

Pengaruh Implementasi ISO 9001 : 2015 terhadap Performa Performa Perusahaan (Studi Kasus Industri Garam Konsumsi Beryodium)

Karina Putri¹, Derriawan², Edy Supriyadi³
Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila¹²³
Email: karina.putri3791@gmail.com

Abstract

The purpose of this study was to determine the effect of the implementation of the ISO 9001: 2015 quality management system, customer value, financial efficiency, commitment management, on company performance. The population of this study is the Iodized Salt Consumption Industry in Indonesia. The samples of this research are companies in Beryodium Salt Industry with an open organization scale and a CV which can be carried out by 12 companies. This research method uses the Structural Equation Model (SEM) which is operated using SmartPLS. This study produces a variable that the ISO 9001: 2015 quality management system, customer value, financial efficiency significantly affects company performance, while the variable management commitment directly has no significant effect on company performance.

Keywords: *Quality management system, ISO 9001: 2015, Customer Value, Financial Efficiency, Management Commitment, and Company Performance.*

Abstrak

Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001: 2015, nilai pelanggan, efisiensi keuangan, komitmen manajemen, terhadap performa perusahaan. Populasi penelitian ini adalah Industri Garam Konsumsi Beryodium di Indonesia. Sampel penelitian ini adalah perusahaan pada Industri Garam Konsumsi Beryodium dengan skala organisasi Perusahaan Terbuka dan CV yang berjumlah 12 perusahaan. Metode penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan menggunakan SmartPLS. Pada penelitian ini menghasilkan bahwa variabel sistem manajemen mutu ISO 9001: 2015, nilai pelanggan, efisiensi keuangan berpengaruh signifikan terhadap performa perusahaan, sementara variabel komitmen manajemen sebagai tidak berpengaruh signifikan terhadap performa perusahaan.

Kata kunci: Sistem manajemen mutu, ISO 9001 : 2015, Nilai Pelanggan, Efisiensi Keuangan, Komitmen Manajemen, dan Performa Perusahaan.

PENDAHULUAN

Perusahaan di berbagai jenis industri sedang menghadapi perdagangan internasional dan dinamika pasar dengan pesaing yang hadir tidak hanya dari dalam negeri melainkan dari luar negeri. Kompleksitas persaingan pasar yang semakin banyaknya produsen yang memproduksi produk sejenis, sesuai dengan hukum ekonomi maka akan berdampak kepada melimpahnya suplai produk yang sejenis, diperlukan adanya keputusan strategis mengatasinya guna memenangkan persaingan antar perusahaan/organisasi.

Pada situasi dinamika pasar ini, masih ada beberapa perusahaan/organisasi yang memiliki kendala teknis dalam proses operasional produk yang berdampak pada efisiensi dan kepuasan pelanggan. Penulis memilih perusahaan /organisasi konsumsi garam beryodium. Guna mengetahui terhadap persaingan antara perusahaan maka dilakukan penelitian terhadap *operasional* proses pada produk garam konsumsi beryodium serta tingkat kepuasan pelanggan untuk mengetahui bagaimana meningkatkan keuntungan perusahaan atau kepuasan pelanggan.

Kualitas produk adalah rangkaian proses input dari proses produksi yang sesuai dengan standar operasional yang ditetapkan secara internal oleh perusahaan / organisasi. Kualitas produk menjadi kewajiban perusahaan / organisasi karena sangat berdampak bagi kinerja yang dapat mengurangi biaya yang di keluarkan oleh perusahaan / organisasi, jika terdapat produk yang cacat saat proses produksi atau layanan yang dikomplain oleh pelanggan.

Standarisasi minimal ditetapkan oleh internal perusahaan / organisasi atau oleh eksternal misalnya dalam Undang-Undang yang mengatur standar minimal pelayanan, serta beberapa produk diatur batas standar yang ditetapkan oleh pemerintah. sebagai acuan untuk mencapai kualitas produk yang diinginkan. Metode ini dimaksudkan untuk menjaga agar produk yang dihasilkan memenuhi standar yang telah ditetapkan sehingga produk yang dihasilkan tidak berkurang kualitasnya serta tidak merugikan konsumen sebagai pemakai/pengguna.

Pada Tabel 1 terlihat permasalahan yang menghambat operasional pada proses produksi barang yang berkualitas serta kepuasan pelanggan. Masalah yang dihadapi terbagi menjadi dua jenis yaitu internal dan eksternal. Beberapa perusahaan / organisasi memiliki masalah internal seperti hambatan produksi dari mesin produksi yang tidak lagi mutakhir, *layout* dari pabrik yang menghambat alur proses, dan belum diterapkannya *quality control* di akhir proses produksi.

Pada masalah eksternal terjadi gangguan yang tidak dapat diantisipasi oleh perusahaan / organisasi yang berpengaruh terhadap output produksi, perusahaan yang bahan baku bergantung pada alam berdampak pada jumlah produksi dan mutu produk, adanya gangguan listrik PLN sering padam tentu saja menghambat berjalannya proses produksi dan kualitas produk serta terlambatnya pengiriman ke pelanggan, bahan baku yang tidak sesuai mutunya dengan standar tidak menghasilkan kualitas produk yang dipersyaratkan serta mengganggu waktu pengiriman ke pelanggan. Kemasan produk yang tidak sesuai dengan ketentuan yang mengakibatkan penurunan kualitas produk garam konsumsi beryodium.

Sebagai Industri Garam Konsumsi Beryodium merupakan salah satu pemasok untuk Industri lain seperti Industri Makanan dan Minuman. Perannya sebagai pemasok, diduga mendesak para pemangku keputusan di internal manajemen menyelesaikan masalah baik internal dan eksternal diduga agar dapat bersaing secara sehat dan memberikan produk yang bermutu untuk mendukung industry makanan dan minuman. Peran lain dari Industri Garam Konsumsi Beryodium juga menunjang kebutuhan konsumsi yodium masyarakat di Indonesia.

Tabel 1
Matrils Kendala Operasional Perusahaan / Organisasi

No	Nama Perusahaan/ Organisasi	Jenis Produk	Kapasitas Produk	Permasalahan yang terjadi	Rejek Produk	Dampak	Resiko kepada Eksternal/ Internal
1	PT Saltindo Kawarang Timur	Garam konsumsi Beryodium	6000 ton/bln	<ul style="list-style-type: none"> - Bahan baku garam terdapat potongan plastik - PLN sering terjadi padam secara tiba-tiba - Terjadi penggumpalan pada mesin pengering 	1% kg/bulan	<ul style="list-style-type: none"> - Pengiriman ke pelanggan terlambat - Garam menggumpal tidak bisa dikirim ke pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> - Pelanggan komplain - Terjadi kerugian karena profit tidak sesuai target
2	CV Lautan Rejeki Tangerang	Garam konsumsi beryodium	390 ton/ bulan	<ul style="list-style-type: none"> - Bahan baku garam sering kotor - Kemasan 200 gram sering bocor 	$\pm 5\%$ / bulan	<ul style="list-style-type: none"> - Penambahan waktu proses produksi - Kemasan pecah saat diterima pelanggan 	Pelanggan minta diskon karena terdapat kemasan yang pecah
3	PT. Panca Rasa Pratama	Garam konsumsi beryodium	200 ton/ bulan	<ul style="list-style-type: none"> - Proses produksi terhambat jika belum memenuhi perizin dari BPOM - Kemasan produk yang masih belum sesuai dengan ketentuan sehingga mengurangi kualitas produk pada saat sampai ke konsumen 	$\pm 2\%$ / bulan	Kerugian akibat penjualan yang berkurang.	Konsumen menerima produk yang tidak sesuai dengan ekspektasi
4	CV Alam Cemerlang	Garam konsumsi beryodium	150 ton/ bulan	<ul style="list-style-type: none"> - Bahan baku utama garam yang masih menggumpal tidak bersih sehingga kurang memenuhi persyaratan 	$\pm 7\%$ / bulan	Tidak terpilih menjadi supplier perusahaan makanan dan minuman nasional	Produk tidak dapat digunakan untuk karena tidak sesuai dengan harapan konsumen

No	Nama Perusahaan/ Organisasi	Jenis Produk	Kapasitas Produk	Permasalahan yang terjadi	Rejek Produk	Dampak	Resiko kepada Eksternal/ Internal
				sebagai pemasok Industri Makanan dan Minuman			

Langkah strategi yang bisa dilakukan oleh perusahaan / organisasi untuk bisa bertahan dan bersaing adalah penjaminan pada proses yang menghasilkan produk yang bermutu melalui penerapan sistem yang dibakukan dan taat azas yang harus diikuti oleh seluruh jajaran di internal perusahaan / organisasi. Salah satu tindakan perusahaan / organisasi dalam menjaga kualitas produk adalah dengan menerapkan Sistem Manajemen Mutu, *International Organization for Standardization* (ISO) yaitu ISO 9001.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penelitian ini diharapkan dapat menganalisis *customer value* dan *financial efficient* yang berpengaruh terhadap performa perusahaan yang menerapkan Manajemen Mutu 9001 : 2015 pada perusahaan/organisasi garam konsumsi beryodium yang dimoderasi oleh Komitmen Manajemen.

TINJAUAN PUSTAKA

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2015

Sistem manajemen mutu menyediakan cara mengidentifikasi tindakan untuk menangani konsekuensi yang dimaksudkan maupun tidak dalam menyediakan produk.

Mutu adalah derajat sekumpulan karakteristik melekat pada suatu objek yang memenuhi persyaratan. Istilah mutu dapat dipakai bersama kata sifat seperti jelek, baik dan prima. Melekat sebagai lawan kata diberikan berarti ada dalam objek. (SNI ISO 9000)

ISO 9000 Standar adalah konsep fundamental, prinsip, dan kosakata yang digunakan untuk membangun sistem kualitas manajemen berdasarkan dengan persyaratan yang dijelaskan pada Standar 9001. Dengan kata lain, jika ada kata yang tidak familiar pada Standar ISO 9001 maka dapat mencari tahu lebih dalam di Standar ISO 9000 untuk memecahkan kebingungan atau mencari interpretasi yang lebih baik. Sebagai contoh kata “risiko”, dimana auditor memiliki perbedaan pendapat dapat melihat definisi yang sesuai dengan standar di ISO 9000 (Itay, 2017)

Risiko internal dan eksternal adalah pemikiran dasar dari pasal-pasal yang ada di dalam ISO 9001 : 2015, pengendalian mutu sebagai penilaian utama. Pengendalian mutu yang dimaksud adalah internal dan eksternal. Pengendalian mutu dilaksanakan oleh internal organisasi sedangkan pengendalian eksternal adalah yang dilaksanakan diluar organisasi. Pengendalian mutu yang dilakukan oleh pihak eksternal sesuai dengan bidang kerja masing-masing organisasi, dapat halnya pemerintah terhadap regulasi yang harus dipatuhi oleh organisasi tersebut (Finda, 2019).

Customer Value

Martin de Palalante, (2010) *Customer Value* adalah perbedaan antara kualitas yang ada dalam suatu produk atau jasa yang disampaikan kepada konsumen dengan biaya yang konsumen bayarkan untuk mendapatkan produk tersebut berdasarkan dengan persepsi nilai

yang dibagikan bersama antara pembeli dan penjual. Nilai penjualan bukan berdasarkan dengan metodologi biaya melainkan dengan persepsi nilai yang dibagikan antara pembeli dan penjual.

Penciptaan nilai konsumen adalah langkah strategis bagi perusahaan, berdasarkan Teori Porter bahwa semua produk berasal dari bahan baku, diproduksi hingga proses akhir manufaktur. Rantai nilai adalah bagaimana di setiap proses produksi setiap nilai bisa ditambahkan, pertanyaan yang perlu diperhatikan adalah apa yang perlu bagi organisasi yang dilakukan untuk meningkatkan kebutuhan konsumen, bahkan menambahkan nilai lebih dari yang diekspektasi oleh konsumen.

Bradle T Gale, (1994) pada buku *Managing Customer Value*. *Customer value* yang lebih baik adalah perbandingan antara apa yang telah diberikan oleh pesaing sehingga membuat konsumen menjadi loyal. Konsumen akan membeli produk dari organisasi yang memberikan customer value yang paling tinggi. Hal ini sejalan dengan kepuasan konsumen, konsumen yang puas adalah perbandingan antara performa produk dari ekspektasi yang telah dimiliki oleh konsumen. Semakin besar kemungkinan terjadinya hubungan (transaksi) yang diinginkan adalah hubungan yang bersifat jangka panjang, sebab usaha dan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan diyakini akan jauh lebih besar apabila harus menarik pelanggan baru atau pelanggan yang sudah meninggalkan perusahaan.

Financial Efficient

Ricky Virona Martono (2019) Pengurangan Biaya (Cost) dari sudut pandang Manajemen Operasi adalah suatu pengorbanan sumber daya (tenaga kerja, material, waktu kerja), yang dihitung dalam satuan moneter. Waktu kerja dan bahan mentah tersebut digunakan untuk menghasilkan barang jadi. Harga jual barang dikurangi seluruh biaya sama dengan keuntungan. Barang jadi ini dapat dijual karena memberikan manfaat dan memiliki kualitas yang dibutuhkan. Makna cost reduction adalah proses mencari dan menghilangkan biaya/aktivitas/risiko yang tidak diinginkan tanpa menimbulkan dampak negative terhadap kualitas barang/jasa. Pengorbanan namun dampaknya adalah mengurangi biaya (atau, dapat dikuantifikasikan dalam satuan moneter), melelehkan tapi harus dikerjakan, kombinasi antara Efisiensi- Kreativitas- dan Biaya.

Elvie Mulya, (2014) Mengoptimalkan Efisiensi dan Efektivitas Biaya Jangka Panjang Perusahaan. Strategi pengurangan biaya merupakan pengurangan biaya secara permanen dan nyata, sehingga membentuk harga satuan unit produk atau jasa yang baru tanpa mempengaruhi fungsi dan kualitas dari produk atau jasa yang ditawarkan. Berbeda dengan *cost saving strategy*, strategi penghematan biaya, yang berarti pengurangan biaya sementara dapat mempengaruhi fungsi dan kualitas dari produk atau jasa. Strategi pengurangan biaya merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengurangi biaya dan meningkatkan keuntungan. Pengurangan biaya pabrikaan, administrasi, distribusi, penjualan, pemasaran, dan sumber daya manusia dengan mempertahankan karakteristik dan kualitas produk dan jasa.

Tujuan dari pengurangan biaya adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas karena perusahaan dinilai saat ini sedang kurang efektif dan kurang efisien. Perusahaan berani memilih pengurangan biaya harus yakin dan siap menghadapi perubahan yang terjadi didepan mata. Perusahaan memerlukan waktu untuk menyusun rencana pengurangan biaya yang drastis agar mencapai efisiensi yang merupakan tujuan utama. Pengurangan biaya harus dilakukan secara hati-hati.

Corporate Performance

David Wade dan Ronald Recardo (2001) menjelaskan Konsep pengukuran kinerja hal yang baru bagi perusahaan, hal yang biasa dilakukan adalah pengukuran kinerja dari Sumber Daya Manusia. Dengan balanced score card, telah merubah pengukuran kinerja perusahaan. Kinerja pengukuran menggunakan scorecard menjadi alat yang penting digunakan untuk akuntabilitas. Kinerja pengukuran scorecars bertujuan untuk mencapai focus strategi, tujuan , dan akuntabilitas. Manajemen kinerja terdiri dari perencanaan, pengukuran, kepemimpinan, pengembangan, rekognasi, dan kompensasi.

Performa bisnis adalah dasar dari perusahaan yang didukung oleh kompetisi pasar sesuai dengan industri yang dijalankan oleh perusahaan, performa bisnis yang baik didukung oleh dua hal yang pertama adalah mengurangi pasar dari pesaing yang kedua adalah mengambil pasar dari pesaing dan menjaganya agar dapat berkelanjutan Neil Morgan, (2011).

Konsep *corporate performance* berbeda dengan konstruk dari efektivitas organisasi. *Corporate performance* lebih luas dengan mencakup tiga aspek, dan aspek tertinggi adalah efektifitas perusahaan. Efektivitas perusahaan mencakup aspek yang terkait dengan fungsi organisasi, sedangkan *business performance* adalah hasil dari keuangan dan operasional. *Corporate performance* dapat juga diartikan sebagai kepuasan konsumen, pada setiap penelitian harus dijelaskan oleh peneliti perpektif *corporate performance* yang ingin digunakan. Pada lingkungan persaingan yang kompetitif dibutuhkan perlindungan terhadap kepentingan konsumen Murugesan, (2016).

Komitmen Manajemen

Definisi Komitmen Organisasi pada Buku Kinerja dan Komitmen Seorang Manajer Menurut Dr. Ir. Sahadi, M.T (2018) adalah Kekuatan indentifikasi dan keterlibatan seluruh bagian organisasi. Komitmen tersebut secara umum dapat ditandai paling sedikit tiga faktor yaitu (1) suatu kepercayaan, (2) kemauan untuk melaksanakan kegiatan untuk organisasi, (3) keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Konsep dari komitmen terletak dari berbagai kebijakan manajemen sumber data manusia. Alasan pemikiran tentang pengenalan atas berbagai kebijakan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan tingkatan-tingkatan komitmen sehingga hasil-hasilnya yang bersifat positif dapat terjadi. Komitmen organisasi adalah keadaan dimana seseorang memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya.

Menurut Buku yang diterbitkan oleh Badan Sertifikasi Nasional (BSN) Sistem Manajemen Mutu – Persyaratan ISO 9001 : 2015. Manajemen puncak harus memperlihatkan kepemimpinan dan komitmen terhadap system manajemen mutu, antara lain : (a) Mengambil tanggung jawab atas keefektifan system manajemen mutu.(b) Memastikan kebijakan dan sasaran mutu ditetapkan untuk system manajemen mutu dan selaras dengan konteks dan arahan stratejik organisasi (c) Memastikan kebijakan dan sasaran mutu ditetapkan untuk system manajemen mutu dan selaras dengan konteks dan arahan stratejik organisasi. (d) Mempromosikan kepedulian pada pendekatan proses dan pemikiran berbasis risiko (e) Memastikan sumber daya yang diperlukan untuk system manajemen mutu tersedia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi dan sampel tertentu dan menggunakan pengumpulan data dengan instrument penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan. Penelitian ini dilakukan dengan jumlah sampel 12 perusahaan terbatas dan CV. Pengumpulan data yang dilakukan penulis dalam penelitian ini adalah melalui survey, yaitu merupakan metode pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan berupa kuesioner. Teknik analisis data menggunakan statistic deskriptif. Penelitian dilakukan secara statistic untuk mendeskripsikan karakteristik dari masing-masing variable, yaitu melalui variabel Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 : 2015 (ISO) sebagai variabel endogen atau variabel terikat (*dependent variable*) *Financial Effecient* (FE), *Customer Value* (CV), Komitmen Manajemen sebagai variabel moderasi, dan *Corporate Performance* (CP) sebagai variabel eksogen atau variabel bebas (*independent variable*). Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS versi 2.0.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Structural Equation Modeling

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan program SmartPLS. Model lengkap *Structural Equation Model* (SEM) ini merupakan tahapan spesifikasi model struktural yang merupakan pembentukan hubungan antara variabel laten yang satu dengan variabel laten lainnya dan pembentukan hubungan variabel laten dengan variabel manifest yang didasarkan pada teori yang berlaku.

Evaluasi model dalam SEM PLS menggunakan perangkat lunak/ *software* SmartPLS versi 2 dapat dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model*. Evaluasi atau pengukuran atau *outer model* dapat dilakukan melalui analisis faktor konfirmatori (CFA) yaitu dengan menguji validitas dan reliabilitas item pembentuk konstruk laten. Kemudian dilanjutkan dengan evaluasi model struktural atau *inner model* dan pengujian signifikansi untuk pengaruh antar konstruk atau variabel.

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

a. *Convergent Validity* (Validitas Konvergen)

Convergent validity dari model pengukuran dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor konstraknya (*loading factor*). Nilai konvergen yaitu mengukur besarnya *loading factor* untuk masing-masing indikator. Nilai *loading factor* diatas 0,70 sangat direkomendasikan, namun demikian *loading factor* diatas 0.60 masih dapat ditolerir sepanjang model masih dalam tahap pengembangan. Hasil nilai *loading indicator* selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini. Nilai batasan untuk *Average Variance Extracted* (AVE) >0,50 dan *composite reliability* adalah >0,70.

Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Average Variances Extracted (AVE)			
Variabel Laten	Nilai AVE	Kriteria	Keterangan
ISO	0,710	> 0.50	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
CV	0,71	> 0.50	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
FE	0,65	> 0.50	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
CP	0,78	> 0.50	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>
KM	0,78	> 0.50	Memenuhi <i>Convergent Validity</i>

Sumber : Data primer diolah (2020)

b. Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)

Uji reliabilitas konstruk yang dapat diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai composite reliability > 0,70.

Tabel 3.

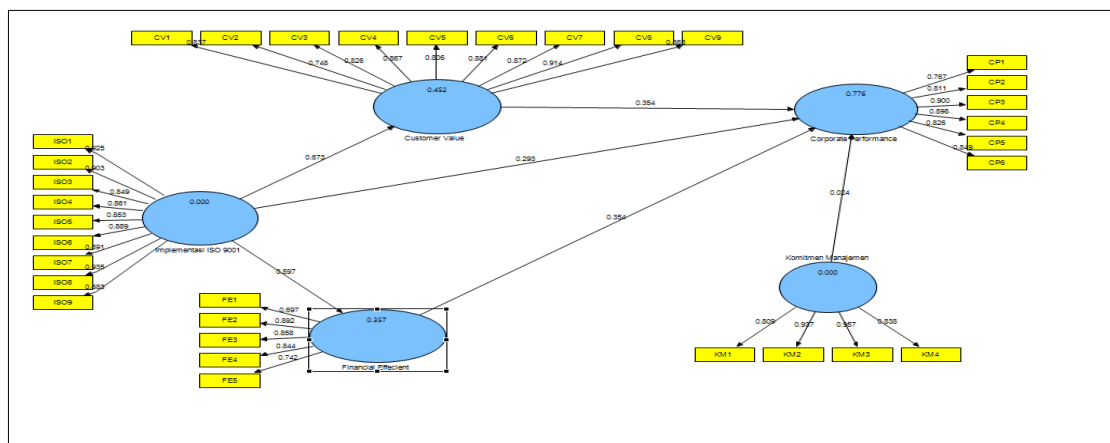
Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	ISO	CV	FE	CP	KM	Kriteria	Keterangan
Composite Reliability	0,97	0,95	0,90	0,93	0,93	> 0.70	Reliabel
Cronbach's Alpha	0,96	0,95	0,866	0,77	0,96	> 0.70	Reliabel

Sumber : Data primer diolah (2020)

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Tahap berikutnya adalah melakukan evaluasi model struktural (*inner model*) untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun *robust* dan akurat. Evaluasi *inner model* dapat dilihat dari kriteria yaitu R-square. Berikut ini diagram model pada program SMartPLS versi 2 yang diujikan.



Gambar 1 Diagram SEM Lengkap

R-square (R^2) menunjukkan koefisien determinasi sejauhmana suatu konstruk mampu menjelaskan model.

Tabel 4.
Nilai R Square (R^2)

	R-square (R^2)
<i>Customer Value</i>	0,7756
<i>Financial Efficient</i>	0,4524
<i>Corporate Performance</i>	0,356

Sumber : Data primer diolah (2020)

Pada Tabel 4 menjelaskan hasil dari R Square. *Customer value* memperoleh nilai R^2 sebesar 0.4524 bahwa variasi pada *Customer Value* dapat dijelaskan oleh kontrak Implementasi ISO 9001:2015 sebesar 45.24% sedangkan sisanya 54.76% (100% - 45.24%) dijelaskan factor lain diluar model.

Konstrak *Financial Efficient* dengan nilai R^2 yang didapat sebesar 0.3569 atau 35.69%. Nilai ini menunjukkan bahwa kontrak Implementasi ISO 9001:2015 sebesar 35.69% menjelaskan *financial*. R-square *Corporate Performance* memperoleh nilai R-square sebesar 0.7756 (77.56%) artinya bahwa variasi Corporate Performance dapat dijelaskan oleh kontrak Implementasi ISO 9001:2015, *Customer value*, *Financial Efficient* dan *Komitmen Manajemen* sebesar 77.56%.

Penguraian Hipotesis Penelitian

Bedasarkan dengan pengujian analisis jalur menggunakan software SmartPLS versi 2.0 untuk melihat pegraruh implementasi system manajemen mutu ISO 9001: 2015 dengan performa perusahaan, dengan hipotesis sebagai berikut :

Tabel 5.

Hasil Uji Hipotesis Model Struktural

Hipotesis	Hubungan Variabel	Original Sample (O)	T Statistics ((O/STERR))	Keputusan	Keterangan
H1	ISO → CV	0,672	4,252	HO ditolak	Signifikan
H2	ISO → FE	0,597	3,808	HO ditolak	Signifikan
H3	CV → CP	0,354	3,169	HO ditolak	Signifikan
H4	FE → CP	0,353	3,420	HO ditolak	Signifikan
H5	ISO → CP	0,292	2,672	HO ditolak	Signifikan
H6	Moderating Effect KM ISO → CP	0,488	0,689	HO diterima	Tidak Signifikan

Pembahasan

1. Pengaruh Implementasi ISO 9001 : 2015 terhadap Customer Value

Hasil penelitian ini membuktikan hubungan implementasi ISO 9001 berpengaruh signifikan terhadap *customer value*, salah satunya factor pendukungnya diduga karena adanya permintaan dari konsumen diluar dari keharusan peraturan pemerintah untuk menerapkan Sistem Manajemen Mutu 9001. Dengan adanya permintaan konsumen, maka muncul kesadaran pimpinan bahwa implementasi ISO 9001 dapat meningkatkan keyakinan perusahaan untuk dapat bersaing dengan memberikan produk yang berkualitas.

Sistem mutu menjaga perusahaan agar taat azas supaya efisien, dalam penggunaan bahan baku, waktu produksi, dan *delay time* karena kerusakan. Hal ini, terjadi karena tuntutan terhadap sistem dokumentasi yang dilakukan oleh seluruh bagian / departemen. Kepatuhan dan efisiensi ini, berpengaruh pada alur proses pemberian produk yang sesuai waktu PO yang telah disepakati dengan konsumen. Tingkat kesesuaian produk antara produk yang diberikan dan diinginkan oleh konsumen.

Salah satu, masalah teknis yang dikeluhkan oleh konsumen adalah kadar Iodium yang berkurang. Berdasarkan penelusuran alur proses ditemukan permasalahan ada pada tebal plastik kemasan. Setelah penerapan ISO 9001 salah satu solusi yang kini dilakukan adalah kemasan harus teruji dan terstandarisasi, sehingga produk sesuai kadar Iodium dengan keinginan konsumen. Berdasarkan buku Standar baku sistem manajemen mutu ISO 9001 menetapkan persyaratan bila perusahaan : bertujuan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui penerapan system yang efektif, termasuk proses untuk peningkatan system dan memastikan kesesuaian terhadap persyaratan pelanggan dan peraturan perundangan-undangan (SNI ISO 9001:2015, 1. Ruang Lingkup). Hal ini, menunjukkan bahwa system manajemen mutu mendorong perusahaan untuk memastikan produk yang sesuai dengan nilai pelanggan.

Pengaruh langsung ini teruji berdasarkan penelitian, hubungan antara Implementasi ISO terhadap *customer value* sebesar 0,672. Dibuktikan dengan respon terhadap kusioner yang diisi oleh Manajer / Pimpinan di perusahaan/ organisasi konsumsi garam beryodium yakni menyatakan bahwa penerapan berdampak positif secara internal terhadap jaminan mutu produk dan layanan yang diberikan kepada konsumennya.

Nilai dari indikator yang terbesar berkontribusi adalah kepercayaan pelanggan yang tinggi, terhadap perusahaan yang telah mengimplementasikan sistem manajemen ISO. Pelanggan memiliki keyakinan bahwa produk yang dibeli memenuhi Persyaratan Standar Mutu SNI Garam konsumsi beryodium dan jaminan layanan yang telah diberikan dari Perusahaan-perusahaan tersebut.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Bernoit dan Esther (2016) mengenai pengaruh implementasi ISO 9000 terhadap *customer perceived value*. Pada penelitiannya Bernoit dan Esther menyatakan bahwa perusahaan yang berperan sebagai supplier sangat penting menerapkan ISO 9001 untuk mendapatkan kepercayaan lebih dari konsumen. Pemahaman konsumen terhadap ISO 9001 juga berperan penting untuk meningkatkan keyakinan perusahaan agar menetapkan system mutu.

2. Pengaruh Implementasi ISO 9001 : 2015 terhadap Financial Efficient

Hasil penelitian membuktikan bahwa Implementasi ISO 9001 memiliki pengaruh signifikan terhadap *Financial Efficient*. Implementasi ISO 9001 menuntut seluruh tahapan kegiatan patuh dan terukur sesuai dengan kebijakan mutu yang telah diterangkan dan diterapkan oleh setiap bagian/departemen. Dampak dari efisiensi dan produktifitas yang terjaga menyebabkan terjadinya penekanan biaya-biaya (*cost reduction*) yang tercapai dari

pengiriman tepat waktu sesuai PO Pelanggan, tidak adanya komplain dari pelanggan yang memberikan dampak bahwa pelanggan puas.

Efisiensi Keuangan (*Finacial Efficient*) di perusahaan-perusahaan yang menerapkan ISO 9001, didukung dengan meningkatnya kesadaran seluruh bagian perusahaan/ organisasi dampak kerusakan atau kesalahan yang harus ditanggung bersama. Seluruh unsur perusahaan/ organisasi memiliki tanggung jawab lebih untuk terciptanya produk yang sesuai dengan kualifikasi persyaratan yang ditetapkan.

Peraturan wajib atas sasaran mutu yang harus tercapai, sehingga diterapkannya *delay time* yang harus dipatuhi jika tidak dipatuhi maka akan ada waktu produksi yang terbuang dan terjadi kerugian yang dialami oleh perusahaan.

Berdasarkan dari hasil tanggapan responden, terlihat hasil dari hubungan antara implementasi ISO 9001 terhadap efisiensi keuangan adalah sebesar 0,59 dan indikator dengan nilai terbesar adalah perencanaan keuangan. Perencanaan keuangan yang berperan untuk menekan biaya yang tidak diperlukan perusahaan dan mengurangi pengeluaran biaya, sehingga dana yang dimiliki bisa digunakan untuk pengembangan. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Waqar Ahmed (2017) yang menyatakan bahwa performa keuangan perusahaan meningkat setelah menerapkan ISO 9001 karena kepuasan pelanggan yang meningkat dan keluhan pelanggan yang berkurang.

3. Pengaruh *Customer Value* terhadap *Corporate Performance*

Berdasarkan hasil penelitian yang dijelaskan pada tabel 4.20 *Customer Value* berpengaruh signifikan terhadap *Corporate Performance*. Dengan adanya pengiriman yang tepat waktu, kualitas yang sesuai dengan harapan pelanggan maka pelanggan merasa diberikan pelayanan yang prima. Pelanggan akan turut melakukan pembelian / order ke perusahaan. Peningkatan derajat nilai pelanggan akan mengikuti kepuasan pelanggan, mulai dari kepuasan terhadap kinerja perusahaan, yang telah mengimplementasikan ISO 9001. Berbeda dengan ISO 9001 versi sebelumnya versi terbaru tidak hanya mengukur tentang taat azas namun juga mendukung dampak eksternal berupa kepuasan konsumen dan kinerja perusahaan. Derajat nilai pelanggan yang tinggi adalah prioritas utama untuk mencapai performa perusahaan.

Dari hasil pengujian pengaruh nilai pelanggan terhadap performa perusahaan, didapatkan nilai tertinggi adalah pada indikator berkurangnya keluhan pelanggan. Perusahaan diduga berhasil menjaga dan menangani adanya komplain pelanggan akan berdampak terhadap kinerja perusahaan. Dengan nilai pelanggan yang tinggi, dimana konsumen mendapatkan keseuaian barang atas biaya yang dikeluarkan dengan nilai yang didapatkan, dimungkinkan kepercayaan terhadap merek dan citra perusahaan yang berdampak pada performa perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya, yang telah dilakukan oleh Saleh Ali dan Soo Fe Fam (2018) yang meneliti variable *komplain* konsumen, pembelian berulang, dan motif pembelian terhadap performa perusahaan yang telah menerapkan ISO 9001. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Soo Fe Fam menjelaskan bahwa baik stakeholder internal organisasi dan eksternal konsumen merasa lebih puas dengan kinerja perusahaan setelah menerapkan ISO 9001.

4. Pengaruh *Financial Efficient* terhadap *Corporate Performance*

Hasil penelitian membuktikan bahwa *Financial Efficient* berpengaruh signifikan terhadap *Corporate Performance*. Melalui penerapan ISO 9001 oleh perusahaan melalui masing-masing departemen/bagian, ditargetkan untuk menekan pemborosan-pemborosan (*reducing cost*) melalui efisiensi yang harus dicapai dengan pengurangan *reject* di departemen produksi; sistem kartu stok di gudang sehingga mengurangi pengeluaran biaya namun tetap menjaga kepuasan pelanggan dan kualitas mutu produk. Berbagai pencegahan dilakukan untuk pemborosan terhadap biaya yang tidak diperlukan, hal ini dituntun dengan klausul ISO 9001.

Pemborosan yang terjadi bisa saja terjadi akibat dari pencurian dan kehilangan barang yang ada di gudang yang sebelumnya tidak tercatat.

Selain itu, adanya kesadaran terhadap peraturan sebagai isu eksternal yang harus diikuti maka perusahaan harus mengikuti segala peraturan tersebut, termasuk didalamnya efisiensi keuangan jika terjadi pelanggaran maka akan terjadi kerugian. Sebagai salah satu industri yang memerlukan banyak perizinan baik dari institusi pemerintahan, diduga penting bagi perusahaan untuk menerapkan efisiensi keuangan jika proses produksi yang tidak menghasilkan produk yang sesuai perundang-undangan dapat mengakibatkan pemberhentian ijin produksi sementara oleh badan otoritas terkait, berakibat pada penurunan performa perusahaan.

Dibuktikan dengan perhitungan dengan hasil penelitian dimana hubungan antara *financial efficient* terhadap performa perusahaan sebesar 0,353. Indikator penelitian yang digunakan untuk mengukur performa perusahaan menyatakan jika perusahaan memikirkan dampak kebijakannya kepada banyak pihak akan memberikan hubungan yang positif pada performa perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Daniel (2011) yang menguji performa operasional alah dampak dari internal proses, konsumen dan manajemen pemasok. Perusahaan dengan proses internal yang baik akan memberikan pengaruh positif terhadap performa perusahaan.

5. Pengaruh Implementasi ISO 9001 dengan *Corporate Performance*

Hasil penelitian yang dijelaskan pada tabel 4.20 menyatakan bahwa Implementasi ISO 9001 : 2015 berpengaruh signifikan terhadap *Corporate Performance* Perbaikan secara berkala untuk menjaga kepuasan pelanggan diduga salah satu unsur pendukung performa perusahaan, adanya kebijakan mutu yang ditetapkan oleh masing-masing Departemen/Bagian di perusahaan yang menerapkan ISO 9001 menekankan taat azas serta konsistensi dalam operasional perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin kepuasan pelanggan dengan keyakinan yang terus menerus melalui perbaikan berkesinambungan. Perbaikan berkala bisa ditempuh dengan langkah audit internal, didukung dengan laporan dan tinjauan manajemen.

Dibuktikan dengan hasil penelitian yang membuktikan hubungan antara implementasi ISO 9001 : 2015 terhadap performa perusahaan sebesar 0,292. Bisa ditarik kesimpulan bahwa perusahaan memiliki keputusan untuk melakukan peningkatan berkelanjutan secara terus menerus untuk tetap menjaga kepuasan pelanggan sesuai dengan penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Amal AL Othman (2017). Penelitian yang mengevaluasi implementasi performa perusahaan yang telah menerapkan ISO 9000 dan menemukan hubungan antara customer focus dengan performa perusahaan.

6. Komitmen Manajemen sebagai Variabel pendukung Pengaruh Implementasi ISO 9001 : 2015 terhadap *Corporate Performance*

Berdasarkan hasil penelitian ini, membuktikan bahwa Komitmen Manajemen tidak berpengaruh mendorong pengaruh antara variable Implementasi ISO 9001 : 2015 terhadap *Corporate Performance*. Faktor lain diluar penelitian memungkinkan hasil yang tidak berhubungan secara signifikan, peneliti duga seperti budaya organisasi dari masing-masing perusahaan/organisasi. Disisi lain, Pemerintah dan pihak regulator lain, berusaha mendukung penerapan ISO 9001 di Industri Garam Konsumsi Beryodium melalui peraturan dan undang-undang untuk dijalankan terutama bagi industri garam konsumsi beryodium, sangat diperlukan adanya kesadaran dan kepemimpinan dari seluruh unsur dan stakeholder perusahaan/organisasi.

Masing-masing perusahaan/organisasi diduga harus menyadari pentingnya konsistensi penerapan ISO 9001, karena adanya audit internal dan eksternal yang juga akan melihat system dokumentasi dan taat azas dari masing-masing perusahaan/organisasi. Peluang dari garam

konsumsi beryodium sangat besar dan kapabilitas internal bisa ditingkatkan dengan penerapan system mutu.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arjuna Josua (2017) yang mengindikasikan bahwa industri perlu memperhatikan komitmen manajemen untuk mengoptimalkan performa perusahaan melalui keberhasilan implementasi ISO 9001 : 2015.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001 : 2015 terhadap performa perusahaan, berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh dari Implementasi ISO 9001 : 2015 terhadap nilai pelanggan pada perusahaan/ organisasi garam konsumsi beryodium dikarenakan adanya permintaan dari konsumen, maka muncul kesadaran pemimpin bahwa implementasi ISO 9001 dapat memberikan produk yang berkualitas. Keputusan untuk memulai implementasi ISO 9001 : 2015 kepada perusahaan/organisasi dilakukan sejak adanya keluhan konsumen terhadap mutu dan ketidaksesuaian berat produk dengan keterangan yang ada di kemasan, adanya persaingan perusahaan sejenis yang telah memperoleh sertifikasi ISO 9001 : 2015/ SNI.
2. Implementasi ISO 9001 : 2015 terhadap *Financial Efficient* disebabkan karena adanya perbaikan proses produksi, perbaikan *layout* pabrik/ perusahaan sehingga berdampak pada penekanan biaya-biaya (*cost reduction*) yang tercapai dari pengiriman tepat waktu sesuai PO Pelanggan, tidak adanya komplain dari pelanggan yang memberikan dampak bahwa pelanggan puas. *Financial efficient* dirasakan manfaatnya oleh Perusahaan/Organisasi sejak diterapkannya perencanaan keuangan oleh para pimpinan Perusahaan/Organisasi.
3. *Customer Value* berpengaruh terhadap *Corporate Performance* karena Perusahaan/Organisasi berhasil menjaga dan menangani komplain pelanggan, konsumen mendapatkan kesesuaian barang atas biaya yang dikeluarkan dengan nilai yang didapatkan, dimungkinkan kepercayaan terhadap merek dan citra perusahaan yang berdampak pada performa perusahaan. Derajat nilai konsumen yang tinggi diciptakan saat Perusahaan/Organisasi menjaga citra perusahaan (melalui evaluasi kepuasan pelanggan, penanganan keluhan dan komplain), oleh departemen/bagian pemasaran bersama-sama dengan departemen/bagian QC, sehingga pelanggan memberikan dampak pada performa perusahaan yang lebih baik dari sebelum Implementasi ISO 9001 : 2015 terlihat dari puasanya konsumen dan berkurangnya komplain konsumen yang masuk ke Perusahaan/Organisasi.
4. Melalui penerapan ISO 9001 oleh perusahaan melalui masing-masing departemen/bagian, ditargetkan untuk menekan pemborosan-pemborosan (*reducing cost*) melalui efisiensi yang harus dicapai dengan pengurangan *reject* di departemen produksi; sistem kartu stok di gudang sehingga mengurangi pengeluaran biaya namun tetap menjaga kepuasan pelanggan dan kualitas mutu produk.
5. Efisiensi keuangan terjadi saat pemimpin Perusahaan/ Organisasi memikirkan dampak kebijakannya terhadap isu eksternal / internal. Perusahaan/ organisasi harus tetap menjaga kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan untuk menghindari pemberhentian ijin produksi sementara oleh badan otoritas terkait , berakibat pada penurunan performa perusahaan.
6. Implementasi ISO 9001 : 2015 berpengaruh terhadap *Corporate Performance* karena Perusahaan/Organisasi melakukan perbaikan secara berkala untuk menjaga kepuasan pelanggan diduga salah satu unsur pendukung performa perusahaan, adanya kebijakan mutu yang ditetapkan oleh masing-masing Departemen/Bagian di perusahaan yang

menerapkan ISO 9001 menekankan taat azas serta konsistensi dalam operasional perusahaan. Dimulai saat Pimpinan Perusahaan/Organisasi merasakan membutuhkan adanya system mutu untuk meningkatkan kapabilitas dan performa Perusahaan/Organisasi.

7. Implementasi ISO 9001 : 2015 terhadap *Corporate Performance* yang tidak dimoderasi oleh Komitmen Manajemen dimungkinkan karena adanya faktor lain diluar penelitian seperti budaya organisasi dari masing-masing perusahaan/organisasi. Pimpinan Perusahaan/ organisasi memiliki peran untuk menjaga konsistensi implementasi ISO 9001: 2015 melalui audit internal dan eksternal.

Saran

Dengan penggunaan variable implementasi ISO 9001 : 2015, yang dimoderasi oleh nilai pelanggan, efisiensi keuangan dan mediator variable komitmen manajemen terhadap performa perusahaan. Maka ada variabel lain yang dapat ditambahkan lagi oleh peneliti selanjutnya, seperti inovasi, pengaruh eksternal dan internal perusahaan (seperti kultur perusahaan, ketersediaan bahan baku, persaingan usaha).

DAFTAR PUSTAKA

- Abuhay, Itay. (2017). *"ISO 9001 : 2015 A complete guide to Quality Management Systems"*. New York : Taylor & Francis Group
- Ahmed, Waqar. (2016). *"ISO 9001 Transition and Its Impact on the Organizational Performance : Evidance from Service Industrie of Pakistan."*
- Ali, Hasan . (2013). *"Marketing dan Kasus-Kasus Pilihan. Yogyakarta. CAPS (Center For Academic Publishing Service)"*
- Amal Al Othman (2017). *"Implementation Influence of ISO 9000 on Organization's Performance."*
- Aubert, Benoit (2016). *"The Impact of ISO 9000 on Customer Perceived Value"*
- Badan Standarisasi Nasional, "Pedoman Mutu SNI ISO 9000"
- Badan Standarisasi Nasional, "Sistem Mutu SNI ISO 9001: 2015"
- Gale, Bradle T. (1994). *"Managing Customer Value. Customer value."* New York :The Free Press
- Martono, Ricky Virona. (2019). *"Analisis Produktivitas dan Efisiensi. Pengurangan Biaya (Cost)."* Jakarta : Gramedia
- Morgan, Neil. (2011). *"Marketing and business performance."* Journal of the Academy of Marketing Science 40(1):102-119
- Mulya, Elvie, (2014). *"Cost Reduction Strategies Mengoptimalkan Efisiensi dan Efektivitas Biaya Jangka Panjang Perusahaan."* Jakarta : Gramedia

Nestarita, Finda. (2019). "Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Terhadap Kinerja Guru di Sekolah Menengah Atas". *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*, Vol. 5, No. 1, Juni 2019: 56-71.

Paletente, Martin de. (2010). "*Market Based : Creating Sustainable Customer Value, Positive Power of Strategic Management*".

Prajogo (2011). "*The role of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption*"

Sahadi, (2018), *Kinerja dan Komitmen Seorang Manajer*, Bantul Yogyakarta: Teknosanian

Sleilati, Esther. (2016). "*The Impact of ISO 9000 on Customer Perceived Value* "

Wade, David.(2001). "Corporate Performance Management." Routledge