

**Audit Mutu Atas Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000
Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT “X” Palembang)**

Dewi Rina

Dosen Fakultas Ekonomi

Universitas Sriwijaya

Abstract

Global challenges facing the world can not be avoided either from government or private sector, all parties are required to prepare themselves to survive in the face of these conditions. Along with this globalization, standardization of management has become a major issue, more specifically, the standardization of quality standards. For that, a government agency or private well need to prepare a framework of quality systems towards a desired institution in accordance with the goals or objectives set by the end of these institutions, in the sense that the goals or objectives of quality of an institution capable of achieving compliance with the expected desire of customers or partner institutions.

Responding to the issues mentioned above, one of the quality standard has been recognized many flying businesses is growing in developed countries and even in developing countries was first issued in 1947 by the International Organization for Standardization (ISO) is a federation of national standards bodies throughout world who come from 100 countries, ISO's mission is to enhance the development of standardization and related activities in the world to facilitate international exchange view of goods and services and to developing cooperation in the field of intellectual activity, science, engineering and economics. ISO's work in an international agreement which published as International Standards, ie ISO 9001: 2000 as an international standard for quality management systems

Keyword : Effectivity, Quality Management System

1.1 Pendahuluan

Tantangan global yang dihadapi dunia tidak dapat dihindari baik dari sektor pemerintah maupun swasta, semua pihak dituntut mempersiapkan diri untuk mampu bertahan (*survive*) dalam menghadapi kondisi tersebut. Seiring dengan globalisasi ini, standarisasi manajemen telah menjadi isu utama lebih khusus lagi standarisasi tentang standar mutu . Untuk itu, suatu lembaga baik pemerintahan maupun swasta perlu menyiapkan kerangka sistem mutu lembaganya kearah yang diinginkan sesuai dengan sasaran atau tujuan akhir yang ditetapkan oleh lembaga tersebut, dalam pengertian bahwa tujuan atau sasaran mutu dari suatu lembaga mampu mencapai kesesuaian dengan keinginan yang diharapkan dari pelanggan atau mitra kerja lembaga tersebut.

Menanggapi isu tersebut di atas, salah satu standar mutu yang telah diakui banyak kalangan bisnis adalah berkembang di negara maju dan bahkan di negara-negara berkembang adalah yang dikeluarkan pertama kali tahun 1947 oleh *International Organization for Standardization* (ISO) adalah suatu federasi badan standar nasional seluruh dunia yang berasal dari 100 negara , misi ISO adalah meningkatkan pengembangan standarisasi dan aktivitas yang terkait di dunia dengan pandangan mempermudah pertukaran internasional dari barang dan jasa dan untuk mengembangkan kerja sama dalam bidang aktivitas intelektual, sains, teknik dan ekonomi. Hasil pekerjaan ISO dalam persetujuan internasional yang mana dipublikasikan sebagai Standar Internasional, yaitu ISO 9001 : 2000 sebagai standar internasional untuk sistem manajemen mutu (Indranata, 2006; 6).

ISO 9000 adalah suatu standar internasional, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 15 tahun 1991 tentang standar SNI dan Keputusan Presiden No. 12 tahun 1991 tentang Penyusunan, Penerapan dan Pengawasan Standar Nasional Indonesia, maka Dewan Standarisasi Nasional mengadopsi secara total seri ISO 9000 menjadi seri SNI 10-9000 . ISO 9001:2000 adalah salah satu series ISO 9000 tentang Persyaratan Manajemen Mutu, yang selanjutnya diadopsi oleh Indonesia menjadi SNI 19-9001:2000. (Indranata, 2006; 9).

Sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 merupakan manajemen perubahan, dalam konteks pelanggan, perubahan terus terjadi mengikuti kebutuhan, persyaratan, ekspektasi dan persepsi. Dalam perpektif internal perubahan diarahkan pada perbaikan sistem kerja, pengembangan kompetensi personil dan peningkatan kinerja.

Untuk membuktikan ada pengaruh atau tidaknya pengaruh penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 terhadap kinerja perusahaan baik kinerja secara keuangan (*financial*) dan non keuangan (*non financial*), maka penulis tertarik untuk melakukan audit mutu atas penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 dan melakukan analisis bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan khususnya perusahaan manufaktur “*Crumb Rubber* “ (Studi Kasus PT “X”) selama enam tahun, tiga tahun sebelum dan tiga tahun sesudah diperolehnya sertifikat ISO 9001 :2000 dalam sebuah tesis yang berjudul : **Audit Mutu Atas Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000 Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT “X” Palembang)**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penulisan yang penulis ungkapkan dalam uraian sebelumnya maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah efektivitas sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 yang diterapkan pada PT "X" ?
2. Apakah efektivitas penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 berpengaruh terhadap kinerja PT "X" ?

1.3. Tujuan penelitian

1. Untuk mengetahui efektivitas penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 selama tahun 2001 sampai dengan 2006.
2. Membuktikan apakah efektivitas penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 berpengaruh atau tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (*financial* dan *non financial*).

2. Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Umum Audit Mutu.

Menurut *The International Standard For Terminology in Quality Management ISO 8402*, mendefinisikan audit mutu, Tunggal, (A), (2003; 92), merupakan suatu pengujian yang sistematis dan independen untuk menentukan apakah aktivitas mutu dan hasil yang berhubungan dengan mutu memenuhi aturan yang telah direncanakan dan apakah aturan tersebut diterapkan secara efektif dan cocok untuk mencapai tujuan perusahaan, pengertian dari pendapat lain tentang Audit mutu adalah :

"Pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif, terdokumentasi dan mandiri untuk menetapkan apakah kegiatan sistem manajemen mutu dan hasil yang berkaotan telah sesuai dengan pengaturan yang direncanakan apakah pengaturan-pengaturan tersebut telah diterapkan secara efektif dan sesuai dengan komitmen, kebijakan, tujuan serta sasaran mutu yang telah direncanakan atau ditetapkan untuk mencapai tujuan." (Indranata, 2006; 1).

Dari pengertian audit mutu tersebut disimpulkan bahwa audit mutu merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam penerapan sistem manajemen mutu, audit mutu dilakukan untuk menentukan tingkat kesesuaian aktivitas organisasi terhadap standar sistem mutu yang telah ditentukan serta efektivitas dari penerapan sistem tersebut. Dengan pelaksanaan audit mutu yang teratur dan terencana maka ketidaksesuaian maupun potensi ketidaksesuaian sistem mutu bisa dideteksi, sehingga tindak koreksi dan tindak pencegahan yang tepat dapat dilakukan.

2.1.2 Pengertian Mutu, Sistem Manajemen Mutu, Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.

2.1.2.1. Pengertian Mutu

Mutu (*Quality*) merupakan ukuran produk, Secara operasional, suatu produk yang bermutu adalah suatu produk yang memenuhi pengharapan pelanggan, kamus yang tipikal mendefinisikan Mutu atau *Quality* sebagai " *the degree or grade of excellence* ", artinya suatu ukuran yang relative dari kebaikan, *Quality* menurut vocabulary Susilo, (C), (226 ;2003) adalah " *Conformance to requirement or a degree to which a set of inherent characteristics fulfil requirements* ".

Meskipun tidak ada definisi mengenai mutu yang dapat diterima secara universal, tetapi dari definisi-definisi tersebut, intisari elemen-elemen mutu dapat dipahami sebagai berikut:

- Mutu meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan
- Mutu mencakup produk, jasa manusia, proses, dan lingkungan

- Mutu merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya yang dianggap merupakan bermutu saat ini mungkin dianggap kurang bermutu pada masa mendatang).

2.1.2.2. Sistem Manajemen Mutu

Sistem manajemen mutu adalah suatu pemikiran dan tindakan sistematis, holistik, sinergistik, antisipatif dan dinamis tentang bagaimana mencapai keberhasilan mutu/usaha yang difokuskan pada upaya memberikan kepuasan pelanggan. Sistematis adalah tindakan metodologis mengikuti kaidah-kaidah manajemen. Manajemen adalah proses sistematis untuk mencapai suatu tujuan melalui siklus perencanaan pelaksanaan pemeriksaan dan pengendalian atau tindak lanjut. Holistik adalah memikirkan semua aspek yang dapat mempengaruhi keberhasilan mutu. Sinergistik adalah penggabungan sumber daya dan potensi lintas fungsi untuk mendukung keberhasilan mutu. Antisipatif adalah sikap sadar untuk memikirkan tindakan penanggulangan seandainya terjadi deviasi atau kegagalan dalam merealisasikan suatu rencana (Willy, (B), 2003;45). Definisi sistem manajemen mutu juga diungkapkan dalam vocabulary Willy,(C), (2003;226) adalah ” *Quality management system is a systematic mechanism of realizing a quality policy and attaining quality objectives through application of Plan-Do-Check-Act function and a set of organizational element.*

Definisi dari Standar ISO 9000 untuk sistem manajemen mutu atau *Quality Management System (QMS)* adalah struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur-prosedur, proses-proses dan sumber-sumber daya untuk penerapan manajemen kualitas. (Gaspersz,2005;10). Suatu sistem manajemen mutu merupakan sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang/jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Kebutuhan atau persyaratan itu ditentukan oleh pelanggan dan organisasi.

2.1.2.3. Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.

ISO 9001:2000 adalah suatu standar internasional untuk sistem manajemen mutu/kualitas. ISO 9001:2000 menetapkan persyaratan-persyaratan dan rekomendasi untuk disain dan penilaian dari suatu sistem manajemen kualitas, yang bertujuan untuk menjamin bahwa organisasi akan memberikan produk (barang dan atau jasa) yang memenuhi persyaratan yang ditetapkan. ISO 9001:2000 bukan merupakan standar produk karena tidak menyatakan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh produk. Tidak ada kriteria penerimaan produk dalam ISO 9001:2000, ISO 9001:2000 hanya merupakan standar sistem manajemen mutu/kualitas saja.

2.1.3. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja, Howard Webber (The Webster’s II New Riverside Dictionary, 1984) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut : ”*Performance is : (1) The act,process, or manner of performing . (2) A presentation , as of a musical work, before the public. (3) An accomplishment .* Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk

mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Kata penilaian sering diartikan dengan kata penilaian (*assessment*) dan berdasarkan penilaian kinerja tersebut diharapkan dapat lebih memacu serta meningkatkan kinerja, terutama dalam ketaatannya dalam menerapkan standar yang diacu. (Info Mutu, Desember 2003: 2).

2.1.3.1. Penilaian Kinerja diukur dengan Balance Scorecard

Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan dimasa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non keuangan tentang kepuasan customer, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern serta produktivitas dan komitmen personel yang akan menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang, maka penilaian kinerja dapat menggunakan konsep *balanced scorecard* yang dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan.

2.1.3.2. Perspektif Keuangan (*financial perspective*)

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha dan nilai pemegang saham. Selanjutnya Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis yang harus dilalui oleh suatu perusahaan yaitu (penerimaan, pertumbuhan, hasil), "*revenue, growth and productivity*". (Atkinson, et. Al ;2004;360)

2.1.3.3. Perspektif Pelanggan (*customer perspective*).

Perspektif kedua adalah pelanggan. Penilaian kinerja pelanggan ini sangat penting, karena maju atau mundurnya kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh pelanggan ini, apalagi masuknya era globalisasi sehingga persaingan antar perusahaan menjadi sangat ketat. Jadi perusahaan harus bersaing dengan usaha mencari pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama.

Dewasa ini fokus strategi perusahaan lebih diarahkan pada pelanggan (*customer drive strategy*), dengan kata lain apa yang dibutuhkan pelanggan harus dipenuhi oleh perusahaan. Kinerja produk yang dihasilkan perusahaan minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Kualitas produk yang kurang, menyebabkan konsumen akan pindah ke produk lain, kualitas produk yang tinggi akan menyebabkan perusahaan akan rugi karena kehilangan potensi laba yang tinggi dan sebaliknya konsumen merasa beruntung karena mendapatkan produk kualitas tinggi dengan harga standar. Untuk mendapatkan laba maksimum perusahaan harus mampu mempersepsikan kualitas produk yang diinginkan pelanggan yang sesuai dengan harga jualnya. Atkinson, et. Al (2004;360) menjelaskan ada lima tujuan dan ukuran utama yang diformulasikan dan diimplementasikan yaitu "*The customer perspective typically include several common measures of the successful outcomes from a well-formulated and implemented strategy : customer satisfaction; customer retention; customer acquisition; customer profitability; market share and account share*" (tingkat kepuasan pelanggan, , kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat perolehan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan, penguasaan pasar) selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja pelanggan ini akan saling berinteraksi antara satu dengan yang lainnya.

2.1.3.4. Perspektif Bisnis Internal (*internal perspective*)

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain* (Yuwono, et. Al ,2004;36) . Aktivitas penciptaan nilai perusahaan, terangkai dalam suatu rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk jadi ke konsumen. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan Shank dan Govindarajan, yaitu : "*The value chain for any firm in any business is linked set of value creating-activities-from basic raw material sources to the ultimate product or service that is delivered to customer* ". (Yuwono, et. Al , 2004;37). Aktivitas penciptaan nilai di atas diistilahkan sebagai proses bisnis internal. Untuk bisa menggunakan tolok ukur penilaian kinerja dengan prespektif bisnis internal ini, maka perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis internal yang terjadi pada perusahaan. Rantai nilai (*value chain*) terdiri atas tiga proses yaitu : proses inovasi, proses operasional dan proses pasca / purna penjualan (*after sales service*). (terjemahan Hansen & Mowen ,2005;515)

2.1.3.5. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari tiga prinsip yaitu *people, system and organizational procedure*. Berkaitan dengan ketiga prinsip tersebut Kaplan (1996) menjelaskan perspektif ini sebagai berikut: (Yurniwati ,2006;100) :

1. Kemampuan Pekerja. Dewasa ini pekerjaan rutin dalam proses produksi sudah digantikan oleh mesin-mesin yang serba otomatis. Dengan demikian tenaga kerja buruh kasar yang diperlukan relatif sedikit, sehingga tenaga kerja yang tinggal hanyalah tenaga kerja yang spesialis saja. Semakin sedikitnya tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan menyebabkan perusahaan lebih dapat memberikan akses informasi yang lebih layak kepada pekerjanya untuk lebih meningkatkan efisiensi untuk mencapai tujuan perusahaan. Tolok ukur yang dapat digunakan untuk ini adalah a) tingkat kepuasan pekerja pegawai b) tingkat perputaran tenaga kerja dan c) besarnya pendapatan perusahaan per karyawan dan yang terakhir adalah nilai tambah dari tiap karyawan.
2. Motivasi, Pemberdayaan dan Pensejajaran. Untuk dapat menciptakan motivasi pegawai diperlukan iklim organisasi yang mampu menciptakan motivasi itu sendiri dan mendorong inisiatif karyawan. Keberhasilan aspek ini bisa dilihat dari jumlah saran yang diajukan karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi yang diemban oleh perusahaan.
3. Kemampuan sistem informasi. Dalam kondisi yang sangat kompetitif, sistem informasi yang handal sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan. Kemampuan sistem informasi ini sangat ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi dan jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut. Hal ini disebabkan betapapun akuratnya suatu informasi yang diterima oleh perusahaan tapi apabila jangka waktunya telah berlalu maka informasi tersebut tidak berguna lagi.

2.2 Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu bukti empiris perbedaan kinerja perusahaan sebelum dan sesudah memperoleh sertifikat ISO terutama bagi perusahaan manufaktur

di Indonesia masih menjadi pertanyaan yang perlu diuji, dalam tesis ini penulis melakukan analisis secara deskriptif komperatif dan melakukan pengujian tambahan untuk membuktikan ada atau tidaknya perbedaan kinerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan sistem ISO, dengan melakukan uji statistik, maka penulis menyimpulkan hipotesa sebagai berikut :

H₀ : Tidak ada perbedaan kinerja perusahaan secara signifikan antara sebelum dan sesudah penerapan sistem ISO 9001:2000 .

H₁ : Ada perbedaan kinerja perusahaan secara signifikan antara sebelum dan sesudah penerapan sistem ISO 9001:2000 .

Dengan asumsi bahwa jika tingkat signifikansi 5%, maka :

- Z hitung lebih besar dari z tabel menolak H₀
- Z hitung lebih kecil dari z tabel menolak H₁

2.3 Metode Penelitian

2.3.1 Rancangan Penelitian

Salah satu tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji efektivitas penerapan sistem ISO 9001:2000 pengaruhnya dengan kinerja PT "X" Palembang. Informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah skor efektivitas penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 dan data keuangan yaitu Return on Investment (ROI) - %, Asset Turn Over (ATO) - %, Return on Equity - %, Capital to Asset Ratio (CAR) - %, Liabilities to Assets - %, Liabilities to Equity - %, Pre Tax Margin - %, -Net Margin - %. Data Pelanggan yaitu Jumlah *Customers* Baru, Jumlah *Customers* yang menjadi Non *Customers*, Pangsa Pasar, Komplain Pelanggan, Kepuasan Pelanggan berdasarkan Survei perusahaan. Data Bisnis Internal yaitu Persentase Persediaan Barang, Dalam Proses dengan Penjualan, Persentase Produk Tidak Sesuai dari Jumlah Produksi, Siklus Waktu Pengiriman, *Throughput Time*, *Manufacturing Cycle Efficiency*. Data Pembelajaran dan Perumbuhan yaitu Karyawan Bernilai Tambah (Tingkat pendidikan karyawan), Pelatihan per karyawan (jam), Pelatihan per karyawan (orang). Sesuai dengan tujuan penelitian maka penelitian ini bersifat studi diskriptif (*descriptive study*) untuk menjelaskan karakteristik fenomena yang dapat digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan untuk memecahkan masalah bisnis dan melakukan uji hipotesa (*Wilcoxon Test*) untuk menjawab hipotesa penelitian.

2.3.2 Variabel Penelitian, Definisi dan Alat Ukur Operasional Variabel

Tabel :2.3

Variabel Penelitian, Definisi dan Alat Ukur Operasional Variabel

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Alat Ukur Operasional Variabel
1	Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000	Suatu pendekatan dalam pengelolaan bisnis dengan membangun suatu tatanan atau sistem manajemen yang mengacu pada pemenuhan persyaratan standar ISO 9001 : 2000 dan dijalankan untuk menunjang pencapaian sasaran mutu (<i>quality objective</i>) yang direncanakan dalam upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan dan peningkatan kinerja bisnis secara keseluruhan	Questioner berupa Daftar Periksa SNI yang dikeluarkan oleh Lembaga Sertifikasi Produk sesuai dengan standar SNI 19-9001-2001 / ISO 9001:2000.
2	Kinerja Perusahaan 2.1. Kinerja Keuangan	Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan,	-Return on Investment (ROI) -

		implementasi strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha dan nilai pemegang saham. Selanjutnya Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis yang harus dilalui oleh suatu perusahaan yaitu (penerimaan, pertumbuhan, hasil), " <i>revenue, growth and productivity</i> ".	<ul style="list-style-type: none"> -Asset Turn Over (ATO) - % -Return on Equity - % -Capital to Asset Ratio(CAR) - -Liabilities to Assets - % -Liabilities to Equity - % -Pre Tax Margin - % -Net Margin - %
	2.2. Kinerja Non Keuangan : 2.2.1. Perspektif Pelanggan	Kemampuan perusahaan untuk memenuhi kepuasan pelanggan, dengan kata lain apa yang dibutuhkan pelanggan harus dipenuhi oleh perusahaan. Kinerja produk yang dihasilkan perusahaan minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Untuk mendapatkan laba maksimum perusahaan harus mampu mempersepsikan kualitas produk yang diinginkan pelanggan .	<ul style="list-style-type: none"> -Jumlah <i>Customers</i> Baru -Jumlah <i>Customers</i> yang menjadi Non <i>Customers</i> -Pangsa Pasar -Komplain Pelanggan -Kepuasan Pelanggan berdasarkan Survei perusahaan
	2.2.2. Perspektif Bisnis internal	Aktivitas penciptaan nilai perusahaan, terangkai dalam suatu rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk jadi ke konsumen.	<ul style="list-style-type: none"> - Persentase Persediaan Barang Dalam Proses dengan Penjualan - Persentase Produk Tidak Sesuai dari Jumlah Produksi - Siklus Waktu Pengiriman - <i>Throughput Time</i> - <i>Manufacturing Cycle Efficiency</i>
	2.2.3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari tiga prinsip yaitu <i>people, system and organizational procedure</i> . Dalam perspektif ini dijelaskan sebagai berikut: 1. Kemampuan Pekerja. 2.Motivasi, 3.Kemampuan sistem informasi.	<ul style="list-style-type: none"> - Karyawan Bernilai Tambah - Pelatihan per karyawan (jam) - Pelatihan per karyawan (orang)

Sumber : Hasil Data Olahan Penulis dari beberapa sumber.

2.3.3 Instrumen Penelitian

1. Audit Mutu atas penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 untuk menguji efektivitas sistem yang digunakan perusahaan dihitung selama enam periode yaitu tahun 2001 sampai dengan 2006. Data hasil audit mutu diukur secara ordinal dengan skala likert.
2. Metode Balance Scorecard yang digunakan untuk pengujian Kinerja Perusahaan, selama enam periode yaitu tahun 2001 sampai dengan 2006 dengan empat perspektif :
 - Perspektif Keuangan dihitung dengan rasio.
 - Perspektif Pelanggan dihitung dengan rasio dan angka.
 - Perspektif Bisnis internal dihitung dengan rasio dan angka.

- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dihitung dengan rasio dan angka.

2.3.4 Lokasi Penelitian dan Ruang Lingkup Pembahasan

Lokasi penelitian adalah studi kasus pada PT."X" yang berlokasi di jalan Pangeran Sido Ing Kenayan, Karang Ayar dan ruang lingkup pembahasan dalam studi kasus ini adalah sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 yang diterapkan perusahaan dan kinerja keuangan dan non keuangan selama 6 (enam) tahun yaitu periode tahun 2001, 2002, 2003, 2004, 2005 dan 2006

2.3.5 Metode Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan dari sumber-sumber primer dan sumber-sumber sekunder, data primer penulis peroleh dengan menggunakan metode survei yaitu menggunakan kuisioner (Daftar Periksa SNI yang dikeluarkan oleh Lembaga Sertifikasi Produk sesuai dengan standar SNI 19-9001-2001 / ISO 9001:2000) dan wawancara langsung dengan personel perusahaan. Data sekunder penulis kumpulkan dari data internal dan eksternal.

2.3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data diawali dengan mengukur tingkat efektivitas sistem mutu perusahaan dengan menggunakan data ordinal yang diperoleh dan ditetapkan tingkat efektivitas sesuai dengan penilaian pada saat audit mutu dilakukan, dengan menggunakan skor, kemudian melakukan pengukuran kinerja perusahaan menggunakan analisis Balance Scorecard yaitu pengukuran dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, internal dan pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dengan persentase rasio dan angka, penulis tidak melakukan uji validitas data lagi karena penulis menggunakan data dari kuisioner Daftar Periksa SNI yang dikeluarkan oleh Lembaga Sertifikasi Produk sesuai dengan standar SNI 19-9001-2001 / ISO 9001:2000 dan data sekunder berasal dari data intern perusahaan, yang telah diaudit oleh Akuntan Publik dan atas sistem mutu di Akreditasi oleh Yogja Quality Assurance dan lembaga Lembaga Sertifikasi Produk dan kangsung penulis lakukan analisis secara diskriptif dengan cara membandingkan (*comperative*) pertahun yang penulis bagi menjadi sebelum penerapan sistem ISO (tahun 2001-2003) dan sesudah penerapan sistem ISO (tahun 2004-2006) dengan menggunakan tabel dan gambar (kurve).

Untuk dapat melakukan pengujian hipotesis atas variabel independen dan variabel dependen, variabel independen (skor efektifitas sistem) dan variabel dependen (rasio, angka atas keempat perspektif balance scorecard) selama tahun 2001 sampai dengan 2006 dan apakah ada pengaruh kinerja perusahaan sebelum dan sesudah diterapkannya sistem ISO dilakukan uji Wilcoxon dengan menggunakan software Statistical Package for Social Science (*SPSS*) Ver. 11,5 for Windows.

3.1. Gambaran Umum Perusahaan

PT."X" didirikan pada tanggal 1 Mei 1970 dengan Akta Notaris Justin Aritonang, SH. No 5/1 Mei 1970 dan mendapat pengesahan dari Departemen Kehakiman No. J.A 5/40 bulan April 1971, serta diumumkan dalam Lembaga Negara No. 232 tambahan No.71 tanggal 21 Mei 19971. Pendirian perusahaan ini adalah dalam rangka PMDN (Penanaman Modal Dalam Negeri) sesuai dengan UU No. 6/1968 dan 12//1970. Pemegang saham seluruhnya terdiri dari Warga Negara Republik Indonesia.

Kegiatan usaha sejak awal perusahaan didirikan adalah industri pengolahan karet. Periode 1970 sd. 1976 yang diproduksi adalah dalam bentuk blanket/remilled. Komoditi tersebut pada waktu itu diekspor seluruhnya ke luar negeri. Semenjak tahun 1976, PT. “X” masuk menjadi anggota GAPKINDO (Gabungan Produsen Karet Indonesia) cabang Palembang.

Semenjak tahun 1977 perusahaan menyelenggarakan konversi dari *remilled* ke *crumb rubber* sejalan dengan politik perkaretan nasional. Mulai tahun itulah produksi yang dihasilkan adalah *crumb rubber* yang terdiri dari SIR 20 dan SIR 10. Utamanya adalah SIR 20, sedangkan SIR 10 hanya sedikit. Kegiatan tersebut berlangsung hingga sekarang.

3.2. Data (Hasil) Penelitian

Pengujian efektivitas sistem yang digunakan perusahaan, penulis melakukan audit mutu atas penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 oleh perusahaan, klausul acuan dibagi menjadi lima klausul yaitu :Sistem Manajemen Mutu, Tanggung Jawab Manajemen, Manajemen Sumber Daya, Realisasi Produk dan Pengukuran, Analisa dan Peningkatan. Penilaian dalam audit mutu dinilai berdasarkan ketidaksesuaian yang ditemukan, ketidaksesuaian yang ditemukan dikategorikan menjadi : Indranata, (2006:60)

1. *Mayor*. Ketidaksesuaian yang berpotensi menghasilkan dampak yang serius terhadap pencapaian mutu dan efektivitas sistem mutu. Ketidaksesuaian yang disebabkan oleh tidak adanya persyaratan spesifik elemen standar sistem mutu atau pelanggaran total terhadapnya atau tidak adanya implementasi yang efektif dari persyaratan tersebut.
2. *Minor*, ketidaksesuaian yang tidak mempunyai dampak serius terhadap mutu (*human error*), Ketidaksesuaian yang disebabkan oleh pelanggaran/kesalahan dari persyaratan standar sistem mutu di tempat-tempat berbeda atau tidak sering yang tidak berpengaruh serius terhadap produk, jasa atau proses.
3. *Observasi*, yaitu penyimpangan kecil,nyata atau terduga, dari pernyataan yang dispesifikasikan dalam sistem mutu atau kelemahan sistem yang dapat berkembang potensial menjadi ketidaksesuaian apabila tidak dikoreksi.

Masing-masing item penulis ukur dengan ukuran :

- *mayor* dengan skor 1
- minor lebih dari lima (5) sampai dengan sepuluh (10) dengan skor 2
- minor kurang atau sama dengan lima (5) skor 3
- observasi lebih dari lima (5) sampai dengan sepuluh (10) dengan skor 4
- observasi kurang atau sama dengan lima (5) dengan skor 5 .

dengan penilaian keefektipan sebagai berikut :

- Skor 1 : Sangat Kurang
- Skor 2 : Kurang
- Skor 3 : Cukup Baik
- Skor 4 : Baik
- Skor 5 : Sangat Baik

Berikut adalah data yang diperoleh dari penilaian penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000, Tabel : 3.1 :

Tabel : 3.1
Penilaian Penerapan Sistem Mutu

No Klausal	Klausal	Sebelum ISO			Sesudah ISO		
		2001	2002	2003	2004	2005	2006
4	Sistem Manajemen Mutu	1.22	1.25	1.37	3.08	3.65	3.85
4.1	Persyaratan Umum	1.33	1.50	1.66	3.33	3.83	4.16
4.2	Persyaratan Dokumentasi						
4.2.1	Umum	1.00	1.33	1.66	3.33	4.00	4.00
4.2.2	Pedoman Mutu	1.00	1.00	1.00	3.40	3.80	3.80
4.2.3	Pengendalian Dokumen	1.00	1.00	1.00	2.37	3.00	3.50
4.2.4	Pengendalian Catatan Mutu	1.30	1.46	1.55	3.00	3.66	3.83
5	Tanggung Jawab Manajemen	1.22	1.28	1.38	3.20	3.68	4.22
5.1	Komitmen Manajemen	1.60	1.60	1.80	3.60	4.00	4.40
5.2	Fokus pada Pelanggan	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	5.00
5.3	Kebijakan Mutu	1.00	1.00	1.00	3.00	4.14	4.85
5.4	Perencanaan						
5.4.1	Sasaran Mutu	1.00	1.00	1.00	3.00	3.50	4.50
5.4.2	Perencanaan Sistem Manajemen Mutu	1.00	1.00	1.00	3.00	3.66	4.00
5.5	Tanggung Jawab, Wewenang dan Komunikasi						
5.5.1	Tanggung jawab dan wewenang	2.00	2.75	2.75	3.75	4.00	5.00
5.5.2	Wakil Manajemen	1.00	1.00	1.25	4.00	4.50	4.50
5.5.3	Komunikasi Internal	1.00	1.00	2.00	3.00	4.00	4.00
5.6	Tinjauan Manajemen						
5.6.1	Kesinambungan,kecocokan,kecukupan dan keefektifan	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	4,00
5.6.2	Masukan Tinjauan	1.00	1.00	1.00	3.00	3.33	4.33
5.6.3	Keluaran Tinjauan	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00
5.6.4	Pencatatan Hasil Tinjauan	1.00	1.00	1.00	3.00	3.00	3.00
6	Manajemen Sumber Daya	1.99	2.17	2.17	3.31	3.85	4.40
6.1	Ketentuan Sumber Daya	1.33	1.33	1.33	3.00	3.66	4.33
6.2	Sumber Daya Manusia	1.37	1.60	1.60	2.72	3.22	3.52
6.3	Infrastruktur	2.75	2.75	2.75	4.00	4.00	4.75
6.4	Lingkungan Kerja	2.50	3.00	3.00	3.50	4.50	5.00
7	Realisasi Produk	1.84	1.96	1.98	3.52	4.00	4.40
7.1	Perencanaan Proses Realisasi	1.00	1.20	1.20	3.20	3.20	4.00
7.2	Proses yang Berkaitan dengan Produk	2.60	2.67	2.67	3.93	4.40	4.53
7.3	Desain (tidak dilaksanakan)						
7.4	Pembelian	1.55	1.73	1.82	3.18	4.00	4.55
7.5	Operasi Produksi dan Pelayanan	2.22	2.22	2.22	3.78	4.39	4.52
8	Pengukuran, Analisa dan Peningkatan	1.84	1.84	1.92	3.66	4.01	4.10
8.1	Umum						
8.2	Pemantauan dan Pengukuran	2.50	2.50	2.50	3.50	4.50	4.50
8.2.1	Kepuasan Pelanggan	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00
8.2.3	Audit Internal	1.00	1.00	1.00	3.57	4.21	4.36
8.2.3	Pemantauan dan Pengukuran Proses	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00

Audit Mutu Atas Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2000 Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT “X” Palembang)

8.2.4	Pemantauan dan Pengukuran Produk	2.00	2.00	2.00	4.00	4.40	4.40
8.3	Pengendalian Produk Tidak Sesuai	2.40	2.40	2.40	4.00	4.00	4.20
8.4	Analisa Data	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00
8.5	Peningkatan						
8.5.1	Peningkatan Kontinyu	2.00	2.00	2.00	4.00	4.00	4.00
8.5.2	Tindakan Koreksi	1.00	1.00	1.75	3.50	4.00	4.00
8.5.3	Tindakan Pencegahan	1.50	1.50	1.50	3.00	4.00	4.50

Sumber : Data Hasil Pengolahan

Berikut rekapitulasi penerapan sistem mutu pada PT”X” pada masing-masing klausal yang terbagi atas lima klausal yang dimulai dari klausal 4 sampai dengan klausal 8.

Tabel : 3.2
Rekapitulasi Penerapan Sistem Mutu

No Klausal	Klausal	Sebelum ISO			Sesudah ISO		
		2001	2002	2003	2004	2005	2006
4	Sistem Manajemen Mutu	1.22	1.25	1.37	3.08	3.65	3.85
5	Tanggung Jawab Manajemen	1.22	1.28	1.38	3.20	3.68	4.22
6	Manajemen Sumber Daya	1.99	2.17	2.17	3.31	3.85	4.40
7	Realisasi Produk	1.84	1.96	1.98	3.52	4.00	4.40
8	Pengukuran, Analisa dan Peningkatan	1.84	1.84	1.92	3.66	4.01	4.10

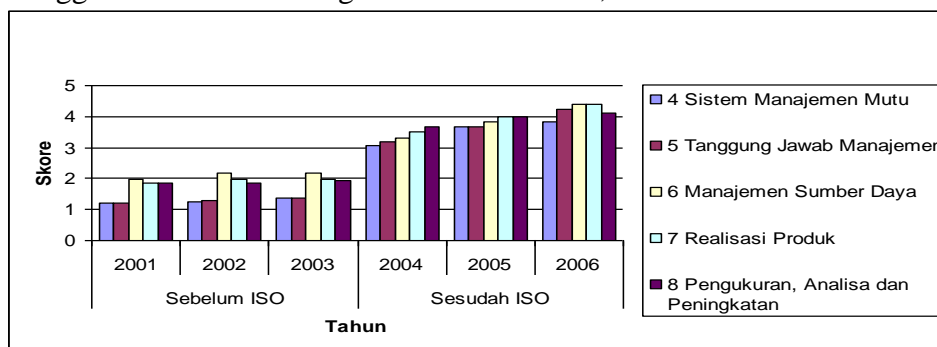
Sumber : Data Hasil Pengolahan

4.1. Analisis atas Audit Mutu Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000.

Hasil audit mutu sejak tahun 2001 sampai dengan 2006, berdasarkan klausal/elemen standar sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 menunjukkan bahwa penerapan sistem semakin membaik, dari hasil pengolahan data penulis pada tabel 3.1. dan tabel 3.2, diperoleh rata-rata skor paling tinggi 5.00 dan paling rendah 1.00, dengan kesimpulan range ditetapkan sebagai berikut :

- 1.00 – 1.99 → Sangat Kurang
- 2.00 – 2,99 → Kurang
- 2.00 – 2,99 → Cukup
- 3.00 – 3,99 → Baik
- 4.00 – 5,00 → Sangat Baik

Berikut penulis tampilkan hasil audit mutu dengan penilaian skor di atas dengan menggunakan kurva batang dalam Gambar 4.1, berikut :



Sumber : Diolah dari hasil audit mutu (Tabel 3.2).

Gambar 4.1.
**Skore Audit Mutu atas Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000
 PT "X" Palembang**

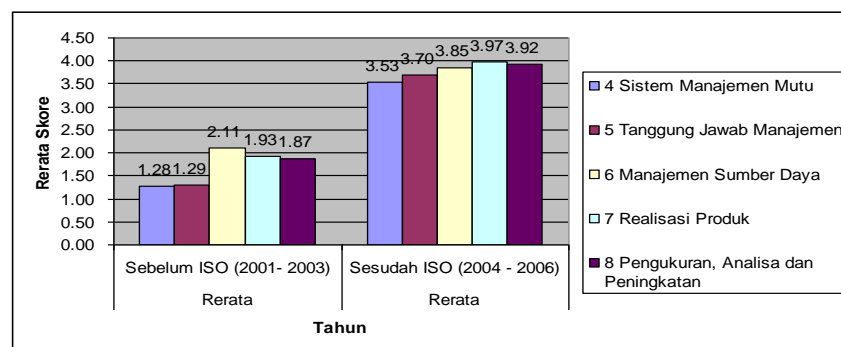
Rerata klausal sebelum penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 (tahun 2001-2003) adalah sebagai berikut :

- Sistem Manajemen Mutu = 1,28 (Sangat Kurang)
- Tanggung Jawab Manajemen = 1,29 (Sangat Kurang)
- Manajemen Sumber Daya = 2,11 (Kurang)
- Realisasi Produk = 1,93 (Sangat Kurang)
- Pengukuran, Analisa dan Peningkatan = 1,87 (Sangat Kurang)

Dari skor di atas menunjukkan bahwa penerapan Sistem Manajemen Mutu sebelum ISO sangat tidak efektif, sedangkan sesudah diterapkan ISO sejak tahun 2004-2006, terlihat skor penilaian rerata klausal adalah sebagai berikut :

- Sistem Manajemen Mutu = 3,53 (Baik)
- Tanggung Jawab Manajemen = 3,70 (Baik)
- Manajemen Sumber Daya = 3,85 (Baik)
- Realisasi Produk = 3,97 (Baik)
- Pengukuran, Analisa dan Peningkatan = 3,92 (Baik)

Skor setelah diterapkan sistem manajemen ISO 9001:2000 menunjukkan skor "Baik" dengan kata lain penerapan sudah baik, tetapi belum mencapai sangat baik untuk semua klausal, ini menunjukkan bahwa dalam pelaksanaannya masih ada yang belum dilakukan tetapi dalam kategori "Minor", kesalahan yang tidak mengganggu proses mutu produksi secara umum dan kesalahan tersebut dapat diperbaiki langsung. Perusahaan sampai pada tahun 2006 masih belum melaksanakan, menerapkan semua klausal, sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 dengan sangat baik, penilaian skor rerata tidak mencapai skor 4 sampai dengan 5 (sangat baik). Berikut kurve yang menunjukkan rerata sebelum dan sesudah penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000, Gambar 4.2 sebagai berikut :



Sumber : Diolah dari hasil audit mutu (Tabel 3.2).

Gambar 4.2.
**Rerata Skore Audit Mutu Sebelum dan Sesudah Penerapan Sistem
 Manajemen Mutu ISO 9001:2000 PT "X" Palembang**

4.2. Uji Hipotesis

Uji statistik yang dilakukan untuk melihat apakah tidak ada atau ada perbedaan antara sebelum dan sesudah penerapan sistem ISO 9001:2000 terhadap kinerja perusahaan, pengujian dengan menggunakan uji Wilcoxon, menggunakan *software SPSS 11,5 for windows*, dengan tingkat signifikan 5% dan jika :

- $Z_{\text{hit}} > Z_{\text{table}}$ maka hipotesis nol (H_0) ditolak
- $Z_{\text{hit}} < Z_{\text{table}}$ maka hipotesis satu (H_1) diterima

dan asumsi hipotesa :

H_0 : Tidak ada perbedaan kinerja perusahaan secara signifikan antara sebelum dan sesudah penerapan sistem ISO 9001:2000 .

H_1 : Ada perbedaan kinerja perusahaan secara signifikan antara sebelum dan sesudah penerapan sistem ISO 9001:2000 .

Kinerja perusahaan dibagi empat perspektif maka hasil uji hipotesis dibagi menjadi empat perspektif yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan , Perspektif Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

4.2.1. Perspektif Keuangan

Pengujian hipotesis perbedaan ini dilakukan dengan mengamati nilai Z yang dihasilkan, berikut hasil ringkasannya:

Var	Sign.	Kesimpulan
ROI	.414	Tidak Signifikan
ATO	.109	Tidak Signifikan
ROE	.102	Tidak Signifikan
CAR	.109	Tidak Signifikan
LtE	.109	Tidak Signifikan
LtA	.109	Tidak Signifikan
PTM	.109	Tidak Signifikan
PM	.180	Tidak Signifikan

4.2.2. Perspektif Pelanggan

Pengujian hipotesis perbedaan ini dilakukan dengan mengamati nilai Z yang dihasilkan, berikut hasil ringkasannya:

Var	Sign.	Kesimpulan
KP 1	.109	Tidak Signifikan
KP 2	.109	Tidak Signifikan
KP 3	.109	Tidak Signifikan
KP 4	.285	Tidak Signifikan
KP 5	.285	Tidak Signifikan
KP 6	1.000	Tidak Signifikan

4.2.3. Perspektif Bisnis Internal

Pengujian hipotesis perbedaan ini dilakukan dengan mengamati nilai Z yang dihasilkan, berikut hasil ringkasannya:

Var	Sign.	Kesimpulan
BI 1	.285	Tidak Signifikan
BI 2	.317	Tidak Signifikan
BI 3	.109	Tidak Signifikan
BI 4	.109	Tidak Signifikan

4.2.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengujian hipotesis perbedaan ini dilakukan dengan mengamati nilai Z yang dihasilkan, berikut hasil ringkasannya:

Var	Sign.	Kesimpulan
PP 1	.109	Tidak Signifikan
PP 2	.414	Tidak Signifikan
PP 3	.593	Tidak Signifikan
PP 4	.593	Tidak Signifikan
PP 5	1.000	Tidak Signifikan

5.1 Kesimpulan

1. Hasil audit mutu menunjukkan bahwa efektivitas penerapan sistem ISO bertahap mulai membaik, penulis melakukan pengujian mulai tahun 2001 sampai dengan 2006, tahun 2001 sampai dengan 2003 perusahaan belum murni menerapkan sistem ISO tersebut, sejak 2003 perusahaan memperoleh sertifikasi sistem tersebut dan secara berkelanjutan diterapkan dan dilaksanakan secara bertahap dan semaksimal mungkin, meskipun hasil pada tahun penelitian terakhir 2006 belum mencapai skor maksimum, tapi efektivitas penerapannya mulai membaik, komitmen pimpinan terhadap penerapan sistem mutu cukup tinggi.

2. Secara komperatif penulis membandingkan bahwa efektivitas penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000, tidak menyebabkan kinerja keuangan maupun non keuangan membaik, terlihat dari rasio kinerja keuangan yang penulis gunakan sebagai tolok ukur . Rasio ROI meningkat pada tahun pertama penerapan sistem ISO kemudian menurun lagi di tahun 2005 dan 2006 berarti kemampuan perusahaan menciptakan laba bersih atas investasi belum stabil, rasio Pre tax Margin dan Profit Margin menurun masing-masing terlihat bahwa efektifitas penerapan sistem ISO tidak menyebabkan kinerja keuangan meningkat .

Dengan menggunakan rasio non keuangan juga tidak menunjukkan adanya perubahan yang lebih baik dengan efektifnya penerapan sistem ISO, dalam perspektif pelanggan, berdasarkan survey perusahaan menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan , pelanggan masih ada yang kurang puas. Pada tahun 2003 tingkat kepuasan "sangat puas" dan "puas" ,meningkat kemudian tahun 2004 dan 2005 turun, justru kriteria cukup puas naik, ini disebabkan pada tahun tersebut terjadi retur penjualan, barang dikembalikan oleh pembeli, tapi kemudian tahun 2006 meningkat lagi.

Perspektif Bisnis Internal menunjukkan bahwa jumlah barang dalam proses tersedia untuk dijual sudah mencukupi, perusahaan mampu memenuhi permintaan pelanggan dan perusahaan memiliki MCE rata-rata dibawah 1 atau 100%, perusahaan masih banyak kehilangan waktu untuk penambah nilai, meskipun terjadi kenaikan MCE setelah tahun 2001.

Untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran perusahaan telah mulai merekrut pegawai dengan tingkat pendidikan lebih tinggi yaitu S1 dan D3, meskipun untuk tingkat SD masih ada peningkatan, ini dikarenakan perusahaan memang lebih banyak mempekerjakan tamatan SD untuk buruh pabrik.

Berdasarkan hasil uji statistik dengan menggunakan uji Wilcoxon menjelaskan bahwa H_1 ditolak dan H_0 diterima, berarti tidak ada perbedaan kinerja perusahaan secara signifikan antara sebelum dan sesudah penerapan sistem ISO 9001:2000, baik kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan.

5.2 Saran

1. Sebaiknya perusahaan mulai mengoptimalkan penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 dengan menambah nilai sumber daya manusia yang ada, dengan cara diberi pelatihan yang berhubungan dengan pengendalian sistem mutu yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Agar supaya penerapan system ISO terjamin dilaksanakannya, maka perlu melakukan Audit Mutu Internal lebih sering dan terjadwal secara kesinambungan.
3. Untuk meningkatkan kinerja keuangan maupun non keuangan, hendaknya perusahaan mulai menerapkan analisis balance scorecard di perusahaan, , karena hasil analisisnya nanti dapat dijadikan alat bantu manajemen untuk mengambil keputusan jangka pendek maupun panjang.

DAFTAR PUSTAKA

-, *Buku Pedoman Penulisan Tesis*, Universitas Sriwijaya, Program Studi Magister Manajemen, Palembang, 2006.
- Ahmar, Nurmala dan Kurnia, Wiwik, **Analisis Perbandingan Pertumbuhan Penjualan (*Sale Growth*) Sebelum dan Sesudah Memperoleh Sertifikat ISO 9000 pada Perusahaan Manufacture di Bursa Efek Jakarta**, 2002.
- Anthony, Robert.N and Govindarajan Vijay, **Management Control System**, 11th ed, the McGraw-Hill Companies, Inc, Hanover.2004.
- Atkinson,Anthony A & Banker,Rajiv D & Kaplan,Robert S & Young,S.Mark ,**Management Accounting** ,(3 th ed.),Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey,2001.
- Atkinson,Anthony.A & Kaplan,Robert.S & Young,S.Mark, **Management Accounting** ,(4 th ed.),Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2004.
- Budisantoso.A Totok, terjemahan Noreen. Garrison , **Akuntansi Manajerial**, Buku 1 dan 2, Salemba Empat, Jakarta,2001.
- Carter,William K and Usry, Milton F , **Cost Accounting** , 13th ed, Dame a division of Thomson Learning, Singapore. terjemahan Krista ,SE.Ak (2005), Salemba Empat, Jakarta,2002.
- Crosby, *David C* . **Quality is Easy** . Troy: [Jan 2006](http://www.proquest.com/pgdweb). Vol.45, Iss. 1; pg. 58, 4 pgs,<http://www.proquest.com/pgdweb>, 2006.
- Ferdinand Augusty, MBA, Dr, Prof,(2006), **Metode Penelitian Manajemen**, Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Diponogoro, Semarang, 2006.
- Garrison & Noreen, **Management Accounting**, McGraw Hill Companies Inc, New York.,2000.
- Gaspersz, Vincent, **ISO 9001:2000 and Continual Quality Improvement**, cetakan ke 4, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta,2005.
- Goetsch, David L and Davis, Stanley.B,(2000), **Quality Management** , (3rd ed.) Prentice Hall,Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.
- Hansen, Mowen , **Management Accounting (Akuntansi Manajemen)** (terjemahan tahun 2005), edisi ke 7, Salemba Empat, Jakarta, 2005.
- Ikatan Akuntan Indonesia, **Media Akuntansi**, Edisi 51/Tahun XII/Desember , Jakarta, 2005.
- Indriantoro Nur , Ak, M.Sc,Dr & Supomo, Bambang.Ak, Drs, M.Si, **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**,Edisi Pertama, Penerbit BPFE-Jogyakarta, Jogjakarta, 1999.
- Iskandar Indranata, **Audit Mutu Internal**, Cetakan 1, Penerbit Alfabeta, Bandung, 2006.
- Jabnoun, Naceur and Abdullah Al-Ghasyah, *Hassan* , **Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000**. [The QualityManagement Journal](http://proquest.umi.com/pgdweb). Milwaukee. Vol.12, Iss. 1 ; pg. 21, 9 pgs, <http://proquest.umi.com/pgdweb>. 2005
- Kuncoro.M, , **Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi**, Penerbit Erlangga, Jakarta.2003.
- Mulyadi & Setiawan,J, **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**,Edisi 2, Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- Mulyadi, (A)., **Akuntansi Manajemen** , (edisi ke 3), Salemba Empat, Jakarta, 2001.

- Mulyadi, (B)., **Balanced Scorecard** : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan, (edisi ke 2), Cetakan ke 1, Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- Rangkuti, Freddy, **Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis**, Cetakan ke 14, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2006.
- Render.B & Stair.R &Hanna.M.E, **Quantitative Analysis for Management**,(International Edition), Pearson Education, Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2006.
- [Robert G Batson](#), [Karen D McGough](#), **Quality Planning for the Manufacturing Supply Chain**, [The Quality Management Journal](#). Milwaukee: [Jan 2006](#). Vol.13, Iss. 1; pg. 33, 10 pgs, <http://www.proquest.com/pgdweb>, 2006.
- Robinson,Bill , **Build a Management System Based on Six Sigma**, ASQ Six Sigma Forum Magazine: Nov 2005;5,1: page. 28, 5 pgs, <http://www.proquest.com/pgdweb>.2005.
- Rudy C Tarumingkeng, Ir , Dr, Prof (Oct. 2001), **Sistem Manajemen Mutu Produk** , Program Pasca Sarjana Institut Pertanian Bogor,Bogor.2001
- Siagian,Sondang P,Prof,Dr, **Audit Manajemen**, Edisi 2, Bumi Aksara, Jakarta, 1999.
- Siegel,Gary dan Helen Ramanuskas-Marconi, **Behavioral Accounting**, Cincinnati:South-Western Publishing Co, 1989.
- Sulastri, Ringkasan Disertasi , **Pilihan Strategi Diversifikasi dan Implikasi: Sebuah Pengembangan Model Teoretik, Studi empirik pada perusahaan go publik di Indonesia, Disertasi**, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang, 2006.
- Susilawati, Connie and Salim, Ferryanto and Soesilo, Tjahjadi , **Harapan Dan Realita Sistem Manajemen Mutu Iso 9000 Dalam Penerapannya Di Perusahaan Kontraktor**, Petra Christian University Research Centre, <http://eprints.qut.edu.au/archive/00003941>, 2005.
- Susilo Willy, (A), **Advanced Quality Audit**, Penerbit PT. Vorqistatama Binamega, Jakarta, 2006
- Susilo Willy, (B), **101 Kesalahan ISO 9001**, Penerbit PT. Vorqistatama Binamega, Jakarta, 2003.
- Susilo Willy, (C) , **Implementing Quality Management System ISO 9001 : 2000: Leadership Value Competence Result & Innovation**, International Edition, Penerbit PT. Vorqistatama Binamega, Jakarta, 2003.
- Tunggal Wijaya, Amin , Drs, Ak.MBA,(A), **Manajemen Audit (suatu pengantar)**, Edisi 2, Rineka Cipta, Jakarta, 2000.
- Tunggal Wijaya, Amin , Drs, Ak.MBA,(C), **Audit Manajemen Kontemporer**, Edisi Revisi, Harvarindo, Jakarta, 2003.
- Tunggal, Wijaya Amin ,(B), **Activity-Based Costing**, (Ed Revisi,) Harvarindo. Jakarta, 2000.
- Umar, Husein,Drs,SE,MM,MBA, **Riset Akuntansi**, Edisi ke 1, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997.
- Yurniwati,Tesis,**Pengaruh Lingkungan Bisnis External Dan Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur** Studi Ilmu Pertanian Program Pasca Sarjana Universitas Padjadjaran Bandung, 2006.
- Zikmund, W.G **Business Research Method**, (7th ed.), Thomson, South- Western, USA, 2003.