperti dokumen dan penyediaan sumberdaya khusus, (3) verifikasi, pembenaran, pemantauan, inspeksi dan kegiatan pengujian yang diperlukan bagi produk untuk menentukan produk dapat diterima atau ditolak, (4) rekaman yang diperlukan untuk memberikan bukti bahwa proses realisasi dan produk yang akan dihasilkan memenuhi persyaratan.

b. Proses berkaitan dengan pelanggan

Penetapan persyaratan yang berkaitan dengan produk, organisasi harus menetapkan (1) persyaratan yang ditentukan oleh pelanggan termasuk persyaratan penyerahan dan kegiatan pasca penyerahan (2) dan persyaratan undang-undang dan peraturan yang berkaitan dengan produk (mencakup peraturan pemerintah, keselamatan dan lingkungan yang berlaku). Kegiatan pasca penyerahan mencakup layanan purna jual produk apapun yang diberikan sebagai bagian dari kontrak pelanggan atau order pembelian.

c. Komunikasi pelanggan

Organisasi harus menetapkan dan menerapkan pengaturan yang efektif untuk komunikasi dengan pelanggan, terkait dengan (1) informasi produk, (2) dan pertanyaan, penanganan kontrak atau pesanan termasuk perubahan dan umpan-balik pelanggan serta keluhan pelanggan. Organisasi harus memiliki kemampuan mengkomunikasikan informasi yang perlu, termasuk data dalam format dan bahasa yang mudah dipahami oleh pelanggan.

d. Perancangan (desain ) dan pengembangan

Pada perencanaan perancangan (desain) dan pengembangan produk, organisasi harus merencanakan dan mengendalikan perancangan dan pengembangan produk. Pada aktifitas perencanaan perancangan dan pengembangan, organisasi harus menetapkan (1) tahap perancangan (desain) dan pengembangannya (2) tinjauan, verifikasi dan pembenaran yang sesuai untuk setiap tahap perancangan dan pengembangan, (3) tanggungjawab dan wewenang untuk perancangan dan pengembangan. Organisasi harus mengelola bidang temu antar kelompok yang berbeda (departemen) sehubungan dengan perancangan dan pengembangan guna memastikan komunikasi efektif dan tanggungjawab.

e. Pembelian

Organisasi harus memastikan bahwa produk yang dibeli sesuai dengan persyaratan pembelian yang ditentukan. Organisasi harus menilai dan memilih pemasok berdasar pada kemampuannya dan persyaratan organisasi. Rekaman hasil penilaian dan tindakan apapun harus dipelihara. Produk yang dibeli adalah semua produk dan jasa yang mempengaruhi persyaratan pelanggan seperti layanan sub-rakitan, pengurutan, pemilihan, pengerjaan ulang dan jasa kalibrasi. Apabila ada penggabungan, pengambilalihan atau afiliasi berkaitan dengan pemasok, organisasi hendaknya memverifikasi kelangsungan sistem manajemen mutu pemasok dan keefektifannya.

f. Produksi dan penyediaan jasa

Pada pengendalian produksi dan penyediaan jasa, organisasi harus merencanakan dan melaksanakan produksi dan penyediaan jasa dalam keadaan terkendali, mencakup (1) tersedianya informasi yang menguraikan karakteristik produk, (2) tersedianya instruksi kerja, (3) pemakaian peralatan yang sesuai, (4) tersedianya sarana pemantauan dan pengukuran, (5) kemudahan melakukan pemantauan dan pengukuran (6) mudah melakukan kegiatan pelepasan, penyerahan dan pasca penyerahan.

Pada rencana pengendalian, organisasi harus mengembangkan rencana pengendalian yang mencakup tiga tahap yang berbeda yakni (1) prototipe (uji bahan dan kinerja produk), (2) pra-peluncuran (tahap produksi terbatas), (3) dan tahap produksi yakni produksi massal. Rencana pengendalian harus mencatat pengendalian yang digunakan untuk mengendalikan proses pembuatan produk dan mencakup informasi yang diminta pelanggan, bila ada. Memungkinkan dibutuhkan pelanggan setelah rencana pengendalian ditinjau dan dimutakhirkan.

Organisasi harus berhati-hati dengan kepemilikan pelanggan yang dipakai oleh organisasi. Organisasi harus menandai, melindungi dan menjaga kepemilikan pelanggan. Apabila kepemilikan pelanggan hilang, rusak atau tidak layak maka harus dilaporkan kepada pelanggan dan rekamannya dipelihara.

g. Pengendalian sarana pemantauan dan pengukuran

Organisasi harus menetapkan pemantauan dan pengukuran serta sarana pemantau untuk memberikan bukti kesesuaian produk pada persyaratan yang ditetapkan. Organisasi harus menetapkan proses untuk memastikan bahwa pemantauan dan pengukuran dapat dilakukan, bila perlu untuk memastikan keabsahan hasil, peralatan pengukuran harus (1) dikalibrasi atau verifikasi pada selang tertentu atau sebelum dipakai, (2) disetel atau disetel ulang seperlunya, (3) dijaga dari penyetelan (4) dan dilindungi dari kerusakan. Selain itu organisasi harus menilai dan merekam keabsahan hasil pengukuran sebelumnya.

8. Pengukuran, analisis dan perbaikan

Organisasi harus merencanakan dan menerapkan proses-proses pemantauan, pengukuran, analisis dan perbaikan yang diperlukan (1) untuk memperagakan kesesuaian produk, (2) untuk memastikan kesesuaian sistem manajemen mutu, (3) dan untuk terus-menerus memperbaiki keefektifan sistem manajemen mutu. Konsep statistik dasar, seperti variasi, pengendalian, kemampuan proses dan penyesuaian berlebih harus dimengerti dan digunakan seluruh organisasi.

a. Pemantauan dan pengukuran

Pemantauan dan pengukuran kepuasan pelanggan merupakan salah satu ukuran kinerja sistem manajemen mutu organisasi. Organisasi harus memantau informasi berkaitan dengan persepsi pelanggan apakah organisasi telah memenuhi persyaratan pelanggan. Metode untuk

memperoleh dan memakai informasi harus ditetapkan. Kepuasan pelanggan terhadap organisasi harus dipantau melalui penilaian terus menerus terhadap kinerja proses realisasi. Indikator kinerja didasarkan pada data objektif seperti (1) kinerja mutu yang diserahkan, (2) kinerja jadwal penyerahan, (3) produk yang dikembalikan, (4) pemberitahuan kepada pelanggan berkaitan dengan masalah mutu atau penyerahan.

Pemantauan dan pengukuran melalui audit internal yang mana perlu dilakukan secara berkala. Organisasi harus melakukan audit internal pada selang waktu terencana untuk menentukan apakah sistem manajemen mutu (1) memenuhi pengaturan yang direncanakan. Persyaratan standar internasional dan persyaratan sistem manajemen mutu ditetapkan oleh organisasi, (2) ditetapkan dan diterapkan secara efektif.

Program audit internal harus direncanakan dengan mempertimbangkan status, pentingnya proses dan bidang yang diaudit. Kriteria lingkup, frekuensi dan metodologi audit harus ditetapkan. Auditor tidak boleh mengaudit pekerjaannya sendiri.

Audit internal meliputi (1) Audit sistem manajemen mutu, (2) Audit produk, (3) Rencana audit internal.

Audit sistem manajemen mutu yang mana organisasi harus membuktikan kesesuaiannya dengan spesifikasi teknis dan persyaratan tambahan pada sistem manajemen mutu.

Audit proses pembuatan produk yang mana organisasi harus mengaudit setiap proses pembuatan produk guna menentukan keefektifannya.

Audit produk yang mana organisasi harus mengaudit produk pada tahap-tahap produksi dan penyerahan guna memastikan kesesuaiannya seperti dimensi produk, fungsi dan pengemasan. Organisasi harus memiliki auditor internal yang berkualitas untuk mengaudit persyaratan-persyaratan spesifikasi teknis ini.

b. Pengendalian produk tak sesuai

Organisasi harus memastikan bahwa produk yang tidak sesuai dengan persyaratan produk ditandai dan dikendalikan guna mencegah pemakaian atau penyerahan yang tidak sengaja. Pengendalian dan tanggungjawab serta wewenang terkait dengan produk tak sesuai harus ditetapkan dalam prosedur terdokumentasi. Organisasi harus menangani produk tak sesuai dengan cara seperti (1) mengambil tindakan guna menghilangkan ketidaksesuaian yang ditemukan, (2) membolehkan pemakaiannya, pelepasannya dan penerimaannya melalui konsesi orang yang berwenang sedapatnya adalah pelanggan, (3) dan mengambil tindakan guna menghindari penerapan dan pemakaian sejak awal.

c. Analisis data

Organisasi harus menetapkan, menghimpun dan menganalisis data yang sesuai untuk memperagakan kesesuaian dan keefektifan sistem manajemen mutu dan menilai untuk perbaikan. Analisis data harus

memberikan informasi yang berkaitan dengan (1) kepuasan pelanggan, (2) kesesuaian pada persyaratan produk, (3) karakteristik produk, kecenderungan proses termasuk peluang untuk tindakan pencegahan, (4) dan pemasok. Data sebaiknya dibandingkan dengan data pesaing dan atau patokan yang sesuai.

d. Perbaikan

Organisasi harus terus menerus memperbaiki keefektifan sistem manajemen mutu melalui pelaksanaan kebijakan mutu, sasaran mutu, hasil audit, analisis data, tindakan koreksi dan pencegahan serta tinjauan manajemen.

Berkaitan dengan tindakan koreksi (*corrective action*), organisasi harus mengambil tindakan untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian guna mencegah terulangnya. Tindakan koreksi harus sesuai dengan pengaruh ketidaksesuaian yang dihadapi. Harus ditetapkan prosedur terdokumentasi guna menetapkan persyaratan bagi (1) peninjauan ketidaksesuaian (termasuk keluhan pelanggan), (2) penetapan penyebab ketidaksesuaian (3) penetapan tindakan guna memastikan ketidaksesuaian tidak terulang, (4) dan peninjauan tindakan koreksi yang diambil.

Organisasi harus mempunyai proses tertentu untuk pemecahan masalah yang mengarah ke identifikasi dan penghilangan akar penyebabnya. Apabila tersedia pemecahan masalah yang dibuat oleh pelanggan, organisasi harus menggunakan formulir tersebut.

Perbaikan terkait dengan tindakan pencegahan (*preventive action*), yang mana organisasi harus menetapkan tindakan untuk menghilangkan penyebab potensi ketidaksesuaian guna mencegah terjadinya ketidaksesuaian. Harus ditetapkan prosedur terdokumentasi guna menetapkan persyaratan untuk (1) menetapkan potensi ketidaksesuaian dan penyebabnya, (2) menilai tindakan guna mencegah terjadinya ketidaksesuaian, (3) menerapkan tindakan yang diperlukan, (4) merekam hasil tindakan, (5) dan meninjau tindakan pencegahan yang diambil.

### **Kepuasan Pelanggan**

Hunt (1977) menjelaskan bahwa kepuasan secara konsisten dari waktu ke waktu merupakan evaluasi emosi. Swan et al (1980) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai evaluasi secara sadar menyangkut apakah kinerja produk relatif bagus atau jelek atau apakah produk bersangkutan cocok atau tidak cocok dengan tujuan pemakaiannya. Zethaml(1988) menggaris bawahi bahwa kualitas sebagai sumber kepuasan. Rust dan Oliver (1994) menegaskan pandangannya dan menyarankan bahwa kepuasan pelanggan menggambarkan derajat keyakinan pelanggan serta perasaan positif terhadap kepemilikan atau manfaat layanan yang mereka peroleh.

Kepuasan pelanggan adalah derajat yang dirasakan oleh pelanggan ketika menerima produk dan jasa melebihi dari pada harga yang mereka bayarkan

(Tracey, 1996). Kepuasan adalah suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang di konsumsi (Gaspersz,2002).

### **Pengukuran Kepuasan Pelanggan**

Berdasar pada studi tentang persepsi dan pengalaman para manager dalam hal menilai kepuasan pelanggan, Slack (1987) dan Swamidass dan Newell (1987) menyarankan bahwa kepuasan pelanggan dapat diukur melalui daya ingat pelanggan (*customer retention*), perbandingan nilai penawaran harga, kualitas, reputasi produk dan loyalitas pelanggan.

Sirdeshmukh et al (2002) mengembangkan dan menguji dimensi kepuasan pelanggan sebagai variabel bebas yang meliputi kemampuan operasional, kebaikan operasional, orientasi penyelesaian masalah oleh pekerja dan kebijakan manajemen dan daya tanggap.

Zhang et al.,(2003) mengukur kepuasan pelanggan berdasar persepsi manager yang terdiri dari enam item yaitu

- (1) Pelanggan tetap berbisnis dengan kami,
- (2) Pelanggan dipuaskan oleh penawaran harga dan nilai guna produk,
- (3) Pelanggan mempunyai anggapan bahwa produk yang diterima melebihi harga yang mereka bayar,
- (4) Pelanggan kami dipuaskan oleh kualitas produk,
- (5) Perusahaan kami memiliki reputasi produk yang baik,
- (6) Pelanggan loyal terhadap produk perusahaan.

Bruce et al.,(2007) mengukur kepuasan konsumen menjadi empat indikator yakni :

- (1) *Number of customer compliments* (jumlah pelanggan yang memberikan pujian),
- (2) *Number of repeat customers* (pelanggan lama yang melakukan pembelian kembali),
- (3) *Customer retention rate* (tingkat ingatan pelanggan),
- (4) *Level of customer satisfaction* (tingkat kepuasan pelanggan).

Keuntungan pelanggan yang puas yaitu terbentuk daya ingat yang kuat bagi pelanggan (Fornell, 1992), promosi positif dari mulut ke mulut (Reichheld dan Sasser, 1990) dan keuntungan finansial perusahaan yang melayani mereka (Fornell et al.,1995).

### **Keterkaitan ISO 9000 dan Kepuasan Pelanggan.**

Pandangan positif yang dikemukakan oleh William (1997) bahwa pelaksanaan standarisasi dapat membantu meningkatkan kepuasan pelanggan, hal ini menunjukkan betapa pentingnya peran standarisasi ISO 9000, sehingga memotivasi perusahaan untuk melakukan sertifikasi ISO 9000. Motivasi dan keuntungan perusahaan melaksanakan sertifikasi ISO 9000 diantaranya untuk menciptakan daya saing perusahaan dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Gotzamani dan Tsiotras, 2002). Kemudian Pan's (2003) melakukan studi pada

empat negara di Asia dan mengemukakan bahwa keuntungan sertifikasi ISO 9000 diantaranya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Perusahaan yang tidak mengenali dan merespon kebutuhan pelanggan akan menimbulkan ketidakpuasan dan kehilangan pendapatan (Gurau dan Ranchhold, 2002). Pandangan yang berbeda, dari hasil penelitian Cadesus et al (2001) menunjukkan adanya pertentangan yakni tidak semua perusahaan dapat mengambil keuntungan dari pelaksanaan sertifikasi ISO 9000. Namun, Terziovski dan Power (2007) telah melakukan tinjauan ulang terhadap berbagai literatur dan hasil studinya menunjukkan bahwa pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 dapat memberikan keuntungan bisnis dan ISO 9000 seharusnya dipandang suatu sistem jaminan kualitas untuk menuju proses perbaikan yang berkelanjutan. Studi yang dilakukan oleh Soltani dan Lai (2007) melengkapi pernyataan Terziovski dan Power (2007) bahwa ISO 9000:2000 juga menekankan pada aspek manajemen, pelanggan dan *continous improvement*. Hasil penelitian Caro dan Garcia (2009) yang menguji hubungan antara dampak sertifikasi ISO 9000 terhadap persepsi pembeli dalam hal kepuasan, kualitas dan *corporate image* pada perusahaan jasa asuransi di Spanyol. Hasil pengujian menunjukkan bahwa sertifikasi ISO 9000 meningkatkan persepsi pembeli yakni kepuasan, kualitas dan kesan perusahaan (*corporate image*). Caro dan Garcia (2009) juga melakukan suatu studi, hasil studinya menyebutkan bahwa prinsip utama standarisasi ISO 9000 adalah peningkatan kepuasan pelanggan.

ISO 9000:2000 memperkenalkan konsep proses efektifitas melalui prosedur dokumentasi untuk memastikan proses bekerja dengan baik (ISO 9000:2000, 2000), perbaikan proses secara berkesinambungan dan menelusuri kepuasan pelanggan (Wikipedia, 2004). Lin (2008) berpendapat bahwa penyesuaian dan pelaksanaan ISO 9000 pada era globalisasi telah menjadi (1) Standar model sistem kualitas (2) Model pengembangan manajemen kualitas yang menempatkan kualitas produk sebagai barisan depan untuk membantu organisasi memperoleh keunggulan daya saing. Sebagaimana Heras et al (2005) menyebutkan bahwa daya saing dan kepuasan pelanggan pernah menjadi isu penting untuk menentukan keberhasilan bisnis sesuai dengan kondisi dan lingkungan yang dihadapi.

## **KESIMPULAN**

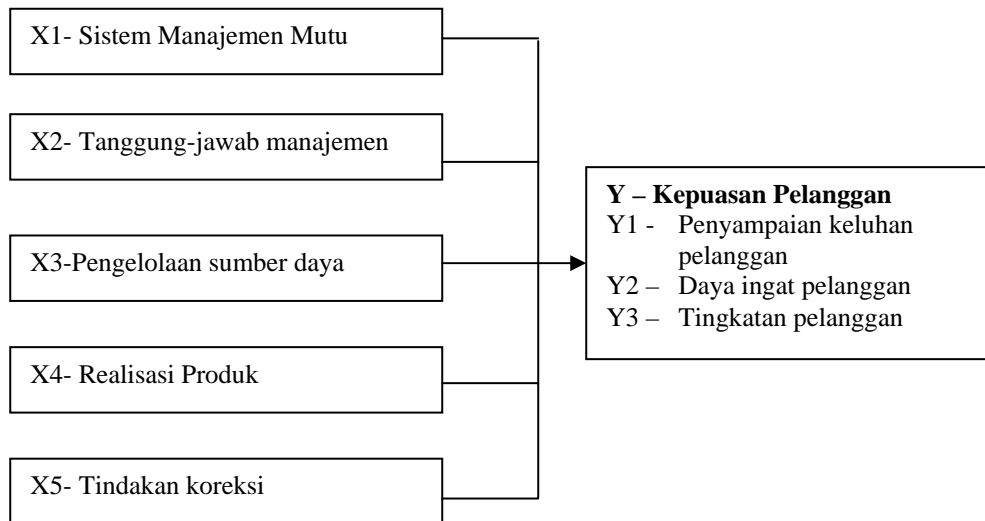
Adanya pemberlakuan perdagangan bebas CAFTA 2010 dan peran ISO 9000 menduduki posisi yang strategis bagi industri manufaktur yang ingin melakukan kegiatan ekspor dan impor. Fenomena ini memberi celah bagi peneliti mendatang untuk melakukan studi yang berhubungan dengan peran pelaksanaan ISO 9000 terhadap Kepuasan pelanggan bagi industri manufaktur untuk mempertahankan kelangsungan hidup, laba, penjualan, pembeli dan pelanggan perusahaan.

Kesimpulan artikel ini adalah memberikan rekomendasi kepada peneliti mendatang untuk melakukan pengujian dan mengukur pengaruh indikator-indikator yang dapat memformasi ISO 9000 seperti sistem manajemen mutu, tanggung-jawab manajemen, pengelolaan sumberdaya, realisasi produk dan tindakan koreksi terhadap kepuasan pelanggan.



Merujuk pada pembahasan di atas, maka dapat dibentuk model kerangka penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 terhadap kepuasan pelanggan seperti dibawah ini :

**Gambar 1. Usulan  
Kerangka Model Penelitian**



Sumber: tinjauan literatur

Gambar di atas ingin menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh pelaksanaan sertifikasi ISO 9000 yang diformasi oleh lima variabel bebas terhadap kepuasan pelanggan perusahaan.

Rekomendasi bagi peneliti mendatang untuk melakukan langkah-langkah penelitian adalah sebagai berikut :

1. Subjek penelitian adalah perusahaan manufaktur bersertifikasi ISO 9000
2. Responden penelitian adalah pegawai perusahaan yang melaksanakan sistem manajemen mutu ISO 9000
3. Sumber data diperoleh dari kuesioner dengan skala Likert
4. Setelah data terkumpul lakukan uji validitas dan reliabilitas
5. Model penelitian menggunakan regresi linier berganda :
6.  $Y = a + bX1 + bX2 + bX3 + bX4 + bX5 + e$
7. Lakukan uji model Asumsi Klasik : Uji multikolinieritas, autokorelasi, heteroskedastisitas, dan normalitas data.

Berdasarkan hasil analisis model regresi berganda akan diketahui seberapa besar pengaruh kelima variabel bebas tentang ISO 9000 terhadap kepuasan pelanggan. Dan akan diketahui pula variabel bebas mana yang memberikan pengaruh dominan terhadap kepuasan pelanggan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bhuiyan, S.N 1998. Saudi companies attitude toward ISO 9000 quality standards: An empirical examination, *International Journal of Commercial Management* **8** (1), 28-42.
- Breca, J. 1994. Study finds that gains with ISO 9000 registration increase over time, *Quality Progress*, May, pp.20-18
- Bruce S., Han, Shaw K., Chen, Maling Ebrahimpour. 2007 The impact of ISO 9000 dan TQM dan Business performance, *Journal of Business dan Economic Studies*, Vo. 12 NO.2
- Busacca, B. dan Castaldo, S. 2003. Knowledge, trust dan customer response: a conceptual framework, 2nd workshop Trust within dan between organizations, special session Trust in marketing, Amsterdam, 23-24 October.
- Buttle, F. 1996. AN investigation of willingness of UK certificated firms to recommend ISO 9000, *International Journal of Quality Science* **1** (2), 40-50.
- Caro, Laura Martinez. dan Garcia, Jose Antonio. 2009. Does ISO 9000 certification affect consumer perception of the service provider?, *Managing Service Quality* Vo.19 No.2, pp. 140-161.
- Casadesus, F.M., Gimenez, G. dan Heras, S.L. 2001, Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry, *European Business Review*, Vol.13 No.6, pp.327-35
- Cascio, W.F. 1995. Whither Industrial dan Organizational Psychology in a Changing Work of Work? *American Psychologist* **50**
- Casper, S & Hanckle, B. 1999. Global quality norms within national production regimes: ISO 9000 standards in the French dan German car industries, *Organization Studies* **20** (6), 961-985.
- Chase, R.B., Jacobs, F.R. & N.J. Aquilano. 2006. *Operations management for competitive advantage*, 11 th edition. New York, New York: McGraw-Hill.
- Chow-Chua, Clare. Mark Goh dan Tan Boon Wan. 2003. Does ISO 9000 certification improve business performance?, *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol.20.No.8.pp.936-953
- Ebrahimpour, M., Withers, B. dan Hikmet. 1997. Experience of US dan foreign owned firms: A new perspective on ISO 9000 implementation, *International Journal of Production Research* **35**.2:569-576

- Escanciao,C.,Ferndanez,E. dan Vazquez,C. 2001. Influence of ISO 9000 on the progress of Spanish industry toward TQM, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.18 No.5, pp.481-94.
- Esh,F-R.,Langner,T., Schmitt,B.H.dan Geus,P.2006. Are brdans forever? How brdan knowledge dan relationship effect current dan future purchase, *Journal of Product & Brdan Management*, Vol. 15 No.2,pp. 98-105.
- Fornell ,C.1992, A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience, *Journal of Marketing*, Vol. 56, January, pp. 6-21.
- Fornell,C.,Ittner, C.D. dan larcker, D.F. 1995, Understaning dan using the American customer satisfaction index (ACSI): assessing the financial impact of quality initiatives, paper presented at IMPRO 95, *Juran Intitute's Conference on Managing for Total Quality*.
- Foster,S.T.2007. *Managing quality: Intergrating the supply chain*,3 rd edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc
- Franceschini,F.,Galetto,M.dan Cecconi,P.2006. A worldwide analysis of ISO 9000 standard diffusion, Consideration dan future development' Bechmarking, *An International Journal*, Vol.13 No.4,pp. 523-41
- Gaspersz,Vincent. 2002. *Pedoman implementasi program six sigma terintegrasi dengan ISO 9001:2000,MBNQA dan HACCP*. PT Gramedia Pustaka Utama.,Jakarta
- Gaspersz,Vincent. 2002. *Total quality management*. PT Gramedia Pustaka Utama.,Jakarta
- Gotzamani K.D. dan Theodorakioglou Y.D. 2006. A longitudinal of the ISO 9000.(1994) series'contibution toward TQM in Greek industry, *The TQM Magazine* Vol. 18 No.1, pp.44-54
- Gotzamani,K.D dan Tsiotras G.D.2001, An empirical studi of the ISO 9000 stdanards'contributin towards total quality management, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.21 No.10, pp.1326-42
- Gotzamani,K.D.danTsiotras,G.2002, The true motives behind ISO 9000 certification, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vo.19 No.2,pp. 151-69
- Hanas,I. dan Luczak,H. 2002. Explorative study of expected consequences for existing quality management system due to the revision of ISO 9001 in certified companies in Germany, *The TQM Magazine*, Vol.14 No.2, pp. 127-32

- Han,S.B.dan S.K.Chen 2007. Effects of ISO 9000 on Customer Satisfaction. International, *Journal of Productivity dan Quality Management*. 2.3: forthcoming
- Huarng,F.,Horing,C.,& Chen,C.1999. A study of ISO process, motivation dan performance, *Total Quality Management* **10** (7),1009-1025
- Hunt, H.K. 1977. CS/D - overview dan futurere search direction, in Hunt, H.K. (Ed.), Conceptualisation dan Measurement of Customer Satisfaction dan Dissatisfaction, *Marketing Science Institute*, Cambrige, MA, pp. 92-119.
- ISO (2000). ISO 9000:2000. *Quality Management System. Fundamentals dan Vocabulary Internatioal Organization for Stdanarization*, Geneva.
- ISO 9001:2008. 2008. *Quality management system-requirement*, International Standard, Fourth edition
- ISO (2008a). ISO dan IAF announce schedule for implementation of accredited certification to ISO 9001:2008, available at: [www.iso.org/pressrelease.htm/](http://www.iso.org/pressrelease.htm/) (accessed December 8, 2008)
- ISO (2008b). The ISO Survey 2007, available at: [www.iso.org/survey2007.pdf/](http://www.iso.org/survey2007.pdf/) (accessed December 8, 2008)
- Kochan,A. 1993 .ISO 9000: Creating a global stdanarization process. *Quality* **32** (10),26-31
- Marquardt,D.W.,1992. ISO 9000: a universal stdanard of quality, *Management Review*, Vol.81 No.1,pp 2-50
- Pan, J.N. 2003. A comparative study on motivation for experience with ISO 9000 dan ISO 14000 certification among far eastern countries, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 103 No.8,pp.564-78
- Porter,L.J dan S.J. Tanner.1996. Assessing Business Excellence. Butterworth-Heinemann.
- Rayner.P.dan Porter,L.J.1991. BS5750/ISO 9000-the experience of smal dan medium-sized firms, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vo. 8 No.6,pp.16-28.
- Reichheld, F.F. dan Sasser, W. 1990. Zero defection: quality comes to services, *Havard Business Review*, September/October,pp. 105-11
- Rust, R,dan Oliver,R.1994. Service quality:Insight dan managerial implication from the frontier, in Rust, R. dan Oliver,R.(Eds), *Service Quality: New Directions in Theory dan Practice*, Sage, New York, NY,pp. 1-19

- Sirdeshmukh,D.,Singh,J.dan Sabol,B. 2002. Consumer trust, value, dan loyalty in relational exchanges, *Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 15-37.
- Slack,N. 1987. The flexibility of manufacturing systems, *International Journal of Operations dan Production Management* 7 (4), 35-45.
- Soltani, Ebrahim., Lai, Pei-Chun., 2007. Approach to Quality management in the UK:survey evidence dan implications, *Benchmarking an International Journal*, Vol.14 No.4. pp.429-454
- Sun,H.Li,S.,Ho,K.,Gersten,F.,Hansen,P. dan Frick,J. 2004. The trajectory of implementing ISO 9000 standards versus total quality management in Western Europe, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.21 No.2,pp. 131-53
- Susilawati,Connie. Soesilo,TY dan Salim,F. 2005. Harapan dan realita sistem manajemen mutu ISO 9000 dalam penerapannya di perusahaan kontraktor, *Dimensi Teknik Sipil*. Vol.7,No.1.pp.30-35
- Swamidass, P.M.,Newell,W.T. 1987.Manufacturing strategy, environment uncertainty and performance: a path analytical model, *Managemeny Science* 33 (4), 509-524.
- Swan, J.E dan M.R Bower. 1998. Service Quality dan Satisfaction: The Process of People Doing Thing Together, *Journal of Service Marketing*, Vol 12, No.1 pp 59-72
- Terziovski,M. dan Power,D. 2007. Increasing ISO 9000 certification benefits: a continous improvement approach, *International Journal & Reliability*, Vol. 24 No. 2, pp. 141-63
- Tracey,M.A. 1996. Logistics/purchasing effectiveness, manufacturing flexibility dan firm performance: instrument development dan causal model analysis. Unpublished Dissertation. The University of Toledo,OH.
- Wikipedia-The Free Encyclopydia. 2004. ISO 9000, available at: [http://en.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9000](http://en.wikipedia.org/wiki/ISO_9000), June
- Williams,N.1997. ISO9000 as a route to TQM in small to medium sized enterprises:snake or ladder?, *The TQM Magazine*, Vol.9 No.1,pp.8-13
- Zeithaml,V.A.1988. Consumer perceptions of price, quality dan value a means: a means-end model dan synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, Vol. 52 No.3,pp. 2-22.
- Zhang, Qingyu.,Vonderembse,Mark A.,Lim,Jeen-Su, 2003. Manufacturing flexibility: defining dan analyzing relationship among competence, capability, dan customer satisfaction, *Journal Operations Management* 21, 173-191