

**PENGARUH MANAJEMEN KUALITAS TERHADAP KUALITAS
LAYANAN DAN KEBERHASILAN BISNIS PERUSAHAAN LOGISTIK DI
INDONESIA**

SKRIPSI



Ditulis oleh :

Nama : Herdiansyah Putratama

Nomor Mahasiswa : 14311722

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2019**

**Pengaruh Manajemen Kualitas Terhadap Kualitas Layanan dan
Keberhasilan Bisnis Perusahaan Logistik di Indonesia**

SKRIPSI

**ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh
gelar sarjana strata- 1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**

Ditulis oleh :

Nama : Herdiansyah Putratama

Nomor Mahasiswa : 14311722

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

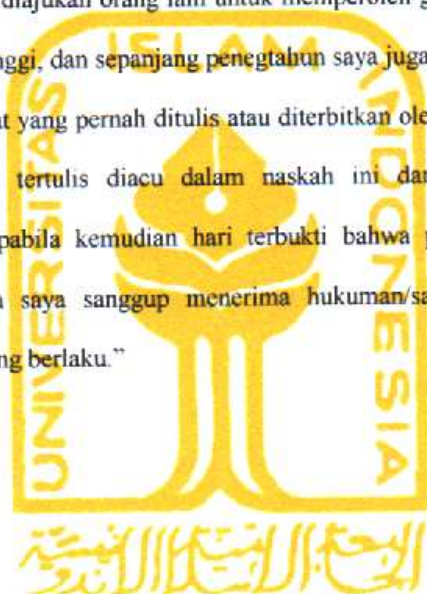
FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2019

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar sarjana di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”



Yogyakarta, 23 Februari 2019

Penulis,



Herdiansyah Putratama

##

PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Manajemen Kualitas Terhadap Kualitas Layanan dan Keberhasilan
Bisnis Perusahaan Logistik di Indonesia

Nama : Herdiansyah Putratama

Nomor Mahasiswa : 14311722

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, Februari 2019

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Dra. Siti Nursyamsiah, MM

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH MANAJEMEN KUALITAS TERHADAP KUALITAS LAYANAN DAN
KEBERHASILAN BISNIS PERUSAHAAN LOGISTIK DI INDONESIA**

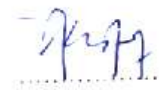
Disusun Oleh : **HERDIANSYAH PUTRATAMA**

Nomor Mahasiswa : **14311722**

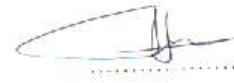
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Kamis, tanggal: 11 April 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Siti Nur Syamsiah, Dra., MM.



Penguji : Anjar Priyono, Ph.D



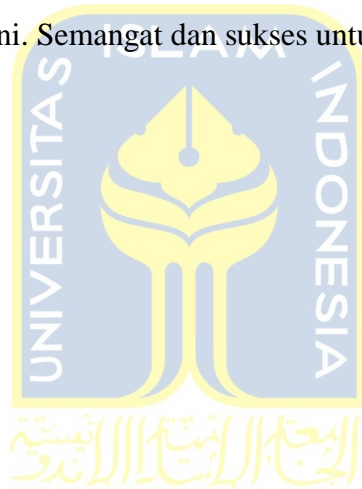
Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirahim dengan mengucapkan rasa syukur atas rahmat dan hidayah-Nya saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar. Karya sederhana ini saya persembahkan kepada Ayah dan Ibu saya yang senantiasa memberikan doa dan semangat kepada saya agar dapat menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar sarjana. Teruntuk keluarga besar beserta teman-teman saya mengucapkan terimakasih atas semangat dan dorongannya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Semangat dan sukses untuk kita semua.



HALAMAN MOTTO

“Mulailah dari tempatmu berada, gunakan yang kau punya, lakukan yang kau
bisa,

selama ada keyakinan, semua akan menjadi mungkin”

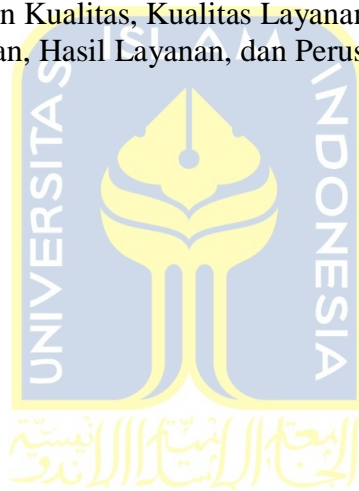
Herdiansyah Putratama



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen kualitas terhadap kualitas layanan dan keberhasilan bisnis perusahaan logistik di Indonesia. Populasi dari penelitian ini adalah pemilik/manajer perusahaan logistik di Indonesia. Teknik dalam pengambilan sampel yang digunakan adalah menggunakan teknik *random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 150 perusahaan logistik di Indonesia. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Model*) dengan *software AMOS* versi 2.0. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa manajemen kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap potensi layanan, proses layanan, dan hasil layanan. Selanjutnya potensi layanan dan hasil layanan berpengaruh positif signifikan terhadap keberhasilan bisnis. Namun, proses layanan tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan bisnis.

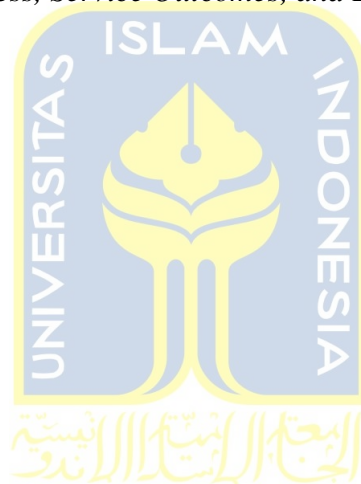
Kata kunci: Manajemen Kualitas, Kualitas Layanan, Keberhasilan Bisnis, Potensi Layanan, Proses Layanan, Hasil Layanan, dan Perusahaan Logistik.



ABSTRACT

This study aim to determine the effect of quality management on service quality and business success of logistics companies in Indonesian. The population of this study is the owner / manager of a logistics company in Indonesian. The technique in sampling used was using a random sampling technique with a total sample of 150 logistics companies in Indonesian. The method of data analysis in this study is the SEM (Structural Equation Model) with AMOS software version 2.0. The results of this study prove that quality management has a significant positive effect on service potential, service processes, and service outcomes. Furthermore, service potential and service outcomes have a significant positive effect on business success. However, the service process has no significant effect on business success.

Keywords: *Quality Management, Service Quality, Business Success, Service Potential, Service Process, Service Outcomes, and Logistics Company*



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji syukur sebesar-besarnya peneliti panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya berupa keimanan, kekuatan, kesabaran, kelancaran serta keselamatan selama melaksanakan penelitian ini hingga penelitian ini dapat terselesaikan. Shalawat serta salam tercurah kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, para sahabat dan para pengikut-pengikutnya. Penelitian ini tersusun sebagai hasil Tugas Akhir (TA) untuk memenuhi syarat untuk memperoleh gelar sarjana jurusan Manajemen Keuangan.

Penelitian ini berjudul tentang “**Pengaruh Manajemen Kualitas Terhadap Kualitas Layanan dan Keberhasilan Bisnis Perusahaan Logistik di Indobesia**”. Selama menyusun laporan, peneliti telah banyak mendapat petunjuk, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, keridhoan-Nya yang telah dilimpahkan kepada penulis, sehingga tugas akhir untuk memperoleh gelar sarjana Manajemen ini dapat terselesaikan.
2. Ibu, Bapak, Adik dan keluarga tercinta yang selalu mendoakan yang terbaik untuk saya.
3. Ibu Dra. Siti Nursyamsiah, MM selaku dosen pembimbing skripsi peneliti yang telah meluangkan waktu untuk membantu membimbing peneliti dalam penyusunan skripsi dengan baik dan sabar.
4. Bapak Fathul Wahid,.T., M,Sc,Ph.D., selaku rektorat Universitas Islam Indonesia.

5. Bapak Dr. Jaka Sriyana, SE., M.Si selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
6. Untuk teman-teman perkuliahan khususnya ‘’cah kantin 2014’’ yang telah memberi pengalaman, warna dan tawa selama menjalani kuliah di FE Universitas Islam Indonesia. Semangat dan sukses buat kita semua.
7. Untuk teman-teman cartonezz yang selalu memberikan pelajaran, semangat, dan dukungannya. Semoga sukses untuk kita semua.
8. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu per satu, terima kasih banyak.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa laporan tugas akhir ini masih jauh dari sempurna, Oleh karena itu segala kritik dan saran yang sifatnya membangun selalu peneliti harapkan. Semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi peneliti khususnya dan bagi semua yang membutuhkan. Akhir kata, semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya kepada kita semua, Amin amin ya robbal ‘alamiin.

Wassalamu’alaikum, Wr.Wb

Yogyakarta, Februari 2019

Herdiansyah Putratama

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan Skripsi	i
Halaman Judul Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4

1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN DAN LANDASAN TEORI	6
2.1 Penelitian Terdahulu	6
2.2 Landasan Teori	6
2.2.1 Perusahaan Logistik	6
2.2.2 Manajemen Kualitas	8
2.2.3 Kualitas Layanan	9
2.2.4 Keberhasilan Bisnis	11
2.3 Perumusan Hipotesis dan Model Penelitian	12
BAB III METODE PENELITIAN	18
3.1 Pendekatan Penelitian	18
3.2 Populasi dan Sampel	18
3.2.1 Populasi	18
3.2.2 Sampel dan Teknik Sampling	18
3.3 Jenis Data Penelitian	19
3.4 Prosedur Pengambilan Data	20
3.5 Klasifikasi Variabel Penelitian	21

3.6 Definisi Operasional Variabel	21
3.6.1 Manajemen Kualitas	21
3.6.2 Kualitas Layanan	22
3.6.3 Keberhasilan Bisnis	24
3.7 Teknik Analisis Deskriptif	24
3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas	24
3.9 Analisis SEM	26
3.10 Uji Hipotesis	30
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	31
4.1 Gambaran Umum Responden	31
4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian	31
4.1.2 Analisis Deskriptif Jawaban Responden	34
4.1.2.1 Variabel Manajemen Kualitas.....	34
4.1.2.2 Variabel Potensi Layanan	35
4.1.2.3 Variabel Proses Layanan	36
4.1.2.4 Variabel Hasil Layanan	37
4.1.2.5 Variabel Keberhasilan Bisnis	38

4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas	39
4.3 Analisis SEM	42
4.3.1 Uji Kebaikan Model	43
4.3.2 Hasil Pengujian Hipotesis	43
4.4 Pembahasan	47
4.4.1 Pengaruh Manajemen Kualitas Terhadap Potensi Layanan .	47
4.4.2 Pengaruh Manajemen Kualitas Terhadap Proses Layanan .	48
4.4.3 Pengaruh Manajemen Kualitas Terhadap Hasil Layanan ...	49
4.4.4 Pengaruh Potensi Layanan Terhadap Keberhasilan Bisnis .	50
4.4.5 Pengaruh Proses Layanan Terhadap Keberhasilan Bisnis ..	51
4.4.6 Pengaruh Hasil Layanan Terhadap Keberhasilan Bisnis	51
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	53
5.1 Kesimpulan	53
5.2 Saran	54
DAFTAR PUSTAKA	55
LAMPIRAN	57

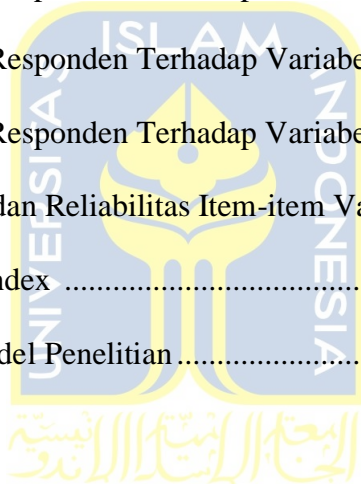
DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Pemikiran	17
4.1 Hasil Analisis SEM	44



DAFTAR TABEL

3.1 Goodness Of Fit Index	29
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	32
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Modal Kerja	32
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja	33
4.4 Rata-rata Jawaban Responden Terhadap Variabel Manajemen Kualitas .	34
4.5 Rata-rata Jawaban Responden Terhadap Variabel Potensi Layanan	36
4.6 Rata-rata Jawaban Responden Terhadap Variabel Proses Layanan	37
4.7 Rata-rata Jawaban Responden Terhadap Variabel Hasil Layanan	38
4.8 Rata-rata Jawaban Responden Terhadap Variabel Keberhasilan Bisnis ...	39
4.9 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Item-item Variabel Penelitian	41
4.10 Goodness Of Fit Index	43
4.11 Hasil Estimasi Model Penelitian	45



DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuisisioner Penelitian	57
2. Rekapitulasi Data Penelitian	62
3. Hasil Uji Validitas	84
4. Hasil Uji Reliabilitas	86
5. Hasil Uji Kebaikan Model	88



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang dan Masalah

Dalam beberapa dekade terakhir, ruang lingkup layanan logistik telah meluas dari penyediaan layanan terisolasi seperti transportasi dan pergudangan ke manajemen dan penanganan arus barang untuk seluruh perusahaan. Pasar untuk layanan logistik disegmentasi sesuai dengan layanan fisik yang diberikan dan sejauh mana penawaran layanan mengandung unsur-unsur manajemen logistik. Penyedia yang menangani layanan logistik dasar sering disebut sebagai penyedia layanan logistik pihak kedua (2PL). Operator dan perusahaan ekspedisi serta penyedia ruang gudang termasuk dalam kategori ini. Dalam banyak kasus, mereka bertindak sebagai subkontraktor bagi penyedia logistik pihak ketiga (3PL) yang setara dengan pemasok sistem yang digunakan dalam manufaktur menyediakan seluruh kegiatan layanan logistik. Jika perusahaan mengalihdayakan sebagian atau seluruh kegiatan logistik mereka ke 3PL ini, pengaturan yang dihasilkan disebut kontrak logistik. Dengan kecenderungan manajemen rantai pasokan, kelas lain yang disebut penyedia layanan logistik pihak keempat (4PL) muncul pada akhir 1990-an. Sejalan dengan pandangan logistik yang lebih luas, penyedia ini mengelola arus material dan informasi di seluruh rantai pasokan beragam perusahaan sebagai agen netral (Kersten & Koch, 2010).

Industri jasa logistik pada saat ini di dunia usaha semakin meningkat mengingat perusahaan ekspedisi semakin banyak bermunculan dan menawarkan

berbagai pelayanan yang unggul, hal ini menuntut perusahaan agar dapat lebih melakukan inovasi dalam melakukan usaha dan memperluas jaringannya. Perusahaan dituntut untuk dapat memiliki *value added* dalam setiap bidang usahanya agar dapat bersaing. Masa era globalisasi seperti sekarang ini jasa logistik perlu mempersiapkan diri menghadapi persaingan antar kompetitor jasa logistik penyedia lainnya, maka perusahaan harus jeli dalam melihat peluang pasar serta keinginan dan kebutuhan dari pelanggan. Perusahaan jasa logistik harus dapat memberikan jasa berkualitas dengan biaya yang lebih murah dan pelayanan yang lebih baik serta dapat memuaskan kebutuhan pelanggan sehingga timbul keberhasilan proses bisnis.

Keberhasilan usaha ini, ditandai oleh pengelolaan kualitas layanan yang baik. Begitu juga hasil penelitian Murphy (1998) dalam sumber yang sama menemukan bahwa keberhasilan usaha kecil disumbangkan oleh kerja keras, dedikasi, dan komitmen terhadap pelayanan dan kualitas. Najafzadeh & Shiri (2015) menyatakan, “*Service quality is defined as a judge or a serving independently of the overall advantage that a certain quality to be compared*”. Kualitas sebuah layanan dijelaskan dari hasil evaluasi pelanggan terhadap berbagai keunggulan sebuah layanan jika dibandingkan dengan layanan yang diberikan oleh provider lain. Kualitas identik dengan berbagai keunggulan, artinya pelanggan mendapatkan manfaat yang lebih tinggi dari sebuah layanan dibandingkan dengan layanan lainnya. Evaluasi terhadap kualitas sebuah layanan bersifat subyektif, artinya setiap pelanggan memiliki penilaian yang berbeda dalam mengevaluasi sebuah layanan. Kualitas sebuah layanan ditentukan oleh harapan pelanggan dan realisasi layanan

yang dirasakan oleh pelanggan. Sebelum memutuskan untuk membeli sebuah layanan tertentu, pelanggan sudah memiliki harapan tertentu atas layanan yang akan diterimanya sehingga pelanggan bersedia untuk membayar layanan yang dibeli. Berdasarkan harapan yang diinginkan oleh pelanggan tersebut menjadi penentu dari kualitas sebuah layanan, artinya ketika layanan tersebut sesuai atau melebihi harapan pelanggan maka pelanggan akan memiliki persepsi bahwa layanan tersebut berkualitas.

Peningkatan kualitas layanan perusahaan akan memungkinkan perusahaan untuk memperluas portofolio mereka dengan pendapatan layanan yang lebih tinggi sehingga membutuhkan tingkat kualitas yang tinggi. Penelitian Sousa dan Voos (2002) dan Nair (2006) membuktikan kualitas layanan berpengaruh terhadap kesuksesan bisnis perusahaan manufaktur. Hubungan antara kualitas dan kesuksesan telah dikonfirmasi dalam sejumlah penelitian. Namun, dalam hal perusahaan logistik, kualitas belum dipahami secara sistematis mempengaruhi kesuksesan bisnis (Kersten & Koch, 2010).

Penelitian Kersten & Koch (2010) mengenai pengaruh manajemen kualitas terhadap kualitas layanan dan keberhasilan bisnis perusahaan logistik di Jerman. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara empiris hubungan kausal antara manajemen kualitas, kualitas layanan dan kesuksesan bisnis di perusahaan logistik Jerman. Sampel penelitian ini adalah 229 perusahaan penyedia logistik. Analisis data menggunakan model persamaan struktural. Hasil penelitian adalah manajemen kualitas berpengaruh positif terhadap kualitas layanan yang terdiri dari

kualitas potensial, kualitas proses, dan kualitas hasil, serta kualitas layanan berpengaruh terhadap kesuksesan bisnis.

Berdasarkan uraian diatas, maka judul penelitian ini adalah “**Pengaruh Manajemen Kualitas Terhadap Kualitas Layanan dan Keberhasilan Bisnis Perusahaan Logistik di Indonesia**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah manajemen kualitas berpengaruh terhadap kualitas potensial ?
2. Apakah manajemen kualitas berpengaruh terhadap kualitas proses?
3. Apakah manajemen kualitas berpengaruh terhadap kualitas hasil?
4. Apakah kualitas potensial berpengaruh terhadap keberhasilan bisnis ?
5. Apakah kualitas proses berpengaruh terhadap keberhasilan bisnis?
6. Apakah kualitas hasil berpengaruh terhadap keberhasilan bisnis?

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen kualitas terhadap kualitas potensial.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen kualitas terhadap kualitas proses.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen kualitas berpengaruh terhadap kualitas hasil.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas potensial berpengaruh terhadap keberhasilan bisnis.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas proses berpengaruh terhadap keberhasilan bisnis.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kualitas hasil berpengaruh terhadap keberhasilan bisnis.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, maka manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Bagi Penulis

Merupakan kesempatan untuk memperoleh pengalaman praktis terhadap dunia operasional perusahaan, khususnya yang didasarkan pada pengetahuan teoritis yang diperoleh di bangku kuliah.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan bagi perusahaan khususnya untuk menentukan langkah-langkah yang efektif dalam menetapkan kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan kesuksesan bisnis perusahaan.

c. Bagi Pihak Lain

Memberikan kontribusi atau sumbangan pemikiran agar dapat dijadikan sebagai ilmu pengetahuan baik bagi peneliti maupun mahasiswa pada umumnya yang berkaitan dengan penelitian ini.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian Kersten & Koch (2010) mengenai pengaruh manajemen kualitas terhadap kualitas layanan dan keberhasilan bisnis perusahaan logistik di Jerman. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara empiris hubungan kausal antara manajemen kualitas, kualitas layanan dan kesuksesan bisnis di perusahaan logistik Jerman. Sampel penelitian ini adalah 229 perusahaan penyedia logistik. Analisis data menggunakan model persamaan struktural. Hasil penelitian adalah manajemen kualitas berpengaruh positif terhadap kualitas layanan yang terdiri dari kualitas potensial, kualitas proses, dan kualitas hasil dan kualitas layanan berpengaruh terhadap kesuksesan bisnis.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Perusahaan Logistik

Logistik meliputi kegiatan seperti pergudangan (*warehouse*), distribusi barang (*distribution*), transportasi barang (*freight transportation*), dan pengelolaan pesanan (*sales order processing*). Berbagai perusahaan menerapkan *supply chain management* untuk meningkatkan efisiensi pada proses logistik (Van Hoek, 2008).

Perusahaan logistik yang menjadi banyak fokus inti dari perusahaan adalah pihak logistic (3PL) . Menurut Vijayvargiya dan Dey (2010), Pihak logistik adalah pihak ketiga (3PL) yang menyediakan jasa logistik dengan suatu perusahaan

penyedia produk atau jasa dengan kontrak tertentu. Pihak ketiga tidak memiliki produk tetapi berpartisipasi dalam rantai pasok dari suatu perusahaan. Menurut (Ellram, Tate, & Billington, 2004), kegiatan *outsourcing* diluar aktivitas utama perusahaan (produksi) akan meningkatkan kepuasan konsumen dan menurunkan resiko finansial dengan mengurangi investasi yang besar. Jika hal ini dikaitkan dengan 3PL, manfaat yang didapatkan dengan bekerjasama dengan 3PL yaitu meningkatkan kepuasan konsumen dan mengurangi investasi besar yaitu menyediakan, perawatan armada dan operator.

Dahulu konsolidasi dan praktek yang terkait pada manajemen rantai pasokan (SCM) ini ditangani oleh penyedia layanan logistic (LSP) bisnis yang disebut dengan 3PL (*third party logistics*) untuk memberikan peran yang terintegrasi dan lebih banyak hal terhadap kliennya. Akan tetapi saat ini masalah penyediaan layanan logistik (LSP) ini sudah merupakan pengintegrasian logistik melalui *logistics integrators* yang lebih dikenal dengan *Fourth-party logistics provider* (disingkat *4PL*), yang mana diperlukan sebagai tingkat kompetensi baru sebagai partner dari segi logistik dan *supply chain* untuk kerjasama global yang terpadu dengan memanfaatkan teknologi.

Menurut Fulconis, Saglietto, & Paché (2007) menyatakan bahwa 4PL menyangkut banyak aktivitas seperti perencanaan dan koordinasi dari aliran informasi, merancang struktur logistic, dan sistem informasi antar organisasi dalam rangka pengintegrasian yang berkaitan dengan solusi global rantai pasokan (*global supply chains*) dengan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan seperti transportasi, tempat penyimpanan barang, subkontaktor, pengepakan barang dan sebagainya.

Melalui pendekatan perangkat teknologi baru dan mengkombinasikannya dengan konvensional yang telah dilakukan, sehingga 4PL dapat memberikan orientasi informasi yang lebih baik dalam melakukan kerja mereka.

2.2.2 Manajemen Kualitas

Manajemen kualitas merupakan sebuah filsafat dan budaya organisasi yang menekankan kepada upaya menciptakan kualitas yang konstan melalui setiap aspek dalam kegiatan organisasi. Manajemen kualitas membutuhkan pemahaman mengenai sifat kualitas dan sifat sistem kualitas serta komitmen manajemen untuk bekerja dalam berbagai cara. Manajemen kualitas sangat memerlukan figur pemimpin yang mampu memotivasi agar seluruh anggota dalam organisasi dapat memberikan kontribusi semaksimal mungkin kepada organisasi. Hal tersebut dapat dibangkitkan melalui pemahaman dan penjiwaan secara sadar bahwa kualitas suatu produk atau jasa tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan, tetapi menjadi tanggung jawab seluruh anggota dalam organisasi (Tumber, Tumbel, & Palandeng, 2016). Gaspersz (2007) mendefinisikan sistem manajemen kualitas sebagai sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Kebutuhan atau persyaratan itu ditentukan atau dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi. Sistem manajemen kualitas mendefinisikan bagaimana organisasi menerapkan praktek-praktek manajemen kualitas secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pasar.

Manajemen kualitas diukur dengan menggunakan beberapa indikator berdasarkan (Kersten & Koch, 2010) yaitu (1) fokus pelanggan; (2) pengembangan karyawan; (3) komitmen pimpinan; (4) keterlibatan karyawan; (5) peningkatan berkelanjutan; (6) data dan pengukuran kualitas; (7) manajemen proses; dan (8) manajemen kualitas pemasok.

2.2.3 Kualitas Layanan

Menurut (Parasuraman, Zaithmal, & Berry, 1988) *Service quality* (kualitas layanan) adalah ukuran seberapa baik suatu layanan menemui kecocokan dengan harapan pelanggan. Penyelenggaraan kualitas layanan berarti melakukan kompromi dengan harapan pelanggan dengan tata cara yang konsisten. Pengukuran secara khusus mengenai kualitas sebuah layanan juga diaplikasikan pada jasa kurir (pengiriman logistik) dengan konsep *logistics service quality*. Menurut Thai (2013), “*Customers’ perception of logistics service quality is derived from a series of interactions in the interface process with the logistics service provider*”. Pendapat ini mengungkapkan bahwa persepsi pelanggan terhadap LSQ didasarkan pada hasil evaluasi secara berkelanjutan atas interaksi proses logistik dari penyaji jasa kurir. Pendapat ini bisa diartikan bahwa LSQ didasarkan pada hasil evaluasi antar waktu atau antar transaksi, jika dari keseluruhan rentang waktu transaksi pelanggan dan jasa kurir tersebut layanan yang diberikan kurir memenuhi harapan pelanggan maka LSQ dari jasa kurir adalah tinggi. LSQ meliputi: *information quality, ordering procedures, ordering release quantities, timliness, order accuracy, order quality, order conditions, order discrepancy handling, dan personnel content quality*. (Kamble & Raut, 2011).

Menurut Kersten & Koch (2010) terdapat tiga dimensi pengukuran kualitas layanan dalam bisnis logistik. Dimensi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Potensi Layanan

Potensi layanan menggambarkan kemampuan penyedia untuk mewujudkan layanan melalui sumber daya (manusia dan material). Ini memperhitungkan fakta bahwa sumber daya ini juga dapat bernilai bagi pelanggan meskipun tidak digunakan untuk secara aktif menyediakan layanan. Contoh yang baik dari ini adalah penyediaan kapasitas ruang gudang tertentu. Meskipun itu mungkin tidak digunakan setiap saat, janji bahwa kapasitas ini akan tersedia bila diperlukan memberikan nilai kepada pelanggan dengan memungkinkan mereka untuk melakukan bisnis tanpa harus terus memastikan kapasitas penyimpanan (Kersten & Koch, 2010)

2. Proses Layanan

Dimensi proses menilai bagaimana layanan disediakan. Hal ini terutama mengacu pada aspek-aspek yang tidak berwujud dan dalam dimensi ini, simultanitas produksi dan konsumsi yang sering dianggap sebagai ciri layanan yang membedakan yang paling langsung berlaku (Kersten & Koch, 2010). Proses layanan berkualitas tinggi memiliki sejumlah konsekuensi penting bagi persepsi kualitas pelanggan. Pertama, meskipun proses ini terjadi sebagian besar di dalam perusahaan penyedia, layanan logistik melibatkan personel dan aset pelanggan dan dengan demikian membuat mereka sadar akan keandalan proses penyelesaian pesanan. Proses ini dimulai dengan komunikasi pertama pelanggan dan

penyedia tentang suatu layanan tertentu dan berhenti ketika layanan telah diberikan sepenuhnya (Franceschini & Rafele, 2000).

3. Hasil Layanan

Hasil kategori pasti yang paling umum untuk dianalisis di mana kualitas layanan logistik yang bersangkutan. Pemahaman profesional logistik tampaknya adalah bahwa pelanggan mereka pada dasarnya tertarik pada hasil (Kersten & Koch, 2010). Manifestasi yang paling jelas dari kualitas hasil dalam logistik terkait dengan *lead time*. Waktu tunggu yang singkat memungkinkan pelanggan untuk menangani operasi mereka sendiri secara lebih fleksibel dan mempertahankan persediaan pengaman yang lebih rendah. Dalam beberapa penyelidikan, waktu tunggu singkat muncul sebagai efek penting yang diharapkan perusahaan dari *outsourcing* logistik mereka (Wilding & Juriado, 2004)

2.2.4 Keberhasilan Bisnis

Keberhasilan usaha atau keberhasilan bisnis pada hakikatnya adalah keberhasilan dari bisnis mencapai tujuannya, suatu bisnis dikatakan berhasil bila mendapatkan laba karena laba adalah tujuan dari seseorang melakukan bisnis (Magnadi & Pamungkas, 2014). Keberhasilan usaha industri kecil di pengaruhi oleh berbagai faktor. Kinerja usaha perusahaan merupakan salah satu tujuan dari setiap pengusaha. Kinerja usaha industri dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan dalam pencapaian maksud atau tujuan yang diharapkan. Sebagai ukuran keberhasilan usaha suatu perusahaan dapat

dilihat dari berbagai aspek, seperti: kinerja keuangan, citra perusahaan, maupun lainnya (Chamdan Purnama & Suyanto, 2010).

Keberhasilan bisnis diukur dengan menggunakan indikator dari penelitian (Ahmad Alinejad, Pishvae, & Bonyadi Naeini, 2018) yaitu sebagai berikut :

1. Kualifikasi karyawan
2. Pemikiran tim
3. Kecepatan penanganan keluhan
4. Reaksi cepat terhadap pertanyaan pelanggan
5. Reaksi cepat jika ada masalah
6. Hubungan pelanggan jangka panjang
7. Penerimaan bebas kesalahan, pemrosesan dan penerusan informasi

2.3 Perumusan Hipotesis dan Model Penelitian

Pengelolaan kualitas pelayanan diberikan kepada pelanggan sesuai dengan harapannya. Pengelolaan kualitas pelayanan pada dasarnya menilai seberapa baik layanan telah diberikan, sehingga dapat meningkatkan kualitas di masa depan, mengidentifikasi masalah, dan memperbaikinya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Manajemen kualitas pelayanan meliputi pemantauan dan pemeliharaan variasi pelayanan yang ditawarkan kepada pelanggan oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Kualitas layanan dapat berpengaruh dengan potensi pelayanan, proses pelayanan, atau hasil layanan. Dengan cara ini misalnya, kualitas potensial dapat dipahami sebagai kualitas rekan kerja, proses kualifikasi sebagai kecepatan dari

layanan yang dihasilkan dan kualitas hasil sebagai berapa banyak kinerja cocok dengan keinginan pelanggan.

Hasil penelitian Kersten & Koch (2010) membuktikan bahwa manajemen kualitas berpengaruh terhadap potensi layanan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah :

H1 : manajemen kualitas berpengaruh positif terhadap potensi layanan

Manajemen kualitas (*quality manajemen*) atau kualitas terpadu didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan kinerja manajemen secara terus menerus pada setiap level operasi, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz, 2007). Sistem manajemen kualitas mencakup suatu lingkup yang luas dari aktivitas-aktivitas dalam organisasi modern. Kualitas dapat didefinisikan melalui lima pendekatan utama, antara lain sebagai berikut: *transcendent quality* yaitu suatu kondisi ideal menuju keunggulan; *product based quality* yaitu suatu atribut produk yang memenuhi kualitas; *user based quality* yaitu kesesuaian atau ketepatan dalam penggunaan produk; *manufacturing based quality* yaitu kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan standar; *value based quality* yaitu derajat keunggulan pada tingkat harga yang kompetitif. Sistem manajemen kualitas berfokus pada konsistensi dari proses kerja salah satunya adalah proses layanan. Konsumen seringkali terlibat dalam proses layanan dan hadir ketika layanan dibentuk. Menyediakan produk layanan (jasa) berbeda dengan menghasilkan produk manufaktur dalam beberapa cara. sebab masing-masing konsumen mendefinisikan kualitas sesuai keinginan mereka dan berbeda satu sama lain.

Hasil penelitian Kersten & Koch (2010) membuktikan bahwa manajemen kualitas berpengaruh terhadap proses layanan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis kedua penelitian ini adalah :

H2 : manajemen kualitas berpengaruh positif terhadap proses layanan

Pentingnya manajemen kualitas bagi koperasi dalam rangka pencapaian keunggulan kompetitif adalah melalui kinerja koperasi khususnya kinerja operasional perusahaan. Dalam persaingan ekonomi yang semakin tajam koperasi dituntut untuk menerapkan sistem manajemen yang baik, dimana dijadikan sebagai alat dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja operasionalnya. Manajemen perlu menciptakan suatu perencanaan dan pengaturan agar tercipta suatu proses atau operasional yang baik dalam mengelola dan menjalankan koperasi sehingga berdampak pada pelaksanaan atau tercapainya kinerja secara maksimal (Tumbel, Tumbel, & Palandeng, 2016)

Manajemen kualitas merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kinerja agar tetap mampu bersaing. Hasil layanan dapat tercipta apabila karyawan dapat melakukan pelayanan dengan benar dan mampu meninggalkan kesan yang baik pada pelanggan dan menurunkan jumlah kesalahan, sehingga karyawan perlu mendapatkan pelatihan dan pendidikan agar dapat meningkatkan keterampilan diri guna mendukung tujuan perusahaan dalam meningkatkan kualitas kinerja layanan.

Hasil penelitian Kersten & Koch (2010) membuktikan bahwa manajemen kualitas berpengaruh terhadap hasil layanan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis ketiga penelitian ini adalah :

H3 : manajemen kualitas berpengaruh positif terhadap hasil layanan

Potensi layanan menggambarkan kemampuan penyedia untuk mewujudkan layanan melalui sumber daya (manusia dan material). Ini memperhitungkan fakta bahwa sumber daya ini juga dapat bernilai bagi pelanggan meskipun tidak digunakan untuk secara aktif menyediakan layanan. (Kersten & Koch, 2010). Semakin tinggi potensi layanan akan meningkatkan keunggulan bisnis perusahaan sehingga kesuksesan bisnis akan tercapai.

Tujuan akhir perusahaan adalah keuntungan dan tingkat keuntungan yang berhasil diraih sering dijadikan ukuran kesuksesan bisnis. Dengan keuntungan yang diperoleh, perusahaan akan memperluas usaha, melakukan penyempurnaan kualitas, pengembangan teknologi, dan pelayanan yang bagus. Untuk melihat kesuksesan dari suatu bisnis dapat dinilai dari tercapai tidaknya tujuan pokok perusahaan yaitu memperoleh keuntungan sebagai tolak ukurnya

Hasil penelitian Kersten & Koch (2010) membuktikan bahwa potensi layanan berpengaruh terhadap keberhasilan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis keempat penelitian ini adalah :

H4 : potensi layanan berpengaruh positif terhadap keberhasilam bisnis

Proses layanan sistem manajemen kualitas ISO 9001:2000 merupakan kumpulan aktivitas yang saling berhubungan atau mempengaruhi sehingga dapat merubah input (material, persyaratan, peralatan, instruksi) menjadi output (barang atau jasa). Pendekatan proses didefinisikan sebagai identifikasi yang sistematis dan pengelolaan proses yang digunakan organisasi dan pemahaman hal-hal yang mempengaruhi setiap proses.

Dalam proses manajemen kualitas pelayanan tersebut diperlukan beberapa hal untuk menunjang prosesnya. Misalnya survei atau observasi kepada pelanggan, termasuk didalamnya berupa masukan, pendapat maupun *feedback* tentang pelayanan yang telah diberikan. Kesuksesan proses layanan akan meningkatkan kesuksesan bisnis perusahaan logistic (Kersten & Koch, 2010).

Hasil penelitian Kersten & Koch (2010) membuktikan bahwa proses layanan berpengaruh terhadap keberhasilan bisnis. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis kelima penelitian ini adalah :

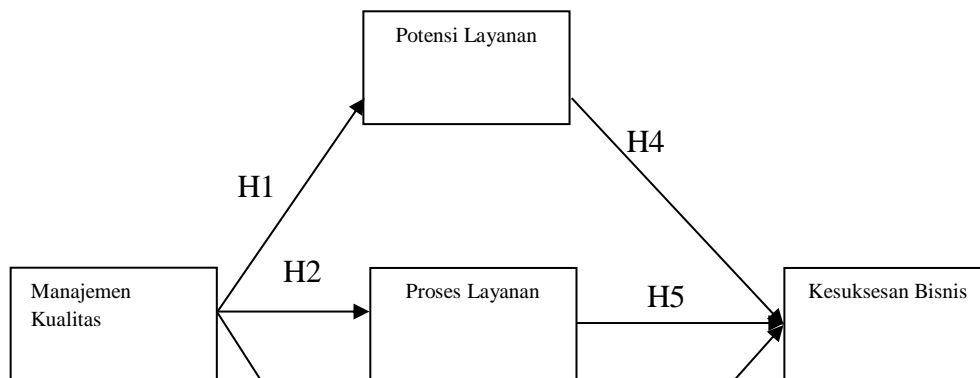
H5 : proses layanan berpengaruh positif terhadap keberhasilan bisnis

Hasil layanan pasti yang paling umum untuk dianalisis di mana kualitas layanan logistik yang bersangkutan. Pemahaman profesional logistik tampaknya adalah bahwa pelanggan mereka pada dasarnya tertarik pada hasil (Kersten & Koch, 2010). Manifestasi yang paling jelas dari kualitas hasil dalam logistik terkait dengan lead time. *Lead time* adalah jangka waktu antara pesanan pelanggan dan pengiriman produk akhir. Semakin baik *lead time* pengiriman akan meningkatkan kualitas layanan perusahaan logistik sehingga kesuksesan bisnis akan meningkat.

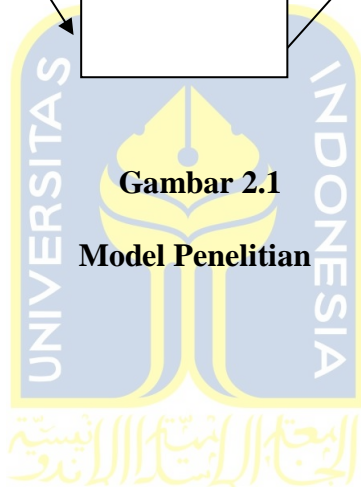
Hasil penelitian Kersten & Koch (2010) membuktikan bahwa hasil layanan berpengaruh terhadap keberhasilan bisnis. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis keenam penelitian ini adalah :

H6 : hasil layanan berpengaruh positif terhadap keberhasilan bisnis

Maka, model penelitian pada penelitian ini dapat digambarkan dengan gambar di bawah ini:



Gambar 2.1
Model Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif ini peneliti merumuskan masalah yang baru dengan mengidentifikasi melalui hipotesis yaitu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Metode penelitian kuantitatif menurut Given (2008) adalah pendekatan-pendekatan terhadap kajian empiris untuk mengumpulkan, menganalisa, dan menampilkan data dalam bentuk numerik daripada naratif.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2010). Dalam penelitian ini populasinya adalah perusahaan logistik di Indonesia.

3.2.2 Sampel dan Teknik *Sampling*

Sampel adalah sebagian atau representasi dari populasi yang diteliti (Arikunto, 2010). Mengingat populasinya besar dan keterbatasan waktu dan biaya penelitian, maka sampel perlu dibatasi dalam pengambilan sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dari anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu.

Menurut Hair, Anderson, Tatham, & Black (2010) besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapat model yang cocok dan disarankan ukuran sampel yang sesuai antara 100-200 responden agar dapat digunakan estimasi interpretasi dengan *Structural Equation Model (SEM)*. Untuk itu jumlah sampel akan ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimum.

Penentuan jumlah sampel minimum untuk SEM menurut Hair et al (2010) adalah:

5 sampai 10 x (Jumlah indikator + jumlah variabel laten), berdasarkan pedoman tersebut, maka jumlah sampel minimum untuk penelitian ini adalah:

Sampel minimal = 5 x (25 + 5) = 150 responden

Berdasarkan rumus diatas, maka jumlah sampel minimal dalam penelitian ini adalah 150 responden.

3.3 Jenis Data Penelitian

Data penelitian ini terdiri dari data primer. Data yang dipergunakan berupa data primer yang diperoleh secara langsung dari responden dengan cara riset atau penelitian lapangan. Untuk memperoleh data ini digunakan metode kuisioner. Dalam rangka untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan penelitian, data diperoleh dari penyebaran angket kepada responden dimana pertanyaan terlebih dahulu disediakan oleh peneliti untuk mendukung data-data informasi melalui angket.

Kuisioner yang akan digunakan dan disajikan kepada responden terdiri dari dua bagian, yaitu:

- a. Bagian yang mengungkapkan karakteristik responden. Berisi mengenai data karakteristik responden meliputi umur perusahaan, jumlah modal kerja, dan jumlah tenaga kerja.
- b. Bagian yang mengungkapkan pertanyaan tentang variabel penelitian seperti manajemen kualitas, potensi layanan, proses layanan, hasil layanan, dan kesuksesan bisnis.

3.4 Prosedur Pengambilan Data

Instrumen pengumpulan data yang digunakan untuk mengukur variabel adalah menggunakan kuisioner. Kuisioner ini berisi item-item pertanyaan sebagai penjabaran dari indikator-indikator variabel. Untuk mengubah data dari variabel-variabel yang ada kedalam perhitungan data, maka penulis menggunakan skala likert. Pada skala Likert ini responden menjawab pertanyaan dengan memberikan tanda silang (X) pada alternatif jawaban dengan 5 kemungkinan yang tersedia.

Dalam hal ini penulis akan memberikan pertanyaan dengan 5 alternatif jawaban yang harus dipilih salah satu jawaban saja. Untuk mempermudah penilaian jawaban, penulis akan memberikan nilai dari setiap pilihan jawaban pertanyaan yaitu nilai 5 untuk jawaban yang positif dan nilai 1 untuk jawaban yang sangat negatif. Maka bentuk penilaiannya sebagai berikut.

1. Jawaban SS (sangat setuju) diberi nilai 5
2. Jawaban S (setuju) diberi nilai 4
3. Jawaban N (netral) diberi nilai 3
4. Jawaban TS (tidak setuju) diberi nilai 2
5. Jawaban STS (sangat tidak setuju) diberi nilai 1

3.5 Klasifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah obyek penelitian, atau apa yang menjadi titik dalam suatu penelitian (Arikunto, 2010). Variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel independen yang terdiri dari manajemen kualitas
2. Variabel intervening yang terdiri dari kualitas layanan (potensi, proses, dan hasil)
3. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kesuksesan bisnis

3.6 Definisi Operasional Variabel

3.6.1 Manajemen Kualitas

Gaspersz (2007) mendefinisikan sistem manajemen kualitas sebagai sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Manajemen kualitas diukur dengan menggunakan beberapa indikator berdasarkan (Kersten & Koch, 2010) yaitu :

- (1) fokus pelanggan
- (2) pengembangan karyawan
- (3) komitmen pimpinan
- (4) keterlibatan karyawan
- (5) peningkatan berkelanjutan
- (6) data dan pengukuran kualitas
- (7) manajemen proses
- (8) manajemen kualitas pemasok.

3.6.2 Kualitas Layanan

Menurut Parasuraman, Zaithmal, & Berry (1988) Service quality (kualitas layanan) adalah ukuran seberapa baik suatu layanan menemui kecocokan dengan harapan pelanggan. Menurut Kersten & Koch (2010) terdapat tiga dimensi pengukuran kualitas layanan dalam bisnis logistik. Dimensi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Potensi Layanan

Potensi layanan menggambarkan kemampuan penyedia untuk mewujudkan layanan melalui sumber daya (manusia dan material). Ini memperhitungkan fakta bahwa sumber daya ini juga dapat bernilai bagi pelanggan meskipun tidak digunakan untuk secara aktif menyediakan layanan (Kersten & Koch, 2010). Terdapat beberapa indikator untuk mengukur potensi layanan yang telah dikonfirmasi oleh Cattell (1966), yaitu :

- a. Keandalan dan kepedulian karyawan
- b. Pemenuhan individu dan modalitas pemesanan
- c. Kondisi aset
- d. Kepatuhan dengan peraturan keamanan
- e. Penggunaan sistem informasi pelanggan

2. Proses Layanan

Dimensi proses menilai bagaimana layanan disediakan. Hal ini terutama mengacu pada aspek-aspek yang tidak berwujud dan dalam dimensi ini, simultanitas produksi dan konsumsi yang sering dianggap sebagai ciri layanan yang membedakan, yang paling langsung berlaku (Kersten & Koch, 2010). Terdapat

empat indikator yang telah dikonfirmasi Cattell (1966) untuk mengukur dimensi proses layanan, yaitu :

- a. Keandalan dalam proses penyelesaian pesanan
- b. Reaksi cepat terhadap pertanyaan pelanggan
- c. Pemberitahuan penundaan terlebih dahulu
- d. Reaksi cepat jika ada masalah

3. Hasil Layanan

Hasil, kategori pasti yang paling umum untuk dianalisis di mana kualitas layanan logistik yang bersangkutan. Pemahaman profesional logistik tampaknya adalah bahwa pelanggan mereka pada dasarnya tertarik pada hasil (Kersten & Koch, 2010). Manifestasi yang paling jelas dari kualitas hasil dalam logistik terkait dengan lead time. Dalam beberapa penyelidikan, waktu tunggu yang singkat muncul sebagai efek penting yang diharapkan perusahaan dari outsourcing logistik mereka (Wilding & Juriado, 2004). Untuk mengukur dimensi hasil layanan terdapat empat indikator yang telah dikonfirmasi oleh Cattell (1966), yaitu :

- a. Kondisi barang
- b. Ketepatan pengiriman (tempat)
- c. Lead time yang singkat
- d. Ketepatan pengiriman (barang dan jumlah)

3.6.3 Kesuksesan Bisnis

Keberhasilan usaha atau kesuksesan bisnis pada hakikatnya adalah keberhasilan dari bisnis mencapai tujuannya, suatu bisnis dikatakan berhasil bila mendapatkan laba, karena laba adalah tujuan dari seseorang melakukan bisnis (Magnadi & Pamungkas, 2014). Kesuksesan bisnis diukur dengan menggunakan indikator dari penelitian (Ahmad Alinejad et al., 2018) yaitu sebagai berikut :

- a. Kualifikasi karyawan
- b. pemikiran tim
- c. Hubungan pelanggan jangka panjang
- d. Penerimaan bebas kesalahan, pemrosesan dan penerusan informasi

3.7 Teknik Analisis Deskriptif

Teknik analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi (Sugiyono, 2014). Analisis ini bersifat uraian yang menjelaskan tentang identitas dari responden.

3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur (indikator) dapat mengukur apa yang ingin diukur (variabel) (Zikmund, 2003). Peneliti dianjurkan untuk melakukan uji validitas atau unidimensionalitas terhadap semua indikator konstruk yang masuk dalam model penelitian sebelum menilai reliabilitasnya.

Peneliti menguji validitas setiap *observed variable* atau indikator dengan pendekatan *convergent validity*. Validitas konvergen dapat dilihat dari *measurement model* dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi

secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Sebuah indikator menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali *standard error*-nya atau memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali *standard error*-nya (Ferdinand, 2000). Program AMOS versi 20 juga menyediakan fasilitas menilai validitas konvergen dengan mencermati *critical value* atau *t value* dari setiap indikator. Kriterianya adalah apabila *t value* indikator ≥ 1.96 maka indikator tersebut signifikan pada tingkat $\alpha = 0,05$ (Holmes-Smith, 2001).

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat kemampuan masing-masing indikator mengindikasikan sebuah *construct* yang umum atau secara sederhana dapat dikatakan sebagai tingkat konsistensi dan stabilitas dari sebuah alat ukur (Ferdinand, 2002). Dalam SEM ada beberapa uji statistik untuk menguji reliabilitas konstruk yaitu *construct reliability* dan *variance extracted*.

Pada penelitian ini reliabilitas konstruk diuji menggunakan pendekatan *construct reliability* dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan dari model SEM yang dianalisis. *construct reliability* diperoleh dengan rumus Fornell & Larcker (1981) berikut :

$$(\sum \lambda_i)^2$$

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \varepsilon_i^2}$$

Dimana, λ_i = *Standard loading* masing-masing indikator (*observed variable*)

ε_i = kesalahan pengukuran masing-masing indikator (1 – reliabilitas indikator).

3.9 Analisis SEM

Model penelitian akan dianalisa dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*, dengan menggunakan bantuan software AMOS. SEM adalah teknik analisis yang memungkinkan hubungan-hubungan yang kompleks dan rumit secara simultan. Dalam pengertian yang sederhana, SEM menyediakan teknik estimasi yang memadai dan paling efisien untuk serangkaian persamaan *multiple regression* dan terpisah dan diestimasi secara simultan (Ghozali, 2016).

Hair et. al. (2010) menjelaskan Tujuh langkah proses analisis data dengan SEM secara lengkap sebagai berikut:

Step 1 : Mengembangkan suatu model berbasis teoritis

Model adalah penyederhanaan masalah yang kompleks agar mudah dianalisis. Model tersebut dibangun berdasarkan literature dan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang relevan.

Step 2: Membangun suatu diagram jalur

Model yang telah dibangun tersebut kemudian digambarkan dalam bentuk diagram jalur (*path diagram*). Pada tahap ini penelitian mendefinisikan dan menetapkan konstruk *eksogeneous* dan *endogeneous* kemudian menghubungkannya dalam bentuk jalur diagram. Dengan diagram jalur ini akan jelas diketahui bagain

mana yang harus dilakukan *conformatorytest* yaitu menguji apakah indikator dapat menjelaskan variabel laten dan bagian mana yang harus dilakukan uji hipotesis yaitu menguji pengaruh semua variabel eksogen terhadap variabel endogen baik secara langsung maupun tidak langsung, serta menguji pengaruh endogen terhadap variabel endogen lainnya.

Step 3: Mengkonversi diagram alur dalam bentuk persamaan

Pada tahap ini peneliti menjabarkan diagram alur model penelitian dalam bentuk persamaan struktural (*structural equation*) dan persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*).

Step 4: Memilih matriks input dan estimasi model

Karena dalam penelitian ini yang diuji adalah kausalitas, maka input yang digunakan adalah kovarians. Langkah-langkah penggunaan input dalam SEM adalah sebagai berikut:

1. Estimasi Model pengukuran (*confirmatory factor*)

Model pengukuran ini adalah untuk menguji apakah indikator-indikator secara signifikan dapat mengukur variabel laten dalam model.

2. Estimasi analisis jalur

Pada tahap ini menguji pengaruh baik langsung maupun tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen dan pengaruh variabel endogen dengan variabel endogen lainnya.

Step 5: Meramal indentifikasi model

Tahap ini adalah menaksirkan apakah model struktural yang dibuat mampu menghasilkan estimasi yang baik. Tanda-tanda adanya masalah dalam tahap ini adalah:

1. Simpangan standar untuk satu atau beberapa koefisien model sangat besar.
2. Informasi yang diperlukan tidak dapat disajikan oleh program.
3. Munculnya angka-angka yang tidak wajar. Misalnya terdapat varian yang negatif.
4. Terdapat angka koefisien korelasi antar koefisien estimasi sangat tinggi.

Step 6: Mengevaluasi ketepatan estimasi model

Estimasi model akan dapat diuji apabila beberapa asumsi penggunaan SEM dapat dipenuhi. Hal-hal yang perlu dilihat adalah: ukuran sampel minimal 100 unit; data berdistribusi normal dan berpola linier; evaluasi *outliers* dengan metode *univariate* dan *multivariate*. Apabila asumsi-asumsi pengguna SEM sudah dapat dipenuhi, maka tahap selanjutnya adalah melakukan uji kesesuaian dan uji statistik (*goodness of fit test*).

Step 7: Menginterpretasikan dan memodifikasi model

Langkah terakhir dari serangkaian langkah diatas adalah menginterpretasikan dan memodifikasi model apabila ternyata estimasi yang dihasilkan tidak memiliki tingkat prediksi seperti yang diharapkan atau memiliki tingkat residual yang tinggi. Secara ringkas pedoman kriteria kelayakan pemodelan (*goodness of fit index*) adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1

Goodness of Fit Index

Goodness of Fit	Cut-off value
Chi-Square (X^2)	Diharapkan kecil
Significance Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMN / DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Source: Hair et al (2010)

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksirkan hubungan kausalitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2016). Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kasualitas imajiner (Ghozali, 2016).

Penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kasualitas antar variabel (*model casual*) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2016). *Path analysis* merupakan metode *multivariate* (lebih dari satu variabel dependen) yang dapat digunakan untuk mengestimasi pengaruh langsung

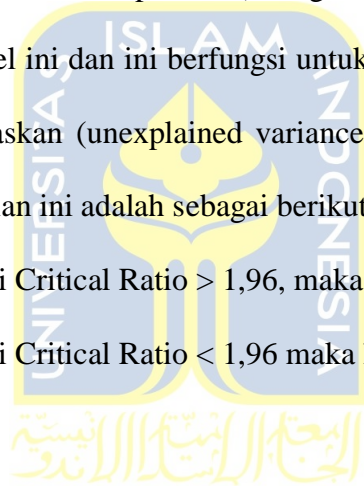
(*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh total (*total effect*) diantara beberapa variabel (Ghozali, 2016).

3.10 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa ada variabel ke tiga yang memediasi (intervening) hubungan kedua variabel tadi. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ke tiga yang memediasi hubungan kedua variabel ini. Kemudian pada setiap variabel dependen (endogen variabel) akan ada anak panah yang menuju ke variabel ini dan ini berfungsi untuk menjelaskan jumlah variance yang tidak dapat dijelaskan (unexplained variance) oleh variabel itu. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

p value < 0,05 atau nilai Critical Ratio > 1,96, maka hipotesis **diterima**.

p value > 0,05 atau nilai Critical Ratio < 1,96 maka hipotesis **ditolak**.



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berikut akan diuraikan hasil penelitian mengenai pengaruh manajemen kualitas terhadap kualitas layanan dan keberhasilan bisnis perusahaan logistik di Indonesia sejumlah 150 responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari hasil jawaban responden melalui kuesioner. Hasil dari jawaban-jawaban responden ini akan menjadi informasi dalam menjawab permasalahan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya.

4.1 Gambaran Umum Responden

4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian

Data primer yang telah berhasil dikumpulkan oleh peneliti kemudian dianalisis. Analisis karakteristik responden meliputi umur perusahaan, modal kerja dan tenaga kerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur Perusahaan

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 150 responden diperoleh data tentang umur perusahaan responden. Adapun data secara lengkap deskripsi umur perusahaan ditunjukkan pada tabel 4.1 :

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Umur	Jumlah	Persentase
-------------	---------------	-------------------

0-5 tahun	13	9%
6-10 tahun	39	26%
> 10 tahun	98	65%
Total	150	100%

Sumber : Data Primer, 2018

Dengan melihat struktur umur perusahaan responden dapat diketahui bahwa mayoritas berumur lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 98 orang atau 65%, sedangkan secara berturut-turut adalah mereka dengan umur 6-10 tahun ke atas sebesar 39 orang atau 26% dan mereka dengan umur 0-5 tahun sebesar 13 orang atau 9%.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Modal Kerja

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 150 responden diperoleh data tentang jumlah modal kerja. Adapun data secara lengkap deskripsi responden berdasarkan jumlah modal kerja ditunjukkan pada tabel 4.2 :

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Modal Kerja

Modal Kerja	Jumlah	Persentase
< Rp. 10.000.000.000,-	42	28%
Rp.10.000.000.000 s/d Rp. 100.000.000.000	78	52%
> Rp. 100.000.000.000	30	20%
Total	150	100%

Sumber : Data Primer, 2018

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa mayoritas perusahaan adalah bermodal kerja Rp.10.000.000.000 s/d Rp. 100.000.000.000 sebesar 78 responden atau 52%, perusahaan dengan modal kerja < Rp. 10.000.000.000,- sebesar 42

responden atau 28%, dan . perusahaan dengan modal kerja > Rp. 100.000.000.000 sebesar 30 responden atau 20%

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tenaga Kerja

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 150 responden diperoleh data tentang jumlah tenaga kerja. Adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan jumlah tenaga kerja ditunjukkan pada tabel 4.3 :

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja

Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah	Persentase
< 100 karyawan	15	10%
100-300 karyawan	103	69%
300-500 karyawan	32	23%
> 500 karyawan	0	0%
Total	150	100%

Sumber : Data Primer, 2018

Dengan melihat jumlah tenaga kerja dapat diketahui bahwa mayoritas perusahaan mempunyai jumlah tenaga kerja 100-300 sebesar 103 responden atau 69%. Selanjutnya secara berturut-turut adalah perusahaan dengan jumlah tenaga kerja 300-500 karyawan sebesar 32 responden atau 23% dan perusahaan dengan jumlah tenaga kerja kurang dari 100 karyawan sebesar 15 responden atau 10%.

4.1.2 Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

$$\text{Skor minimum} = 1$$

$$\text{Skor maksimum} = 5$$

$$\text{Interval} = \frac{\text{Maksimum} - \text{minimum}}{\text{jumlah kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$$

$$\text{Nilai rata-rata } 1,00 - 1,80 = \text{Sangat Tidak baik}$$

$$\text{Nilai rata-rata } 1,81 - 2,60 = \text{Tidak baik}$$

$$\text{Nilai rata-rata } 2,61 - 3,40 = \text{Netral}$$

$$\text{Nilai rata-rata } 3,41 - 4,20 = \text{Baik}$$

$$\text{Nilai rata-rata } 4,21 - 5,00 = \text{Sangat Baik}$$

4.1.2.1 Variabel Manajemen Kualitas

Hasil deskriptif atau penilaian responden pada variabel manajemen kualitas ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.4

Rata-rata Jawaban Responden Terhadap Variabel

Manajemen Kualitas

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1.	Perusahaan memfokuskan pada pelanggan	3,56	Baik
2.	Perusahaan mekakukan pengembangan karyawan	3,65	Baik
3.	Komitmen pimpinan perusahaan untuk mengembangkan perusahaan	3,62	Baik
4.	Perusahaan melibatkan karyawan dalam berbagai hal	3,69	Baik

5.	Perusahaan mengalami peningkatan berkelanjutan	3,75	Baik
6.	Perusahaan mempunyai data dan pengukuran kualitas	3,62	Baik
7	Perusahaan mengutamakan manajemen proses	3,65	Baik
8	Perusahaan mengutamakan manajemen kualitas pemasok.	3,76	Baik
	Mean Total	3,69	Baik

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas dapat dilihat bahwa dari 150 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh item pertanyaan manajemen kualitas. Penilaian tertinggi pada item Perusahaan mengutamakan manajemen kualitas pemasok.. Sedangkan penilaian terendah pada item perusahaan memfokuskan pada pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat manajemen kualitas perusahaan di Indonesia cenderung baik, terbukti pimpinan memberikan penilaian yang baik.

4.1.2.2 Variabel Potensi Layanan

Hasil deskriptif atau penilaian responden pada variabel potensi layanan ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.5

Rata-rata Jawaban Responden Terhadap Variabel

Potensi Layanan

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Perusahaan mengutamakan keandalan dan kepedulian karyawan	3,81	Baik
2	Pemenuhan individu dan modalitas pemesanan	3,95	Baik
3	Kondisi aset perusahaan menunjang kegiatan perusahaan	4,00	Baik
4	Kepatuhan dengan peraturan keamanan	3,65	Baik
5	Penggunaan sistem informasi pelanggan	3,70	Baik
	Mean Total	3,82	Baik

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas dapat dilihat bahwa dari 150 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh item pertanyaan potensi layanan. Penilaian terendah pada item Kepatuhan dengan peraturan keamanan dan penilaain tertinggi pada item Kondisi aset perusahaan menunjang kegiatan perusahaan. Secara keseluruhan responden memberikan penilaian baik pada variabel potensi layanan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat potensi perusahaan logistik di Indonesia dalam kondisi baik, terbukti pimpinan memberikan penilaian yang baik.

4.1.2.3 Variabel Proses Layanan

Hasil deskriptif atau penilaian responden pada variabel proses layanan ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.6

Rata-rata Jawaban Responden Terhadap Variabel

Proses Layanan

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Keandalan dalam proses penyelesaian pesanan	3,78	Baik
2	Reaksi cepat terhadap pertanyaan pelanggan	3,71	Baik
3	Pemberitahuan penundaan terlebih dahulu	3,87	Baik
4	Reaksi cepat jika ada masalah	3,79	Baik
	Mean Total	3,79	Baik

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa dari 150 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh item pertanyaan proses layanan. Penilaian terendah pada item Reaksi cepat terhadap pertanyaan pelanggan dan penilaian tertinggi pada item Pemberitahuan penundaan terlebih dahulu. Secara keseluruhan responden memberikan penilaian baik pada variabel kinerja pemasaran. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat proses layanan perusahaan logistic di Indonesia dalam kondisi baik, terbukti responden memberikan penilaian yang baik.

4.1.2.4 Variabel Hasil Layanan

Hasil deskriptif atau penilaian responden pada variabel hasil layanan ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.7

Rata-rata Jawaban Responden Terhadap Variabel

Hasil Layanan

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Kondisi barang sesuai dengan yang dipesan	3,83	Baik
2	Ketepatan pengiriman (tempat)	3,81	Baik
3	Lead time yang singkat	3,71	Baik
4	Ketepatan pengiriman (barang dan jumlah)	3,72	Baik
	Mean Total	3,77	Baik

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa dari 150 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh item pertanyaan hasil layanan. Penilaian terendah pada item Lead time yang singkat dan penilaain tertinggi pada item Ketepatan pengiriman (tempat). Secara keseluruhan responden memberikan penilaian baik pada variabel hasil layanan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat hasil layanan perusahaan logistic di Indonesia dalam kondisi baik, terbukti responden memberikan penilaian yang baik.

4.1.2.5 Variabel Keberhasilan Bisnis

Hasil deskriptif atau penilaian responden pada variabel kesuksesan bisnis ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.8

Rata-rata Jawaban Responden Terhadap Variabel

Keberhasilan Bisnis

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Kualifikasi karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan	3,91	Baik
2	Pemikiran tim perusahaan meningkatkan laba	3,97	Baik
3	Hubungan pelanggan jangka panjang	4,05	Baik
4	Penerimaan bebas kesalahan, pemrosesan dan penerusan informasi	3,81	Baik
	Mean Total	3,94	Baik

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa dari 150 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh item pertanyaan kesuksesan bisnis. Penilaian terendah pada item Penerimaan bebas kesalahan, pemrosesan dan penerusan informasi dan penilaain tertinggi pada item Hubungan pelanggan jangka panjang. Secara keseluruhan responden memberikan penilaian baik pada variabel kesuksesan bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesuksesan bisnis perusahaan logistic di Indonesia dalam kondisi baik, terbukti responden memberikan penilaian yang baik.

4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas menunjukan sejauh mana suatu alat pengukur (indikator) dapat mengukur apa yang ingin diukur (variabel) (Zikmund, 2003). Peneliti dianjurkan untuk melakukan uji validitas atau unidimensionalitas terhadap semua indikator konstruk yang masuk dalam model penelitian sebelum menilai reliabilitasnya.

Peneliti menguji validitas setiap *observed variable* atau indikator dengan pendekatan *convergent validity*. Validitas konvergen dapat dilihat dari

measurement model dengan menentukan apakah setiap indikator yang diestimasi secara valid mengukur dimensi dari konsep yang diujinya. Sebuah indikator menunjukkan validitas konvergen yang signifikan apabila koefisien variabel indikator itu lebih besar dari dua kali *standard error*-nya atau memiliki *critical ratio* yang lebih besar dari dua kali *standard error*-nya (Ferdinand, 2000). Program AMOS versi 20 juga menyediakan fasilitas menilai validitas konvergen dengan mencermati *critical value* atau *t value* dari setiap indikator. Kriterianya adalah apabila *t value* indikator ≥ 1.96 maka indikator tersebut signifikan pada tingkat $\alpha = 0,05$ (Holmes-Smith, 2001).

Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat kemampuan masing-masing indikator mengindikasikan sebuah *construct* yang umum atau secara sederhana dapat dikatakan sebagai tingkat konsistensi dan stabilitas dari sebuah alat ukur (Ferdinand, 2002). Dalam SEM ada beberapa uji statistik untuk menguji reliabilitas konstruk yaitu *construct reliability* dan *variance extracted*.

Pada penelitian ini reliabilitas konstruk diuji menggunakan pendekatan *construct reliability* dengan menghitung indeks reliabilitas instrumen yang digunakan dari model SEM yang dianalisis. *construct reliability* diperoleh dengan rumus Fornell & Larcker (1981) berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{\dots}$$

$$(\sum \lambda_i)^2 + \sum \epsilon_i^2$$

Dimana, λ_i = *Standard loading* masing-masing indikator (*observed variable*)

ϵ_i = kesalahan pengukuran masing-masing indikator (1 – reliabilitas indikator).

Tabel 4.9

Hasil Uji Validitas Item-item Variabel Penelitian

Variabel	λ_i	ϵ_i	t-value	Keterangan	Construct Reliability	Keterangan
Manajemen Kualitas (MK)						
MK1	1,908	0,225	8,490	Valid	0,997	Reliable
MK2	1,609	0,191	8,403	Valid		
MK3	1,103	0,137	8,073	Valid		
MK4	1,051	0,130	8,080	Valid		
MK5	0,727	0,098	7,419	Valid		
MK6	0,936	0,115	8,146	Valid		
MK7	0,702	0,097	7,236	Valid		
MK8	0,906	0,113	8,017	Valid		
Potensi Layanan (POTL)						
POTL1	0,931	0,116	8,050	Valid	0,996	Reliable
POTL2	0,633	0,090	7,056	Valid		
POTL3	1,116	0,139	8,023	Valid		
POTL4	0,595	0,087	6,854	Valid		
POTL5	0,613	0,090	6,841	Valid		
Proses layanan (PROS)						
PROS1	0,813	0,126	6,452	Valid	0,995	Reliable
PROS2	1,271	0,166	7,644	Valid		
PROS3	1,019	0,134	7,608	Valid		
PROS4	1,444	0,177	8,146	Valid		
Hasil layanan (HASL)						

HASL1	1,099	0,139	7,899	Valid	0,995	Reliabel
HASL2	1,073	0,141	7,631	Valid		
HASL3	0,707	0,108	6,556	Valid		
HASL4	0,752	0,119	6,322	Valid		
Keberhasilan Bisnis (KB)						
KB1	0,568	0,096	5,894	Valid	0,994	Reliable
KB2	0,697	0,105	6,631	Valid		
KB3	1,063	0,138	7,703	Valid		
KB4	0,615	0,091	6,733	Valid		

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.9 di atas dapat diketahui bahwa t value indikator ≥ 1.96 , sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner adalah valid. Bahwa koefisien *Construct Reliability* $> 0,60$ sehingga seluruh pertanyaan dalam kuesioner pada item-item pertanyaan pada variabel adalah reliabel.

4.3 Analisis SEM

Analisis kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SEM (*Structural Equation Model*) yaitu sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Analisis ini sekaligus untuk membuktikan hipotesis penelitian ini yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya.

Untuk melakukan analisis data dengan metode SEM diperlukan tahap-tahap pengujian yaitu :

4.3.1. Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fit*)

Untuk mengetahui kriteria model yang baik (*Goodness of Fit*) digunakan: *Absolut Fit Measured* (pengukuran indeks mutlak), *Incremental Fit Measured* (Pengukuran tambahan indeks) dan *Parsimonious Fit Measured* (Pengukuran kesederhanaan indeks). Uji kebaikan model ini menggunakan *software* Amos versi 6.0. Berikut ini *goodness of fit index* yang dihasilkan setelah pengujian:

Tabel 4.10

Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	Hasil	<i>Cut Off Value</i>	<i>Kriteria</i>
Likelihood Chi Square	298,017	Diharapkan kecil	Baik
Probability	0,108	$\geq 0,05$	Baik
RMSEA	0,027	$\leq 0,08$	Baik
GFI	0,851	$\geq 0,9$	Mendekati Baik
AGFI	0,819	$\geq 0,9$	Mendekati Baik
TLI	0,972	$\geq 0,90$	Baik
CFI	0,975	$\geq 0,90$	Baik

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

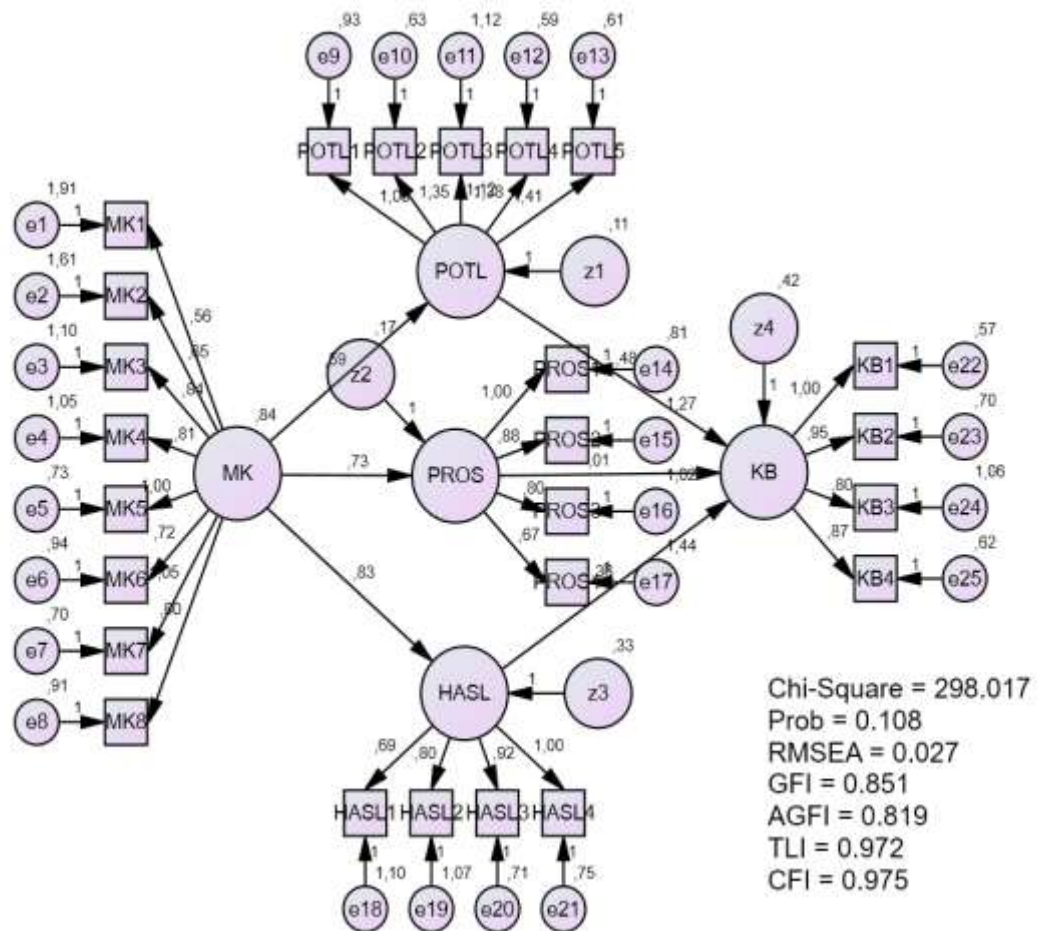
Hasil *goodness of fit* sebagian besar dinyatakan baik kecuali AGFI dan GFI yang nilainya hampir mendekati nilai yang ditentukan atau dapat disebut dalam kondisi *marginal*. Dengan demikian model penelitian ini telah dapat dinyatakan memenuhi kesesuaian model (*goodness of fit*).

4.3.2 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis penelitian dilakukan uji satu sisi, karena hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen dihipotesiskan berpengaruh positif. Untuk mengetahui apakah hipotesis didukung oleh data atau tidak, maka nilai probabilitas dari *Critical Ratio* (C.R) dibandingkan dengan $\alpha = 5\%$. Apabila *Standardized*

Koefisien parameter bernilai positif dan nilai probabilitas dari *Critical Ratio* (C.R) kurang dari $\alpha = 5\%$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian didukung oleh data (terbukti secara signifikan).

Hasil analisis SEM adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1

Hasil Analisis SEM

Berdasarkan analisis statistik dengan menggunakan program AMOS versi 20.0, diperoleh hasil uji hipotesis yang merupakan uji hubungan kausalitas dari masing-masing variabel penelitian sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini

Tabel 4.11

Hasil Estimasi Model Penelitian

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
POTL <--- MK	,593	,100	5,899	***	
PROS <--- MK	,727	,111	6,549	***	
HASL <--- MK	,831	,117	7,091	***	
KB <--- POTL	,476	,238	1,995	,046	
KB <--- PROS	,014	,212	,067	,947	
KB <--- HASL	,356	,152	2,348	,019	

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Hasil analisis SEM di atas, maka hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Manajemen Kualitas Terhadap Potensi Layanan

Hipotesis alternatif pertama bahwa “manajemen kualitas berpengaruh positif terhadap potensi layanan.” Hasil koefisien jalur manajemen kualitas terhadap potensi layanan adalah sebesar 0,593 dengan nilai p-value ($0,000 < 0,05$). Hal ini berarti manajemen kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap potensi layanan. Dengan demikian hipotesis pertama dalam penelitian ini **dapat didukung**.

2. Pengaruh Manajemen Kualitas Terhadap Proses Layanan

Hipotesis alternatif kedua bahwa “manajemen kualitas berpengaruh positif terhadap proses layanan” Hasil koefisien jalur manajemen kualitas terhadap potensi layanan adalah sebesar 0,727 dengan nilai p-value ($0,000 < 0,05$). Hal ini berarti

manajemen kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap potensi layanan. Dengan demikian hipotesis kedua dalam penelitian ini **dapat didukung**.

3. Pengaruh Manajemen Kualitas Terhadap Hasil Layanan

Hipotesis alternatif ketiga bahwa “manajemen kualitas berpengaruh positif terhadap hasil layanan”. Hasil koefisien jalur manajemen kualitas terhadap proses layanan adalah sebesar 0,831 dengan nilai p-value ($0,000 < 0,05$). Hal ini berarti manajemen kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap proses layanan. Dengan demikian hipotesis ketiga dalam penelitian ini **dapat didukung**.

4. Pengaruh Potensi Layanan Terhadap Keberhasilan Bisnis

Hipotesis alternatif keempat bahwa “potensi layanan berpengaruh positif terhadap keberhasilan bisnis”. Hasil koefisien jalur proses layanan terhadap kesuksesan bisnis adalah sebesar 0,476 dengan nilai p-value ($0,046 < 0,05$). Hal ini berarti potensi layanan berpengaruh positif signifikan terhadap keberhasilan bisnis dengan demikian hipotesis keempat dalam penelitian ini **dapat didukung**.

5. Pengaruh Proses Layanan Terhadap Keberhasilan Bisnis

Hipotesis alternatif kelima bahwa “proses layanan berpengaruh positif terhadap keberhasilan bisnis”. Hasil koefisien jalur proses layanan terhadap kesuksesan bisnis adalah sebesar 0,014 dengan nilai p-value ($0,947 > 0,05$). Hal ini berarti proses layanan tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan bisnis dengan demikian hipotesis kelima dalam penelitian ini **tidak dapat didukung**.

6. Pengaruh Hasil Layanan Terhadap Keberhasilan Bisnis

Hipotesis alternatif keenam bahwa “hasil layanan berpengaruh positif terhadap keberhasilan bisnis”. Hasil koefisien jalur hasil layanan terhadap

kesuksesan bisnis adalah sebesar 0,356 dengan nilai p-value ($0,019 < 0,05$). Hal ini berarti hasil layanan berpengaruh positif signifikan terhadap keberhasilan bisnis dengan demikian hipotesis keenam dalam penelitian ini **dapat didukung**.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Manajemen Kualitas Terhadap Potensi Layanan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa manajemen kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap potensi layanan. Semakin baik manajemen kualitas akan meningkatkan potensi layanan perusahaan logistik di Indonesia

Pengelolaan kualitas pelayanan diberikan kepada pelanggan sesuai dengan harapannya. Pengelolaan kualitas pelayanan pada dasarnya menilai seberapa baik layanan telah diberikan, sehingga dapat meningkatkan kualitas di masa depan, mengidentifikasi masalah, dan memperbaikinya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Manajemen kualitas pelayanan meliputi pemantauan dan pemeliharaan variasi pelayanan yang ditawarkan kepada pelanggan oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Kualitas layanan dapat berhubungan dengan potensi pelayanan, proses pelayanan atau hasil layanan. Dengan cara ini misalnya, kualitas potensial dapat dipahami sebagai kualitas rekan kerja, proses kualifikasi sebagai kecepatan dari layanan yang dihasilkan dan kualitas hasil sebagai berapa banyak kinerja cocok dengan keinginan pelanggan.

Hasil ini sesuai penelitian Kersten & Koch (2010) membuktikan bahwa manajemen kualitas berpengaruh terhadap potensi layanan.

4.4.2 Pengaruh Manajemen Kualitas Terhadap Proses Layanan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa manajemen kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap proses layanan layanan. Semakin baik manajemen kualitas akan meningkatkan proses layanan perusahaan logistik di Indonesia

Manajemen kualitas (*quality manajemen*) atau kualitas terpadu didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan kinerja manajemen secara terus menerus pada setiap level operasi, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz, 2007). Sistem manajemen kualitas mencakup suatu lingkup yang luas dari aktivitas-aktivitas dalam organisasi modern. Kualitas dapat didefinisikan melalui lima pendekatan utama, antara lain sebagai berikut: *transcendent quality* yaitu suatu kondisi ideal menuju keunggulan; *product based quality* yaitu suatu atribut produk yang memenuhi kualitas; *user based quality* yaitu kesesuaian atau ketepatan dalam penggunaan produk; *manufacturing based quality* yaitu kesesuaian terhadap persyaratan-persyaratan standar; *value based quality* yaitu derajat keunggulan pada tingkat harga yang kompetitif. Sistem manajemen kualitas berfokus pada konsistensi dari proses kerja salah satunya adalah proses layanan. Konsumen seringkali terlibat dalam proses layanan dan hadir ketika layanan dibentuk. Menyediakan produk layanan (jasa) berbeda dengan menghasilkan produk manufaktur dalam beberapa cara, sebab masing-masing konsumen mendefinisikan kualitas sesuai keinginan mereka dan berbeda satu sama lain.

Hasil ini sesuai penelitian Kersten & Koch (2010) membuktikan bahwa manajemen kualitas berpengaruh terhadap proses layanan.

4.4.3 Pengaruh Manajemen Kualitas Terhadap Hasil Layanan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa manajemen kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap hasil layanan. Semakin baik manajemen kualitas akan meningkatkan hasil layanan perusahaan logistik di Indonesia

Pentingnya manajemen kualitas bagi koperasi dalam rangka pencapaian keunggulan kompetitif adalah melalui kinerja koperasi khususnya kinerja operasional perusahaan. Dalam persaingan ekonomi yang semakin tajam koperasi dituntut untuk menerapkan sistem manajemen yang baik, dimana dijadikan sebagai alat dalam meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja operasionalnya. Manajemen perlu menciptakan suatu perencanaan dan pengaturan agar tercipta suatu proses atau operasional yang baik dalam mengelola dan menjalankan koperasi sehingga berdampak pada pelaksanaan atau tercapainya kinerja secara maksimal (Tumbel et al., 2016)

Manajemen kualitas merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kinerja agar tetap mampu bersaing. Hasil layanan dapat tercipta apabila karyawan dapat melakukan pelayanan dengan benar dan mampu meninggalkan kesan yang baik pada pelanggan dan menurunkan jumlah kesalahan, sehingga karyawan perlu mendapatkan pelatihan dan pendidikan agar dapat meningkatkan keterampilan diri guna mendukung tujuan perusahaan dalam meningkatkan kualitas kinerja layanan.

Hasil ini sesuai penelitian Kersten & Koch (2010) membuktikan bahwa manajemen kualitas berpengaruh terhadap hasil layanan.

4.4.4 Pengaruh Potensi Layanan Terhadap Keberhasilan Bisnis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa potensi layanan berpengaruh positif signifikan terhadap keberhasilan bisnis. Semakin baik potensi layanan akan meningkatkan kesuksesan bisnis perusahaan logistik di Indonesia

Potensi layanan menggambarkan kemampuan penyedia untuk mewujudkan layanan melalui sumber daya (manusia dan material). Ini memperhitungkan fakta bahwa sumber daya ini juga dapat bernilai bagi pelanggan meskipun tidak digunakan untuk secara aktif menyediakan layanan. (Kersten & Koch, 2010). Semakin tinggi potensi layanan akan meningkatkan keunggulan bisnis perusahaan sehingga kesuksesan bisnis akan tercapai.

Tujuan akhir perusahaan adalah keuntungan dan tingkat keuntungan yang berhasil diraih sering dijadikan ukuran kesuksesan bisnis. Dengan keuntungan yang diperoleh, perusahaan akan memperluas usaha, melakukan penyempurnaan mutu, pengembangan teknologi dan pelayanan yang bagus. Untuk melihat kesuksesan dari suatu bisnis dapat dinilai dari tercapai tidaknya tujuan pokok perusahaan yaitu memperoleh keuntungan sebagai tolak ukurnya

Hasil ini sejalan dengan penelitian Kersten & Koch (2010) membuktikan bahwa potensi layanan berpengaruh terhadap keberhasilan bisnis.

4.4.5 Pengaruh Proses Layanan Terhadap Kesuksesan Bisnis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa proses layanan tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan bisnis. Semakin baik

proses layanan tidak akan meningkatkan keberhasilan bisnis perusahaan logistik di Indonesia.

Proses layanan sistem manajemen mutu merupakan kumpulan aktivitas yang saling berhubungan / mempengaruhi sehingga dapat merubah input (material, persyaratan, peralatan, instruksi) menjadi output (barang atau jasa). Pendekatan proses didefinisikan sebagai identifikasi yang sistematis dan pengelolaan proses yang digunakan organisasi dan pemahaman hal-hal yang mempengaruhi setiap proses.

Hasil ini disebabkan karena dalam proses manajemen kualitas, proses layanan tidak dilakukan secara maksimal. Hal ini akan berakibat kepada tidak suksesnya proses layanan dan pada akhirnya tidak akan mempengaruhi kegagalan bisnis perusahaan logistik.

Hasil penelitian tidak sesuai dengan penelitian Kersten & Koch (2010) membuktikan bahwa proses layanan berpengaruh terhadap keberhasilan bisnis.

4.4.6 Pengaruh Hasil Layanan Terhadap Keberhasilan Bisnis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa hasil layanan berpengaruh positif signifikan terhadap keberhasilan bisnis. Semakin baik hasil layanan akan meningkatkan keberhasilan bisnis perusahaan logistik di Indonesia

Hasil layanan pasti yang paling umum untuk dianalisis di mana kualitas layanan logistik yang bersangkutan. Pemahaman profesional logistik tampaknya adalah bahwa pelanggan mereka pada dasarnya tertarik pada hasil (Kersten & Koch, 2010). Manifestasi yang paling jelas dari kualitas hasil dalam logistik terkait dengan lead time. Lead time adalah jangka waktu antara pesanan pelanggan dan

pengiriman produk akhir. Perintah kecil dari item yang sudah ada sebelumnya mungkin hanya memiliki beberapa jam lead time, tetapi perintah yang lebih besar dari bagian-bagian custom-made mungkin memiliki lead time minggu, bulan atau bahkan lebih lama. Semakin baik lead time pengiriman akan meningkatkan kualitas layanan perusahaan logistic sehingga kesuksesan bisnis akan meningkat.

Hasil ini sesuai penelitian Kersten & Koch (2010) membuktikan bahwa hasil layanan berpengaruh terhadap keberhasilan bisnis.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa manajemen kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap potensi layanan. Semakin baik

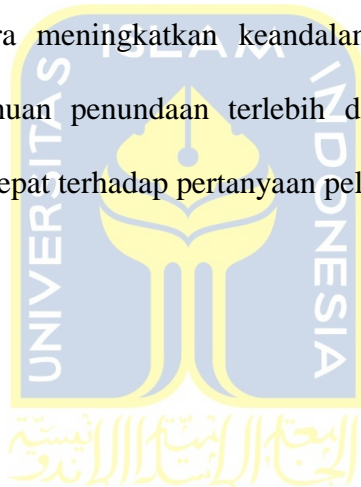
manajemen kualitas akan meningkatkan potensi layanan perusahaan logistik di Indonesia.

2. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa manajemen kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap proses layanan layanan. Semakin baik manajemen kualitas akan meningkatkan proses layanan perusahaan logistik di Indonesia.
3. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa manajemen kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap hasil layanan. Semakin baik manajemen kualitas akan meningkatkan hasil layanan perusahaan logistik di Indonesia.
4. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa potensi layanan berpengaruh positif signifikan terhadap keberhasilan bisnis. Semakin baik potensi layanan akan meningkatkan keberhasilan bisnis perusahaan logistik di Indonesia.
5. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa proses layanan tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan bisnis. Semakin baik proses layanan tidak akan meningkatkan keberhasilan bisnis perusahaan logistik di Indonesia.
6. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa hasil layanan berpengaruh positif signifikan terhadap keberhasilan bisnis. Semakin baik hasil layanan akan meningkatkan keberhasilan bisnis perusahaan logistik di Indonesia.

5.2 Saran

Berdasar kesimpulan di atas, selanjutnya dapat diusulkan saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi perusahaan yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan peran manajemen kualitas karena terbukti berpengaruh terhadap kualitas layanan dan kesuksesan bisnis seperti perusahaan meningkatkan fokus pelanggan, pengembangan karyawan, komitmen pimpinan, keterlibatan karyawan, peningkatan berkelanjutan, data dan pengukuran kualitas, manajemen proses dan manajemen kualitas pemasok.
2. Meningkatkan kualitas layanan perusahaan terutama pada dimensi proses layanan dengan cara meningkatkan keandalan dalam proses penyelesaian pesanan, pemberitahuan penundaan terlebih dahulu, reaksi cepat jika ada masalah dan reaksi cepat terhadap pertanyaan pelanggan.



Daftar Pustaka

- Ahmad Alinejad, E., Pishvae, M. S., & Bonyadi Naeini, A. (2018). Key success factors for logistics provider enterprises: an empirical investigation in Iran. *Kybernetes*, 47(3), 426–440. <https://doi.org/10.1108/K-10-2015-0269>
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Chamdan Purnama, & Suyanto. (2010). Motivasi dan Kemampuan Usaha Dalam meningkatkan Keberhasilan Usaha Industri Kecil (Studi Pada Industri Kecil Sepatu di Jawa Timur). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(2), pp.177-184. Retrieved from <http://puslit2.petra.ac.id/ejournal/index.php/man/article/view/18175>
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2004). Understanding and managing

- the services supply chain. *Journal of Supply Chain Management*, 40(3), 17–32. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2004.tb00176.x>
- Ferdinand, A. (2000). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: UNDIP.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. Retrieved from http://www.dt.co.kr/contents.html?article_no=2012071302010531749001
- Franceschini, F., & Rafele, C. (2000). Quality evaluation in logistic services. *International Journal of Agile Management Systems*, 2(1), 49–54. <https://doi.org/10.1108/14654650010312589>
- Fulconis, F., Saglietto, L., & Paché, G. (2007). Strategy dynamics in the logistics industry: A transactional center perspective. *Management Decision*, 45(1), 104–117. <https://doi.org/10.1108/00251740710718999>
- Gaspersz, V. (2007). *Total Quality Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Structural Equation Modeling Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 24*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Given, L. (2008). *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. California: Sage-Thousand Oaks.
- Hair, J. F. J., Anderson, R. ., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall, International, Inc.
- Holmes-Smith, P. (2001). *Introduction to Structural Equation Modelling Using LISREL*. Perth: CSPRI-Winter Training Program.
- Kamble, S., & Raut, M. (2011). Validating the Logistics Service Quality (LSQ) Scale in Indian Logistics Industry. *International Proceedings of Economics ...*, 1, 81–85. Retrieved from <http://www.ipedr.com/vol1/18-B00034.pdf>
- Kersten, W., & Koch, J. (2010). The effect of quality management on the service quality and business success of logistics service providers. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 27(2), 185–200. <https://doi.org/10.1108/02656711011014302>
- Magnadi, R. hari, & Pamungkas, R. (2014). Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Usaha Pada Pemegang Usaha Waralaba. *Diponegoro Journal of Management*, 3(1).
- Najafzadeh, M. R., & Shiri, F. (2015). The Relationship between Service Quality and Perceived Value with Customer Loyalty and Aerobic Fitness Clubs in Tabriz. *International Journal of Physical Education, Sport and Health*, 1(6),

69–73. Retrieved from www.kheljournal.com

Parasuraman, A., Zaithmal, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual[®]: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

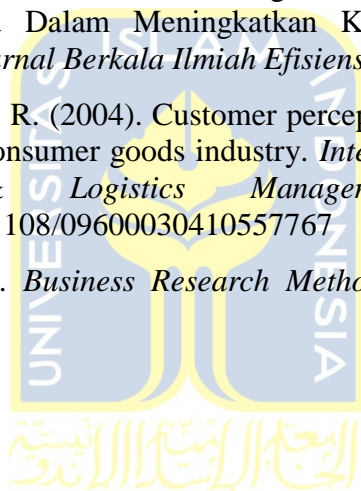
Thai, V. V. (2013). Logistics service quality: Conceptual model and empirical evidence. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 16(2), 114–131. <https://doi.org/10.1080/13675567.2013.804907>

Tumbel, C. M., Tumbel, A. L., & Palandeng, I. D. (2016). Penerapan Sistem Manajemen Mutu dalam Meningkatkan Kinerja Operasional Koperasi Simpan Pinjam (Studi Pada Koperasi Glaistygil Manado). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(03), 14–26.

Tumber, C., Tumbel, A. L., & Palandeng, I. D. (2016). Penerapan Sistem Manajemen Mutu Dalam Meningkatkan Kinerja Operasional Koperasi Simpan Pinjam. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(03), 14–26.

Wilding, R., & Juriado, R. (2004). Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(8), 628–644. <https://doi.org/10.1108/09600030410557767>

Zikmund, W. . (2003). *Business Research Methods* (7th ed.). South-Western: Thomson.



LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN

Kepada:

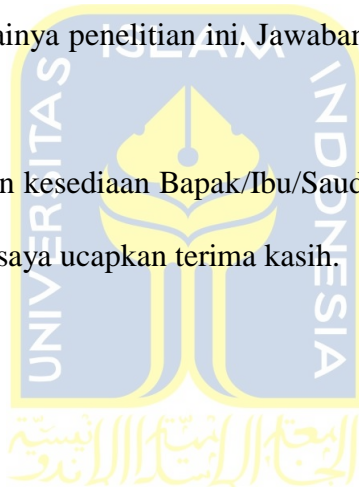
Yth: Bapak/Ibu/Saudara/i

Di Tempat

Saya adalah Mahasiswa Universitas Islam Indonesia yang saat ini sedang melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Manajemen Kualitas Terhadap Kualitas Layanan dan Keberhasilan Bisnis Perusahaan Logistik di Indonesia**”. Penelitian ini merupakan syarat untuk kelulusan dijenjang pendidikan Strata Satu (S1).

Berkaitan dengan hal tersebut, saya mohon bantuan kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk bersedia mengisi kuesioner sesuai dengan pernyataan-pernyataan yang tertera berikut ini. Bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i sangat saya harapkan demi terselesainya penelitian ini. Jawaban dan identitas responden akan terjamin kerahasiaannya.

Atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini, dengan rendah hati saya ucapkan terima kasih.



DAFTAR PERTANYAAN

Karakteristik Responden

Mohon diisi semua pertanyaan dibawah ini dengan memberi tanda (X) pada jawaban yang paling sesuai.

1. Nama : (boleh tidak diisi)

3. Umur perusahaan :

a. 0-5 tahun b. 5-10 tahun

c. > 10 tahun

4. Modal Kerja : < Rp. 10.000.000.000,-

Rp.10.000.000.000 s/d Rp. 100.000.000.000

> Rp. 100.000.000.000

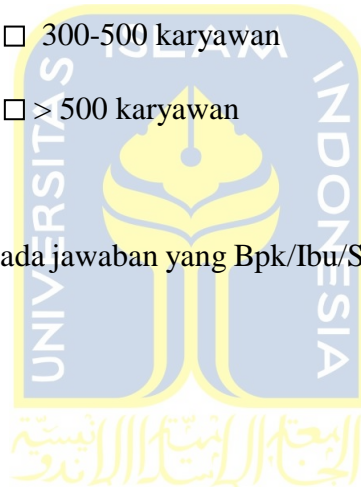
5. Tenaga Kerja : < 100 karyawan

100-300 karyawan

300-500 karyawan

> 500 karyawan

Isilah tanda silang (X) pada jawaban yang Bpk/Ibu/Sdr/i anggap paling cocok. (satu jawaban saja)



Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak setuju

N : Ragu-ragu

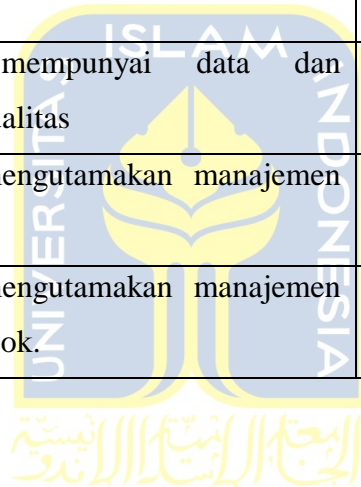
S : Setuju

SS : Sangat Setuju

ITEM PERNYATAAN:

1. Manajemen Kualitas

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan memfokuskan pada pelanggan					
2.	Perusahaan melakukan pengembangan karyawan					
3.	Komitmen pimpinan perusahaan untuk mengembangkan perusahaan					
4.	Perusahaan melibatkan karyawan dalam berbagai hal					
5.	Perusahaan mengalami peningkatan berkelanjutan					
6.	Perusahaan mempunyai data dan pengukuran kualitas					
7.	Perusahaan mengutamakan manajemen proses					
8.	Perusahaan mengutamakan manajemen kualitas pemasok.					



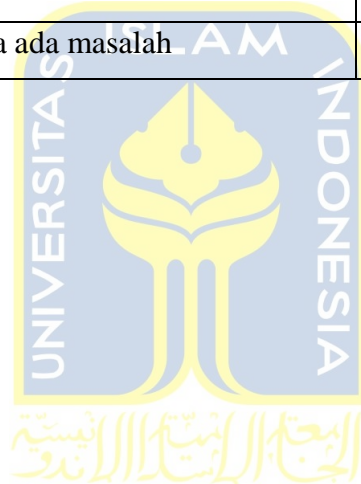
2. Potensi Layanan

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan mengutamakan keandalan dan kepedulian karyawan					
2.	Pemenuhan individu dan modalitas pemesanan					
3.	Kondisi aset perusahaan menunjang kegiatan perusahaan					

4.	Kepatuhan dengan peraturan keamanan					
5.	Penggunaan sistem informasi pelanggan					

3. Proses Layanan

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Keandalan dalam proses penyelesaian pesanan					
2.	Reaksi cepat terhadap pertanyaan pelanggan					
3.	Pemberitahuan penundaan terlebih dahulu					
4.	Reaksi cepat jika ada masalah					



4. Hasil Layanan

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Kondisi barang sesuai dengan yang dipesan					
2.	Ketepatan pengiriman (tempat)					
3.	Lead time yang singkat					
4.	Ketepatan pengiriman (barang dan jumlah)					

5. Kesuksesan Bisnis

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Kualifikasi karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan					
2.	Pemikiran tim perusahaan meningkatkan laba					
3.	Hubungan pelanggan jangka panjang					
4.	Penerimaan bebas kesalahan, pemrosesan dan penerusan informasi					



LAMPIRAN 2

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

Res	MK1	MK2	MK3	MK4	MK5	MK6	MK7	MK8	
1	1	5	5	5	4	4	4	4	4
2	4	5	3	4	3	4	3	4	3.75
3	2	1	1	2	1	5	1	1	1.75
4	1	5	5	5	5	5	5	5	4.5
5	5	4	4	4	3	3	3	4	3.75
6	1	2	2	4	3	4	4	4	3

7	5	5	4	4	5	4	5	5	4.625
8	5	3	3	3	3	3	3	4	3.375
9	5	5	4	5	4	4	5	4	4.5
10	5	5	5	5	5	5	4	5	4.875
11	2	2	2	2	2	2	2	3	2.125
12	3	3	3	3	4	4	5	4	3.625
13	3	3	3	4	2	3	2	4	3
14	5	5	5	4	4	4	5	4	4.5
15	2	2	2	2	5	5	4	5	3.375
16	1	2	5	5	5	5	4	5	4
17	1	4	4	4	4	4	5	4	3.75
18	5	1	4	3	5	5	4	5	4
19	4	4	1	4	4	4	5	4	3.75
20	5	5	5	1	5	5	4	5	4.375
21	5	4	4	4	1	3	4	3	3.5
22	5	5	5	5	5	1	1	1	3.5
23	4	4	4	5	4	3	3	3	3.75
24	1	5	5	5	5	4	4	4	4.125
25	5	5	5	5	5	4	4	4	4.625
26	1	5	4	4	5	2	4	2	3.375
27	4	1	5	4	4	4	4	5	3.875
28	5	5	1	5	5	4	5	5	4.375
29	4	4	4	1	4	4	4	1	3.25
30	3	3	3	3	3	5	1	4	3.125
31	3	3	3	3	3	1	3	4	2.875
32	5	5	5	5	1	3	5	5	4.25
33	4	5	4	5	5	2	5	5	4.375
34	3	3	3	3	3	2	3	5	3.125
35	1	5	1	1	5	3	5	5	3.25
36	1	4	5	4	1	4	1	1	2.625
37	5	1	5	5	5	1	5	5	4
38	3	5	1	5	3	4	3	5	3.625
39	5	1	5	5	5	5	5	4	4.375
40	5	4	1	4	5	3	4	5	3.875
41	1	5	3	1	5	1	5	5	3.25
42	3	4	4	3	5	5	1	4	3.625
43	1	1	5	4	4	3	4	5	3.375

44	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4.875
45	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3.5
46	4	1	4	4	4	3	4	4	5	3.625
47	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3.5
48	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3.125
51	1	5	5	5	5	2	5	2	2	3.75
52	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4
53	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3.5
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3.625
56	5	4	4	4	4	3	4	4	3	3.875
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	1	5	4	5	4	3	4	3	3	3.625
59	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3
60	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3.25
61	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4.625
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
66	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3.75
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3.75
70	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3.75
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4.5
73	4	1	4	4	4	3	4	3	3	3.375
74	4	5	1	3	4	4	4	4	4	3.625
75	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3.625
76	3	3	3	3	1	4	1	4	4	2.75
77	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4.75
78	4	4	4	4	4	3	4	1	1	3.5
79	3	4	3	4	4	4	1	4	4	3.375
80	3	3	3	4	4	5	4	3	3	3.625

81	1	1	1	1	5	1	1	1	1.5
82	5	5	5	1	1	1	1	1	2.5
83	5	5	5	1	3	5	3	5	4
84	4	1	4	5	5	5	5	5	4.25
85	5	5	5	5	5	4	5	4	4.75
86	3	1	3	3	3	3	3	3	2.75
87	4	3	1	3	3	3	3	3	2.875
88	3	3	3	1	3	4	3	4	3
89	5	4	4	4	1	5	4	5	4
90	5	4	3	4	4	1	4	5	3.75
91	5	5	4	4	5	4	1	4	4
92	5	5	5	5	5	5	5	1	4.5
93	3	3	3	3	3	5	3	5	3.5
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	4	4	3	4	4	3	4	3	3.625
96	3	4	4	3	3	5	3	5	3.75
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	3	3	3	4	3	4	3	3.375
99	5	5	1	1	1	1	1	1	2
100	1	1	1	1	1	1	1	1	1
101	1	1	2	5	1	4	1	4	2.375
102	4	3	3	4	3	4	3	4	3.5
103	5	1	1	1	1	1	1	1	1.5
104	1	5	5	5	5	5	5	5	4.5
105	1	4	4	4	3	3	3	3	3.125
106	4	5	3	4	3	4	3	4	3.75
107	5	5	5	4	5	4	5	4	4.625
108	3	3	3	5	3	3	3	3	3.25
109	5	5	4	5	5	4	5	4	4.625
110	1	1	5	5	4	5	4	5	3.75
111	2	2	2	2	2	2	2	2	2
112	5	3	3	3	4	4	4	4	3.75
113	3	5	3	4	2	3	2	3	3.125
114	5	3	5	4	4	4	4	4	4.125
115	5	4	2	5	4	5	4	5	4.25
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5
117	5	4	4	4	4	4	4	4	4.125

118	5	1	4	3	5	5	5	5	4.125
119	4	5	1	4	4	4	4	4	3.75
120	5	5	5	1	5	5	5	5	4.5
121	5	4	4	4	1	3	1	3	3.125
122	5	5	5	5	5	1	5	1	4
123	4	4	4	5	4	4	4	4	4.125
124	1	5	5	5	5	4	5	4	4.25
125	5	5	5	5	5	4	5	4	4.75
126	1	5	4	4	3	3	3	3	3.25
127	4	1	5	4	4	4	4	4	3.75
128	5	5	1	5	5	4	5	4	4.25
129	4	4	4	1	4	4	4	4	3.625
130	3	3	3	3	3	5	3	5	3.5
131	3	3	3	3	3	5	3	5	3.5
132	5	5	5	5	5	3	5	3	4.5
133	4	5	4	5	5	5	5	5	4.75
134	3	3	3	3	3	4	3	4	3.25
135	1	1	1	1	3	3	3	3	2
136	5	4	5	4	1	4	1	4	3.5
137	5	5	5	5	5	4	5	4	4.75
138	3	5	5	5	3	4	3	4	4
139	5	1	5	5	5	5	5	5	4.5
140	5	4	1	4	4	3	4	3	3.5
141	1	5	3	4	5	3	5	3	3.625
142	5	5	5	3	5	2	5	2	4
143	5	3	5	5	5	5	5	5	4.75
144	5	5	5	5	5	5	5	5	5
145	5	5	5	5	5	5	5	5	5
146	5	5	4	4	4	5	4	5	4.5
147	5	5	5	5	5	5	5	5	5
148	1	1	1	1	1	1	1	1	1
149	4	4	4	4	4	4	4	4	4
150	3	3	4	3	5	3	5	3	3.625
Res	POTL1	POTL2	POTL3	POTL4	POTL5				
1	4	4	5	3	3				3.8
2	4	4	5	4	4				4.2
3	1	1	1	1	1				1

4	2	5	2	5	5	3.8
5	5	5	5	4	4	4.6
6	4	4	5	5	4	4.4
7	3	5	3	4	4	3.8
8	5	2	5	2	2	3.2
9	5	5	5	4	5	4.8
10	4	5	5	5	4	4.6
11	5	5	5	2	2	3.8
12	5	5	5	4	4	4.6
13	2	5	5	3	3	3.6
14	5	4	4	4	4	4.2
15	4	4	3	4	4	3.8
16	4	4	3	5	5	4.2
17	5	5	2	3	3	3.6
18	5	5	4	3	4	4.2
19	4	4	4	4	4	4
20	5	5	5	5	5	5
21	4	4	4	5	5	4.4
22	3	3	3	3	5	3.4
23	3	2	2	4	4	3
24	5	5	5	5	1	4.2
25	5	5	4	1	5	4
26	3	3	5	3	3	3.4
27	2	5	2	5	5	3.8
28	5	2	2	4	5	3.6
29	4	5	5	5	4	4.6
30	4	4	5	4	5	4.4
31	5	5	5	3	5	4.6
32	2	2	2	3	4	2.6
33	2	3	2	2	2	2.2
34	4	4	5	4	4	4.2
35	5	5	5	5	5	5
36	5	2	5	2	2	3.2
37	5	5	5	5	5	5
38	1	4	1	1	1	1.6
39	4	4	5	5	3	4.2
40	4	5	5	5	1	4

41	3	3	3	3	3	3
42	4	4	5	3	4	4
43	4	5	5	3	5	4.4
44	5	5	5	5	5	5
45	3	5	3	3	3	3.4
46	4	4	5	4	4	4.2
47	3	3	3	5	3	3.4
48	1	1	1	1	1	1
49	1	3	5	4	4	3.4
50	5	1	5	3	3	3.4
51	5	5	1	4	4	3.8
52	3	4	4	1	4	3.2
53	3	3	3	3	1	2.6
54	4	5	5	4	4	4.4
55	3	4	4	4	4	3.8
56	3	4	4	4	3	3.6
57	3	3	3	3	3	3
58	3	5	3	3	3	3.4
59	3	3	3	3	3	3
60	3	3	3	3	3	3
61	4	4	4	4	4	4
62	4	4	4	4	4	4
63	3	3	3	3	3	3
64	5	5	5	5	5	5
65	1	1	1	1	1	1
66	3	3	5	3	3	3.4
67	4	3	5	3	3	3.6
68	5	5	4	5	5	4.8
69	4	4	4	4	4	4
70	4	4	5	3	3	3.8
71	3	4	5	4	3	3.8
72	5	5	5	5	5	5
73	4	4	4	3	1	3.2
74	3	3	5	1	3	3
75	4	4	1	4	4	3.4
76	3	5	4	3	2	3.4
77	2	5	5	5	5	4.4

78	3	3	3	3	3	3
79	5	5	5	4	4	4.6
80	2	5	2	4	4	3.4
81	1	1	1	1	1	1
82	3	3	1	3	3	2.6
83	3	5	5	3	3	3.8
84	4	4	5	5	5	4.6
85	3	4	4	4	4	3.8
86	5	5	5	3	3	4.2
87	3	5	4	3	5	4
88	3	3	5	3	3	3.4
89	4	3	4	5	3	3.8
90	5	4	4	4	4	4.2
91	5	5	4	5	5	4.8
92	5	5	5	5	5	5
93	1	3	5	4	4	3.4
94	4	1	4	4	4	3.4
95	5	5	5	3	4	4.4
96	4	4	5	1	4	3.6
97	4	5	3	4	1	3.4
98	3	3	4	3	4	3.4
99	5	1	1	1	1	1.8
100	3	3	4	3	3	3.2
101	4	4	5	3	3	3.8
102	4	4	5	4	4	4.2
103	5	1	1	1	1	1.8
104	5	5	5	5	5	5
105	5	3	5	4	4	4.2
106	4	4	5	5	4	4.4
107	3	5	3	4	4	3.8
108	5	2	5	2	2	3.2
109	5	5	5	4	5	4.8
110	4	5	5	5	4	4.6
111	1	2	3	2	2	2
112	4	5	5	4	4	4.4
113	4	4	4	3	3	3.6
114	5	4	4	4	4	4.2

115	4	4	3	4	4	3.8
116	4	4	3	5	5	4.2
117	5	5	2	3	3	3.6
118	5	5	4	3	4	4.2
119	4	4	4	4	4	4
120	5	5	5	5	5	5
121	4	4	4	5	5	4.4
122	5	5	5	5	5	5
123	3	5	5	4	4	4.2
124	5	5	5	5	5	5
125	5	5	4	5	5	4.8
126	3	3	3	3	3	3
127	2	2	2	5	5	3.2
128	5	2	2	4	5	3.6
129	4	5	5	5	4	4.6
130	4	4	5	4	5	4.4
131	3	3	5	3	3	3.4
132	3	5	5	3	4	4
133	2	3	5	2	2	2.8
134	4	4	5	4	4	4.2
135	4	4	4	3	3	3.6
136	2	4	5	4	5	4
137	5	3	5	4	4	4.2
138	5	5	2	2	4	3.6
139	4	5	5	5	5	4.8
140	4	5	5	5	3	4.4
141	5	5	4	4	5	4.6
142	4	4	5	3	4	4
143	5	5	5	5	5	5
144	5	5	5	5	5	5
145	5	5	5	5	5	5
146	5	4	5	5	5	4.8
147	5	5	5	3	5	4.6
148	1	1	1	1	1	1
149	5	5	5	5	5	5
150	5	5	5	5	5	5

Res	PROS1	PROS2	PROS3	PROS4	
1	5	4	4	4	4.25
2	4	1	4	3	3
3	1	2	1	1	1.25
4	5	5	5	1	4
5	4	4	4	3	3.75
6	4	4	5	4	4.25
7	4	5	5	4	4.5
8	3	5	2	2	3
9	4	4	5	4	4.25
10	4	5	5	4	4.5
11	2	2	2	4	2.5
12	4	4	4	4	4
13	3	4	4	4	3.75
14	4	4	5	4	4.25
15	5	1	5	3	3.5
16	5	4	4	4	4.25
17	4	5	5	4	4.5
18	5	4	4	4	4.25
19	4	4	1	5	3.5
20	5	5	5	1	4
21	4	4	5	1	3.5
22	5	5	5	1	4
23	1	1	5	4	2.75
24	5	5	5	5	5
25	5	4	5	4	4.5
26	3	3	5	3	3.5
27	3	3	3	3	3
28	2	5	5	4	4
29	5	5	5	5	5
30	5	5	4	4	4.5
31	5	5	2	4	4
32	1	4	5	5	3.75

33	5	5	4	4	4.5
34	5	5	5	4	4.75
35	5	3	4	5	4.25
36	2	2	5	1	2.5
37	5	5	4	5	4.75
38	2	5	5	2	3.5
39	5	5	5	5	5
40	1	5	4	5	3.75
41	4	4	4	5	4.25
42	4	3	5	5	4.25
43	5	4	5	3	4.25
44	5	5	5	5	5
45	3	3	3	4	3.25
46	3	3	3	4	3.25
47	3	3	3	5	3.5
48	1	1	2	1	1.25
49	5	4	4	4	4.25
50	3	5	3	2	3.25
51	2	3	1	4	2.5
52	4	4	4	5	4.25
53	5	3	3	4	3.75
54	4	5	4	5	4.5
55	4	3	4	4	3.75
56	4	3	4	1	3
57	3	3	3	2	2.75
58	4	4	4	4	4
59	3	3	5	3	3.5
60	3	3	3	4	3.25
61	5	3	4	5	4.25
62	4	4	4	5	4.25
63	5	3	5	5	4.5
64	5	5	5	5	5
65	1	2	2	1	1.5
66	4	4	4	4	4
67	3	3	3	4	3.25
68	4	4	4	5	4.25
69	3	1	3	1	2

70	3	1	5	5	3.5
71	4	5	3	5	4.25
72	1	5	5	4	3.75
73	4	1	2	2	2.25
74	4	1	5	5	3.75
75	4	4	5	5	4.5
76	4	1	2	5	3
77	1	2	2	2	1.75
78	3	1	4	5	3.25
79	4	5	4	4	4.25
80	4	5	5	2	4
81	1	2	1	1	1.25
82	3	3	2	3	2.75
83	3	1	3	4	2.75
84	1	5	5	1	3
85	4	3	4	4	3.75
86	3	3	3	4	3.25
87	3	4	4	5	4
88	4	3	3	3	3.25
89	4	4	4	4	4
90	4	4	4	3	3.75
91	5	4	4	4	4.25
92	5	5	5	4	4.75
93	5	3	3	3	3.5
94	4	4	4	5	4.25
95	4	4	4	5	4.25
96	5	5	4	5	4.75
97	4	3	5	5	4.25
98	5	5	5	5	5
99	1	1	2	2	1.5
100	4	5	5	5	4.75
101	4	5	5	5	4.75
102	4	4	4	3	3.75
103	4	5	4	4	4.25
104	5	1	5	5	4
105	4	4	4	3	3.75
106	4	4	5	4	4.25

107	4	5	5	4	4.5
108	3	2	2	5	3
109	4	4	5	4	4.25
110	4	5	5	4	4.5
111	2	2	2	4	2.5
112	4	4	4	4	4
113	3	2	2	4	2.75
114	4	4	5	1	3.5
115	5	5	1	5	4
116	5	4	4	4	4.25
117	4	5	5	4	4.5
118	5	4	4	4	4.25
119	4	1	5	5	3.75
120	5	5	5	5	5
121	4	5	1	4	3.5
122	5	5	5	1	4
123	5	5	2	1	3.25
124	4	5	5	5	4.75
125	4	5	5	5	4.75
126	2	5	1	5	3.25
127	5	1	5	5	4
128	4	2	5	4	3.75
129	4	3	5	5	4.25
130	4	5	5	4	4.5
131	5	5	3	4	4.25
132	3	5	5	5	4.5
133	2	5	5	5	4.25
134	3	3	3	3	3
135	3	1	4	5	3.25
136	4	4	4	3	3.75
137	5	4	4	5	4.5
138	5	5	3	3	4
139	5	5	3	5	4.5
140	3	3	3	5	3.5
141	4	4	4	5	4.25
142	4	5	2	5	4
143	5	4	3	5	4.25

144	5	5	5	5	5
145	5	3	3	4	3.75
146	5	5	3	4	4.25
147	5	4	3	5	4.25
148	1	1	1	1	1
149	1	4	4	1	2.5
150	5	5	4	1	3.75

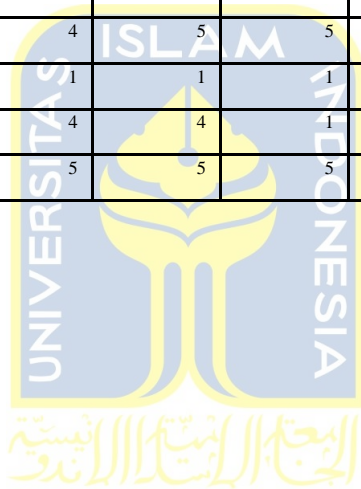
Res	HASL1	HASL2	HASL3	HASL4	
1	4	5	3	3	3.75
2	5	3	4	4	4
3	1	1	1	1	1
4	1	2	5	5	3.25
5	5	4	5	3	4.25
6	4	1	3	4	3
7	4	4	5	5	4.5
8	5	5	5	5	5
9	2	2	5	4	3.25
10	4	4	5	5	4.5
11	1	4	4	4	3.25
12	3	3	3	3	3
13	4	4	4	3	3.75
14	3	5	3	5	4
15	4	4	3	5	4
16	2	5	5	1	3.25
17	4	4	5	5	4.5
18	4	1	4	4	3.25
19	1	5	4	4	3.5
20	5	5	5	5	5
21	5	1	5	4	3.75
22	4	4	5	5	4.5

23	4	4	4	4	4
24	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5
26	5	5	3	3	4
27	3	3	5	5	4
28	5	4	3	5	4.25
29	5	5	4	4	4.5
30	4	4	3	5	4
31	4	5	4	3	4
32	2	1	2	1	1.5
33	4	4	5	5	4.5
34	2	1	2	2	1.75
35	2	4	3	3	3
36	2	4	3	3	3
37	5	5	4	4	4.5
38	2	2	3	4	2.75
39	5	5	5	5	5
40	4	2	3	3	3
41	5	5	4	3	4.25
42	3	2	4	4	3.25
43	3	5	3	3	3.5
44	1	2	5	1	2.25
45	3	2	3	1	2.25
46	3	5	5	5	4.5
47	2	3	5	3	3.25
48	1	1	1	1	1
49	3	3	3	3	3
50	1	2	1	1	1.25
51	5	5	5	5	5
52	5	5	5	5	5
53	5	4	3	3	3.75
54	3	5	3	5	4
55	5	5	1	5	4
56	5	4	5	1	3.75
57	5	4	3	3	3.75
58	4	4	3	4	3.75
59	4	5	5	3	4.25

60	4	4	3	3	3.5
61	3	4	3	4	3.5
62	3	5	4	4	4
63	5	5	3	3	4
64	5	5	5	5	5
65	1	1	1	1	1
66	4	3	1	3	2.75
67	4	1	3	4	3
68	1	5	5	5	4
69	5	5	5	5	5
70	5	4	4	3	4
71	5	4	5	5	4.75
72	3	3	5	5	4
73	5	2	2	5	3.5
74	5	3	5	5	4.5
75	3	5	4	4	4
76	5	4	5	5	4.75
77	2	4	5	5	4
78	3	3	3	3	3
79	4	4	4	4	4
80	5	2	2	2	2.75
81	1	1	1	1	1
82	5	2	2	1	2.5
83	4	5	3	5	4.25
84	3	5	1	5	3.5
85	4	4	4	3	3.75
86	4	3	3	3	3.25
87	5	5	3	3	4
88	3	3	3	4	3.25
89	4	4	4	5	4.25
90	5	5	4	3	4.25
91	4	4	3	3	3.5
92	5	5	5	5	5
93	4	4	4	4	4
94	5	5	3	4	4.25
95	5	5	5	4	4.75
96	5	5	5	5	5

97	5	5	4	4	4.5
98	5	5	4	3	4.25
99	2	1	1	1	1.25
100	5	1	5	3	3.5
101	4	5	3	3	3.75
102	5	3	4	4	4
103	1	5	1	1	2
104	1	5	1	5	3
105	4	4	3	1	3
106	4	4	3	4	3.75
107	4	4	4	5	4.25
108	4	2	2	2	2.5
109	4	4	5	4	4.25
110	4	4	5	5	4.5
111	4	4	2	2	3
112	4	4	3	3	3.5
113	4	4	3	3	3.5
114	3	4	3	5	3.75
115	4	4	3	5	4
116	4	4	5	5	4.5
117	4	4	3	3	3.5
118	4	4	4	4	4
119	4	5	4	4	4.25
120	4	4	5	5	4.5
121	4	4	4	4	4
122	4	4	5	5	4.5
123	4	4	4	4	4
124	5	5	5	5	5
125	5	5	5	5	5
126	5	5	3	3	4
127	3	3	5	5	4
128	5	4	3	5	4.25
129	5	5	4	4	4.5
130	4	4	3	5	4
131	4	5	4	3	4
132	5	3	3	3	3.5
133	4	4	5	5	4.5

134	4	2	4	4	3.5
135	4	1	3	3	2.75
136	2	5	3	2	3
137	5	5	4	5	4.75
138	5	5	5	5	5
139	5	5	5	5	5
140	4	5	5	3	4.25
141	4	4	4	3	3.75
142	3	2	4	4	3.25
143	5	5	3	3	4
144	5	5	5	5	5
145	5	5	5	3	4.5
146	5	5	5	5	5
147	5	4	5	5	4.75
148	1	1	1	1	1
149	4	4	4	1	3.25
150	5	5	5	5	5



Res	KB1	KB2	KB3	KB4	
1	5	3	5	4	4.25
2	4	4	5	5	4.5
3	1	1	1	1	1
4	5	2	5	2	3.5
5	5	5	5	4	4.75
6	4	5	5	5	4.75
7	5	5	5	2	4.25
8	5	5	5	4	4.75
9	5	2	2	3	3
10	5	5	4	4	4.5
11	4	4	5	4	4.25

12	4	4	3	5	4
13	5	5	5	3	4.5
14	5	5	4	3	4.25
15	5	4	4	4	4.25
16	5	5	5	5	5
17	4	4	4	5	4.25
18	5	5	5	5	5
19	3	5	5	4	4.25
20	5	5	5	5	5
21	5	5	4	5	4.75
22	3	3	3	3	3
23	2	2	2	5	2.75
24	5	2	2	4	3.25
25	4	5	5	5	4.75
26	4	4	5	4	4.25
27	3	3	5	3	3.5
28	3	5	5	3	4
29	5	3	5	5	4.5
30	4	4	5	4	4.25
31	5	5	5	5	5
32	1	2	2	2	1.75
33	5	5	5	5	5
34	2	2	2	1	1.75
35	4	4	5	5	4.5
36	4	5	5	5	4.75
37	5	5	4	4	4.5
38	4	4	5	3	4
39	4	5	5	3	4.25
40	5	5	5	5	5
41	3	3	3	3	3
42	4	4	4	4	4
43	3	3	3	3	3
44	1	5	5	1	3

45	1	3	5	4	3.25
46	5	1	5	3	3.5
47	5	5	1	4	3.75
48	1	1	1	1	1
49	3	3	3	3	3
50	4	5	5	4	4.5
51	3	4	4	4	3.75
52	3	4	4	4	3.75
53	3	3	3	3	3
54	3	5	3	3	3.5
55	3	3	3	3	3
56	3	3	3	3	3
57	5	4	4	4	4.25
58	4	5	4	4	4.25
59	3	3	5	3	3.5
60	5	5	1	5	4
61	3	3	3	5	3.5
62	3	3	5	3	3.5
63	4	1	5	3	3.25
64	5	5	4	5	4.75
65	1	1	1	1	1
66	4	4	5	3	4
67	3	4	5	4	4
68	5	5	5	5	5
69	4	4	4	3	3.75
70	3	3	5	3	3.5
71	4	4	4	4	4
72	3	3	4	3	3.25
73	5	5	5	5	5
74	3	5	5	3	4
75	5	5	5	4	4.75
76	2	5	2	4	3.25
77	5	5	5	5	5

78	3	3	1	3	2.5
79	3	5	5	3	4
80	4	4	5	5	4.5
81	1	1	1	1	1
82	3	3	3	3	3
83	3	5	4	3	3.75
84	3	3	5	3	3.5
85	4	3	4	5	4
86	5	4	4	4	4.25
87	5	5	4	5	4.75
88	5	5	5	5	5
89	3	3	5	4	3.75
90	4	4	4	4	4
91	4	4	4	3	3.75
92	4	4	5	3	4
93	4	5	3	4	4
94	3	3	4	3	3.25
95	5	5	4	4	4.5
96	3	3	4	3	3.25
97	4	4	5	3	4
98	4	4	5	4	4.25
99	1	1	1	1	1
100	5	5	5	5	5
101	5	3	5	4	4.25
102	4	4	5	5	4.5
103	3	5	3	4	3.75
104	5	2	5	2	3.5
105	5	5	5	4	4.75
106	5	5	5	5	5
107	1	5	3	2	2.75
108	4	5	5	4	4.5
109	4	4	4	5	4.25
110	5	4	1	4	3.5

111	4	1	3	4	3
112	5	4	3	5	4.25
113	5	5	2	3	3.75
114	5	5	4	3	4.25
115	4	4	4	4	4
116	5	5	5	5	5
117	4	4	4	5	4.25
118	5	5	5	5	5
119	3	5	5	4	4.25
120	5	5	5	5	5
121	5	5	4	5	4.75
122	3	3	3	3	3
123	2	2	2	5	2.75
124	5	5	5	4	4.75
125	4	5	5	5	4.75
126	4	4	5	4	4.25
127	3	3	5	5	4
128	3	5	5	3	4
129	2	3	5	5	3.75
130	4	4	1	4	3.25
131	4	5	4	3	4
132	5	4	5	4	4.5
133	5	3	5	4	4.25
134	5	5	2	2	3.5
135	4	5	5	5	4.75
136	4	5	5	5	4.75
137	5	5	4	4	4.5
138	4	4	5	3	4
139	5	5	5	5	5
140	5	5	5	5	5
141	5	4	4	4	4.25
142	5	4	5	5	4.75
143	5	5	5	3	4.5

144	5	5	5	5	5
145	5	5	5	5	5
146	5	5	5	5	5
147	5	5	1	4	3.75
148	1	1	2	1	1.25
149	3	3	3	5	3.5
150	4	5	5	4	4.5



LAMPIRAN 3
HASIL UJI VALIDITAS

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
MK	,835	,168	4,976	***	
z1	,114	,041	2,785	,005	
z2	,171	,082	2,084	,037	
z3	,325	,095	3,420	***	
z4	,424	,100	4,243	***	
e5	,727	,098	7,419	***	
e4	1,051	,130	8,080	***	
e3	1,103	,137	8,073	***	
e2	1,609	,191	8,403	***	
e1	1,908	,225	8,490	***	
e9	,931	,116	8,050	***	
e10	,633	,090	7,056	***	
e11	1,116	,139	8,023	***	
e12	,595	,087	6,854	***	
e13	,613	,090	6,841	***	
e14	,813	,126	6,452	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e15	1,271	,166	7,644	***	
e16	1,019	,134	7,608	***	
e17	1,444	,177	8,146	***	
e21	,752	,119	6,322	***	
e20	,707	,108	6,556	***	
e19	1,073	,141	7,631	***	
e18	1,099	,139	7,899	***	
e22	,568	,096	5,894	***	
e23	,697	,105	6,631	***	
e24	1,063	,138	7,703	***	
e25	,615	,091	6,733	***	
e6	,936	,115	8,146	***	
e7	,702	,097	7,236	***	
e8	,906	,113	8,017	***	

LAMPIRAN 4

HASIL UJI RELIABILITAS

Reliabilitas Manajemen Kualitas

79,9593

Construct Reliability = $\frac{\quad}{\quad}$

$79,9593 + 0,2616$

= 0,997

Reliabilitas Potensi Layanan

15,1165

Construct Reliability = $\frac{\quad}{\quad}$

$15,1165 + 0,0564$

= 0,996

Reliabilitas Proses Layanan

20,6752

Construct Reliability = $\frac{\quad}{\quad}$

$20,6752 + 0,0925$


= 0,995



Reliabilitas Hasil Layanan

$$\begin{aligned} \text{Construct Reliability} &= \frac{13,1841}{13,1841 + 0,0648} \\ &= 0,995 \end{aligned}$$

Reliabilitas Keberhasilan Bisnis


$$\begin{aligned} \text{Construct Reliability} &= \frac{8,6612}{8,6612 + 0,0474} \\ &= 0,994 \end{aligned}$$

LAMPIRAN 5

HASIL UJI KEBAIKAN MODEL

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	56	298,017	269	,108	1,108
Saturated model	325	,000	0		
Independence model	25	1445,787	300	,000	4,819

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,027	,000	,043	,993
Independence model	,160	,152	,168	,000

GFI , AGFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,093	,851	,819	,704

Baseline Comparisons

TLI, CFI

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,794	,770	,975	,972	,975
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

