

**Pengaruh *Strategy Flexibility* dan *Manufacturing Flexibility* terhadap Kinerja
Perusahaan melalui *Supply Chain-Agility* sebagai Variabel *Intervening* Pada
Industri *Fashion* di Yogyakarta**

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Nama : Junine Rhapsody
NIM : 17311282
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasi

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2023

HALAMAN JUDUL

**Pengaruh *Strategy Flexibility* dan *Manufacturing Flexibility* Terhadap
Kinerja Perusahaan Melalui *Supply Chain-Agility* Sebagai Variabel
Intervening Pada Industri Fashion di Yogyakarta**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar

sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Oleh:

Nama : Junine Rhapsody
NIM : 17311282
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasi

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2023

PERNYATAAN PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan 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, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 27 Februari 2023

Penulis,



Junine Rhapsody

HALAMAN PENGESAHAN

**Pengaruh *Strategy Flexibility* dan *Manufacturing Flexibility* Terhadap
Kinerja Perusahaan Melalui *Supply Chain-Agility* Sebagai Variabel
Intervening Pada Industri Fashion di Yogyakarta**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika,

Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Junine Rhapsody

NIM : 17311282

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasi

Yogyakarta, 9 Maret 2023

Telah di setujui dan di sahkan oleh

Dosen Pembimbing



Siti Nursyamsiah, Dra., M.M.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH STRATEGY FLEXIBILITY DAN MANUFACTURING FLEXIBILITY
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MELALUI SUPPLY CHAIN AGILITY SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA INDUSTRI FASHION DI YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **JUNINE RHAPSODY**

Nomor Mahasiswa : **17311282**

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

Pada hari, tanggal: Rabu, 05 April 2023

Penguji/ Pembimbing TA : Siti Nursyamsiah, Dra., M.M.



Penguji : Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**Pengaruh *Strategy Flexibility* dan *Manufacturing Flexibility* Terhadap
Kinerja Perusahaan Melalui *Supply Chain-Agility* Sebagai Variabel
Intervening Pada Industri Fashion di Yogyakarta**

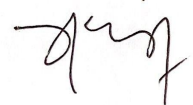
Yogyakarta

Disusun oleh : Junine Rhapsody

Nomor Mahasiswa : 17311282

Telah dipertahankan/diuji dan disahkan untuk memenuhi syarat guna
memperoleh gelar sarjana strata - I di Program Studi Manajemen,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Dosen Pembimbing : Siti Nursyamsiah, Drs., M.M



Dosen Penguji : Anjar Priyono,,S.E., M.Si., Ph.D.



Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

.....

7

(Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFrA.)

**Pengaruh *Strategy Flexibility* dan *Manufacturing Flexibility* Terhadap
Kinerja Perusahaan Melalui *Supply Chain-Agility* Sebagai Variabel
Intervening Pada Industri Fashion di Yogyakarta**

Yogyakarta

Junine Rhapsody

17311282@studemts.uii.ac.id

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam
Indonesia, Yogyakarta

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Strategy Flexibility* dan *Manufacturing Flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan dan *Supply Chain Agility* sebagai variabel mediasi. Dalam penelitian ini Industri Fashion di Yogyakarta di sini sebagai populasi dan mengambil 110 responden sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* di mana teknik ini lebih tepat, efektif, dan efisien apabila digunakan oleh para peneliti khususnya penelitian yang membutuhkan kriteria khusus dalam memecahkan suatu masalah penelitian, sehingga penelitian ini dapat memenuhi tujuan dan hasil yang lebih nyata. Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini menemukan adanya pengaruh positif dari *Strategy Flexibility* dan *Manufacturing Flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan yang dimediasi oleh *Supply Chain Agility*. Hasil dari penelitian ini sangat bermanfaat bagi pelaku usaha fashion untuk meningkatkan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Kata Kunci : *Strategy Flexibility, Manufacturing Flexibility, Supply Chain Agility,*
Kinerja Perusahaan

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out how the influence of Strategy Flexibility and Manufacturing Flexibility on Company Performance and Supply Chain Agility as mediating variables. In this study the Fashion Industry in Yogyakarta is here as a population and takes 110 respondents as a sample. This study uses a purposive sampling technique in which this technique is more precise, effective and efficient when used by researchers, especially research that requires specific criteria in solving a research problem, so that this research can fulfill objectives and more tangible results. The hypothesis in this study was tested using Structural Equation Modeling (SEM). This study found a positive effect of Strategy Flexibility and Manufacturing Flexibility on Company Performance mediated by Supply Chain Agility. The results of this study are very useful for fashion businesses to increase competitive advantage and improve company performance.

Keywords: Strategy Flexibility, Manufacturing Flexibility, Supply Chain Agility, Company Performance

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat, karunia, serta hidayah-Nya sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Tak lupa shalawat serta salam kepada junjungan kita nabi Muhammad SAW yang kita nantikan syafaatnya di yaumul akhir nanti.

Alhamdulillah dengan restu Allah SWT dan kedua orang tua, penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh *Strategy Flexibility* dan *Manufacturing Flexibility* Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui *Supply Chain-Agility* Sebagai Variabel *Intervening* Pada Industri Fashion di Yogyakarta”. Penyusunan skripsi ini dibuat dan diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar S-1 Sarjana Manajemen pada Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis sadar bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna sehingga terdapat banyak kekurangan. Oleh sebab itu dengan segala kerendahan hati penulis memohon saran dan kritik yang membangun diharapkan untuk dapat menyempurnakan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa bimbingan, bantuan, Doa, dan dukungan dari berbagai pihak sangat berpengaruh dalam proses penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terimakasih yang tidak terhingga kepada

1. **Allah SWT** atas segala rahmat, dan karunia-Nya serta kesehatan dan umur panjang yang telah diberikan kepada penulis sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.
2. **Ibu Wiwik Tri Handayani dan Bapak Sugiyono** yang tidak pernah lelah memberikan restu, dukungan, Doa dan selalu menyemangati saya dalam proses pengerjaan skripsi ini.
3. **Ibu Siti Nursyamsiah, Dra., M.M.** selaku dosen pembimbing Tugas Akhir yang telah banyak membantu dan membimbing dengan sabar sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
4. **Novita Dara Larasati**, selaku supporter nomer 2 setelah orang tua saya yang selalu mendampingi, membantu dan mendukung saya dalam proses pengerjaan skripsi ini.
5. **Pelaku usaha fashion di Yogyakarta**, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian dan pengambilan data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini.
6. **Rekan-rekan** selaku sahabat yang selalu meluangkan waktu dan tenaganya dalam proses penyusunan skripsi ini.

Atas segala kesalahan dan kekurangan dalam penulisan skripsi ini, penulis mohon maaf sebesar-besarnya. Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 27 Februari 2023
Penulis

Junine Rhapsody

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| HALAMAN JUDUL | ii |
| PERNYATAAN PLAGIARISME | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iv |
| BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI | v |
| ABSTRAK | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR ISI | viii |
| DAFTAR TABEL | xiii |
| DAFTAR GAMBAR | xiv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah | 6 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 7 |
| 1.4. Manfaat Penelitian | 8 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 9 |
| 2.1. Landasan Teori | 9 |
| 2.1.1. <i>Supply Chain Theory</i> | 9 |

| | |
|---|----|
| 2.1.2. <i>Supply Chain-Agility</i> | 10 |
| 2.1.3. <i>Strategy Flexibility</i> | 11 |
| 2.1.4. <i>Manufacturing Flexibility</i> | 13 |
| 2.1.5. Kinerja Perusahaan | 14 |
| 2.2. Penelitian Terdahulu | 15 |
| 2.3. Pengembangan Hipotesis | 19 |
| 2.3.1. <i>Strategy Flexibility</i> dan Kinerja Perusahaan | 19 |
| 2.3.2. <i>Manufacturing Flexibility</i> dan Kinerja Perusahaan | 21 |
| 2.3.3. Hubungan antara <i>strategy flexibility</i> dengan <i>supply chain-agility</i> | 22 |
| 2.3.4. Hubungan antara <i>manufacturing flexibility</i> dengan <i>supply chain-agility</i> | 23 |
| 2.3.5. Hubungan antara <i>supply chain-agility</i> dengan kinerja perusahaan | 24 |
| 2.3.6. Hubungan antara <i>strategy flexibility</i> dengan kinerja perusahaan melalui <i>supply chain-agility</i> | 25 |
| 2.3.6. Hubungan antara <i>manufacturing flexibility</i> dengan kinerja perusahaan melalui <i>supply chain-agility</i> | 26 |
| 2.4. Kerangka Penelitian | 27 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 28 |
| 3.1. Rancangan Penelitian | 28 |
| 3.1.1. Pendekatan Penelitian | 28 |

| | |
|---|----|
| 3.1.2. Jenis Penelitian | 29 |
| 3.2. Populasi dan Sampel | 29 |
| 3.2.1. Populasi | 29 |
| 3.2.2. Sampel | 30 |
| 3.3. Variabel Penelitian (Kurang 1) | 30 |
| 3.4. Definisi Operasional Variabel | 31 |
| 3.4.1. <i>Strategy Flexibility</i> | 32 |
| 3.4.2. <i>Manufacturing Flexibility</i> | 33 |
| 3.4.3. <i>Supply Chain-Agility</i> | 33 |
| 3.4.4. Kinerja Perusahaan | 34 |
| 3.5. Jenis dan Metode Pengumpulan Data | 35 |
| 3.5.1. Data Primer | 35 |
| 3.5.2. Data Sekunder | 35 |
| 3.6. Uji Kualitas Instrumen | 36 |
| 3.6.1. Uji Validitas | 36 |
| 3.6.2. Uji Reliabilitas | 37 |
| 3.7. Metode Analisis | 38 |
| 3.7.1. Analisis Deskriptif | 38 |
| 3.7.2. Analisis Statistik | 38 |
| 3.8. Tahapan Pemodelan | 39 |

| | |
|---|-----------|
| 3.9. Uji Hipotesis | 43 |
| BAB IV ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN | 45 |
| 4.1. Analisis Deskriptif Responden | 45 |
| 4.1.1. Responden berdasarkan Umur UKM | 45 |
| 4.1.2. Responden berdasarkan Jumlah Karyawan | 46 |
| 4.1.3. Responden berdasarkan Jumlah Modal | 46 |
| 4.2. Uji Kualitas Instrumen | 47 |
| 4.2.1. Uji Validitas | 47 |
| 4.2.2. Uji Reliabilitas | 49 |
| 4.3. Analisis Deskriptif Variabel | 50 |
| 4.3.1. Variabel <i>Strategy Flexibility</i> | 51 |
| 4.3.2. Variabel <i>Manufacturing Flexibility</i> | 52 |
| 4.3.3. Variabel <i>Supply Chain Agility</i> | 54 |
| 4.3.4. Variabel Kinerja Perusahaan | 55 |
| 4.4. Analisis Data SEM | 56 |
| 4.5. Pembahasan | 71 |
| 4.5.1. Pengaruh <i>Strategy Flexibility</i> terhadap Kinerja Perusahaan | 72 |
| 4.5.2. Pengaruh <i>Manufacturing Flexibility</i> terhadap Kinerja Perusahaan | 73 |
| 4.5.3. Pengaruh <i>Strategy Flexibility</i> terhadap <i>Supply Chain-Agility</i> | 74 |
| 4.5.4. Pengaruh <i>Manufacturing Flexibility</i> terhadap <i>Supply Chain-Agility</i> | 75 |

| | |
|---|----|
| 4.5.5. Pengaruh <i>Supply Chain-Agility</i> terhadap Kinerja Perusahaan | 76 |
| 4.5.6. Pengaruh <i>Strategy Flexibility</i> terhadap Kinerja Perusahaan melalui <i>Supply Chain-Agility</i> | 77 |
| 4.5.7. Pengaruh <i>Manufacturing Flexibility</i> terhadap Kinerja Perusahaan melalui <i>Supply Chain-Agility</i> | 78 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | 80 |
| 5.1 Kesimpulan | 80 |
| 5.2. Keterbatasan Penelitian | 81 |
| 5.3. Saran | 82 |
| DAFTAR PUSTAKA | 84 |
| LAMPIRAN | 92 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 2.1. Daftar Penelitian Terdahulu dan Sekarang | 18 |
| Tabel 3.1. Indeks Pengujian Kelayakan Model | 43 |
| Tabel 4.1. Umur UKM | 45 |
| Tabel 4.2. Jumlah Karyawan | 46 |
| Tabel 4.3. Jumlah Modal | 47 |
| Tabel 4.4. Hasil Uji Validitas Convergen | 48 |
| Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas <i>Discriminant</i> | 49 |
| Tabel 4.6. Uji Validitas dan Reliabilitas Masing-Masing Variabel | 50 |
| Tabel 4.7. Interval Penilaian | 51 |
| Tabel 4.8. Hasil Analisis Deskriptif <i>Strategy Flexibility</i> | 51 |
| Tabel 4.9. Hasil Analisis Deskriptif <i>Manufacturing Flexibility</i> | 53 |
| Tabel 4.10. Hasil Analisis Deskriptif <i>Supply Chain-Agility</i> | 54 |
| Tabel 4.11. Hasil Analisis Deskriptif Kinerja Perusahaan | 55 |
| Tabel 4.12. Uji Normalitas | 59 |
| Tabel 4.13. Uji Outlier | 60 |
| Tabel 4.14. <i>Computation of Degrees Freedom</i> (Default Model) | 63 |
| Tabel 4.15. Hasil Uji <i>Goodness of Fit</i> Indeks | 64 |
| Tabel 4.16. Hasil Uji Hipotesis | 67 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 2.1. Kerangka Penelitian | 27 |
| Gambar 4.1. Diagram Jalur | 57 |
| Gambar 4.2. Gambar Model Persamaan Struktural | 58 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Lampiran 1. Kuesioner | 92 |
| Lampiran 2. Karakteristik Responden | 98 |
| Lampiran 3. Statistik Deskriptif | 99 |
| Lampiran 4. Model | 101 |
| Lampiran 5. Uji Validitas | 103 |
| Lampiran 6. Uji Normalitas | 104 |
| Lampiran 7. Uji Outlier | 105 |
| Lampiran 8. <i>Degree of Freedom</i> | 108 |
| Lampiran 9. <i>Goodness of Fit</i> | 109 |
| Lampiran 10. Uji Hipotesis | 110 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan brand *fashion* di masa kini semakin beragam, nyaris setiap inci tubuh manusia memerlukan *fashion* yang *eyecatching* untuk menandakan mereka mengikuti gaya hidup yang sesuai perkembangan zaman. Item *fashion* adalah produk konsumen yang unik yang dicirikan oleh siklus hidup yang pendek, volatilitas permintaan yang tinggi, prediktabilitas penjualan yang rendah, dan pembelian yang impulsif (Moon & Ngai, 2010; Christopher, Lawson, & Peck, 2004; Bruce, Daly, & Towers, 2004). Perancangan beberapa produk *fashion* ini memang dilakukan untuk mengambil ‘musiman’ yang hanya sementara di mana jangka pendek dalam penjualan ini sangat tidak dapat diperkirakan (Umam, R., & Sommanawat, K., 2019). Permintaan untuk produk tersebut juga sangat tidak stabil dan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti cuaca, film terbaru, acara khusus, dan pilihan selebriti. Selain itu, industri *fashion* sangat besar, terfragmentasi, sangat mengglobal, dan dipengaruhi oleh segudang masalah ekonomi, sosial, keuangan, dan bahkan politik. Dalam konteks ini, pelaku industri harus berperan aktif dalam menyeimbangkan *supply* dan *demand*.

Karakteristik unik dari produk *fashion* menimbulkan tantangan yang signifikan bagi semua praktisi di industri yang berupaya menurunkan harga dan meningkatkan responsivitas terhadap permintaan pasar, yang memerlukan operasi yang rumit di seluruh rantai pasokan (Christopher *et al.*, 2004). Secara khusus,

pengecer mode di garis depan pasar memiliki kesulitan terbesar dalam memilih barang dagangan yang tepat dengan jumlah yang tepat untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan mereka untuk musim mendatang. Solusi untuk masalah ini adalah dengan menunda keputusan pembelian sampai menit terakhir untuk mengamati analisis situasi pasar yang lebih baik dan mengirimkan barang dagangan yang tepat untuk memenuhi permintaan pasar yang bergejolak. Untuk mendapatkan beberapa kelonggaran, pengecer fashion sering menyerahkan beban kepada anggota hulu produsen garmen dan pemasok kain yang pada gilirannya harus jauh lebih fleksibel dalam memenuhi kebutuhan bisnis yang dinamis ini. Dalam lingkungan tanpa henti seperti itu, manajer harus mengembangkan strategi rantai pasokan cerdas yang menekankan pengiriman cepat, *supply chain agility* yang ditingkatkan, dan waktu respons yang dipercepat (Lee, 2004). Siapa pun yang tidak dapat beradaptasi dengan kondisi ini pada akhirnya akan gagal dan dipaksa keluar dari industri.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan yang mengacu pada standar yang telah ditetapkan dalam periode tertentu. Kinerja perusahaan adalah hasil yang dapat diukur dan gambaran suatu kondisi empirik perusahaan dari berbagai ukuran. Kesimpulannya kinerja adalah usaha, kemampuan, dan kesempatan personel, unit organisasi atau tim untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan dalam melaksanakan tugas. Inisiatif strategik dan keberhasilan pencapaian strategik menjadi dasar pengukuran kinerja ukurannya harus ditentukan agar dapat mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategik dan ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target

yang dijadikan dasar penilaian kinerja. Jadi, pengukuran kinerja merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengukur aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut yang digunakan sebagai umpan balik.

Setiap perusahaan memerlukan strategi-strategi buat tingkatkan kinerja perusahaan. Salah duanya strategi yang diperlukan ialah *strategy flexibility* serta *manufacturing flexibility*. *Manufacturing flexibility* didefinisikan selaku keahlian sistem manufaktur buat menanggulangi kondisi yang berganti ataupun ketidakstabilan yang diakibatkan oleh lingkungan (Chan, Ngai, & Moon, 2017). *Manufacturing flexibility* menjadi penentu kompetensi perusahaan di dalam mengontrol proses produksi selaku reaksi atas perubahan tidak terduga, dengan penalti paling tidak dalam hal tenaga, waktu, biaya ataupun pertunjukan (Chan, Ngai, & Moon, 2017). Dengan *manufacturing flexibility*, sebuah perusahaan bisa mengonfigurasi ulang sumber daya manufaktur nya guna menghasilkan produk yang beragam dengan efisien (Boyle, 2006) dan bisa meningkatkan persediaan penawaran ke pasar, mendongkrak kemampuan di dalam menanggapi perubahan secara cepat serta memperoleh kinerja yang kuat bagi produk yang beda-beda. Tujuan akhirnya ialah mengurangi waktu produksi, menekan biaya produksi, serta mengekspansi rentang produk dengan sumber daya yang tersedia. Sementara strategi satunya yakni *strategy flexibility* ialah kemampuan perusahaan di dalam menyelaraskan keputusan strategis ketika merespons perubahan internal maupun

eksternal (Chan, Ngai, & Moon, 2017). *Strategy flexibility* ialah kesanggupan perusahaan agar bisa menanggapi perubahan dan merespons peluang pasar serta teknologi baru. Dengan adanya *manufacturing flexibility* dan *strategy flexibility* maka akan memengaruhi *supply chain agility*. Sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan, *supply chain agility* adalah kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan dalam menanggapi perubahan permintaan atau penawaran jangka pendek dan menangani gangguan eksternal secara cepat. *Agility* didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk merespon perubahan yang cepat pada permintaan baik itu volume dan variasi (Christopher, 2000).

Supply chain Agility bisa berkembang melalui pembinaan hubungan yang saling bermanfaat, mendesain proses produksi ketika pengunduran, menumbuhkan suatu jaringan logistik serta mengatur rencana guna memperkirakan kelangkaan (Lee, 2004). Basu dan Wright (2008) telah merumuskan karakteristik kunci dari *supply chain agility* tersusun atas fleksibilitas, kepekaan pasar, jaringan virtual, *postponement* serta prinsip-prinsip *lean* tertentu.

Supply chain agility secara luas dipandang menjadi faktor keberhasilan paling kritis di pasar kompetitif sekarang (Goldman, Nagel, & Preiss, 1995), karena rantai pasokan yang gesit memberi peluang bagi perusahaan anggotanya menjadi lebih peka, lebih mampu menyelaraskan pasokan dengan permintaan, dan lebih mampu mencapai waktu siklus yang lebih pendek (Christopher, 2000). Swafford, Ghosh, dan Murthy (2008) berpendapat bahwa tingkat *supply chain agility* perusahaan mewakili kekuatan antar muka antara perusahaan dan pasarnya dan oleh Ismail dan Sharifi (2006) sebagai kemampuan rantai pasokan dan

anggotanya untuk menyelaraskan jaringan dan operasinya dengan cepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang sangat dinamis. Banyak peneliti setuju bahwa fleksibilitas merupakan faktor penting yang memengaruhi kelincahan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Santos, J.B. & Brito, L.A.L. (2012); Li, Liu, Duan, & Li, 2008; Agarwal, Shankar, & Tiwari, 2006b; Gong, 2008). *Supply chain agility* bisa diperoleh dengan kegiatan beragam keluwesan seluruh bagian di dalam rantai pasokan, akibatnya menyediakan tiap anggota perusahaan agar merespons pasar dengan efektif. Karena faktanya ketangkasan rantai pasokan menggantikan hasil ataupun konsep yang memiliki fokus terhadap eksternal, hal ini ditegaskan oleh (Chan, Ngai & Moon, 2017).

Industri fashion di Indonesia makin berkembang setiap tahunnya serta menjadi suatu industri yang memiliki peran untuk mengembangkan perekonomian, dari 16 kelompok industri kreatif di Indonesia, dunia *fashion* semakin dipercaya konsumen sebab memiliki kualitas dan harga yang terjangkau serta bisa berkompetisi dengan produk luar negeri. Hal ini kemudian yang membuat merek lokal semakin berinovasi agar menjadi yang terbaik.

Strategy flexibility adalah faktor penting di dalam kesuksesan perusahaan manufaktur di pasar yang tengah berguncang. Selaras pada jurnal Chan et al. (2016), hasil penelitiannya memperlihatkan *strategy flexibility* serta *manufacturing flexibility* dengan cara positif memengaruhi kinerja perusahaan. *Strategy flexibility* dengan menekankan bagian produk serta pasar memberi kemungkinan agar manajer bisa semakin efektif serta menjadikan kinerja perusahaan yang terbaik. Selanjutnya Chan et al. (2016), hasil penelitiannya

memperlihatkan *strategy flexibility* serta *manufacturing flexibility* dengan cara positif memengaruhi *supply chain agility*. Studi ini dilakukan di Yogyakarta dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan terkait persaingan bisnis kelas Nasional di mana Yogyakarta sendiri menjadi pionir dalam dunia *fashion* di Indonesia. Mengingat perubahan yang sangat cepat dalam dunia *fashion* seperti perubahan tren atau sebagainya maka hal tersebut akan berdampak pada kinerja perusahaan dan beberapa cara agar pelaku usaha dapat tetap bersaing adalah dengan mengaplikasikan *strategy flexibility*, *manufacturing flexibility* serta *supply chain agility*. Pemilihan model penelitian ini dilakukan dengan tujuan supaya menjadi pembeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, hal itu yang membuat peneliti tertarik melangsungkan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Strategy Flexibility* dan *Manufacturing Flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui *Supply Chain-Agility* sebagai Variabel *Intervening* Pada Industri *Fashion* di Yogyakarta”**.

1.2. Rumusan Masalah

Sesuai pemaparan latar belakang dan judul penelitian, yang merupakan pokok masalah pada penelitian ini ialah:

- 1) Apakah ada pengaruh *strategy flexibility* terhadap kinerja perusahaan pada industri *fashion* di Yogyakarta?
- 2) Apakah ada pengaruh *manufacturing flexibility* terhadap kinerja perusahaan pada industri *fashion* di Yogyakarta?
- 3) Apakah ada pengaruh *strategy flexibility* terhadap *supply chain-agility* pada industri *fashion* di Yogyakarta?

- 4) Apakah ada pengaruh *manufacturing flexibility* terhadap *supply chain-agility* pada industri *fashion* di Yogyakarta?
- 5) Apakah ada pengaruh *supply chain-agility* terhadap kinerja perusahaan pada industri *fashion* di Yogyakarta?
- 6) Apakah ada pengaruh *strategy flexibility* terhadap kinerja perusahaan melalui *supply chain-agility* pada industri *fashion* di Yogyakarta?
- 7) Apakah ada pengaruh *manufacturing flexibility* terhadap kinerja perusahaan melalui *supply chain-agility* pada industri *fashion* di Yogyakarta?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan ini adalah untuk mengetahui antara lain sebagai berikut:

- 1) Untuk mengidentifikasi pengaruh *strategy flexibility* terhadap kinerja perusahaan pada industri *fashion* di Yogyakarta.
- 2) Untuk mengidentifikasi pengaruh *manufacturing flexibility* terhadap kinerja perusahaan pada industri *fashion* di Yogyakarta.
- 3) Untuk mengidentifikasi pengaruh *strategy flexibility* terhadap *supply chain-agility* pada industri *fashion* di Yogyakarta.
- 4) Untuk mengidentifikasi pengaruh *manufacturing flexibility* terhadap *supply chain-agility* pada industri *fashion* di Yogyakarta.
- 5) Untuk mengidentifikasi pengaruh *supply chain-agility* terhadap kinerja perusahaan pada industri *fashion* di Yogyakarta.

- 6) Untuk mengidentifikasi pengaruh *strategy flexibility* terhadap kinerja perusahaan melalui *supply chain-agility* pada industri *fashion* di Yogyakarta.
- 7) Untuk mengidentifikasi pengaruh *manufacturing flexibility* terhadap kinerja perusahaan melalui *supply chain-agility* pada industri *fashion* di Yogyakarta.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat seperti di bawah ini:

- 1) Peneliti

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan pengetahuan lebih untuk peneliti serta peneliti bisa menerapkan ilmu yang didapatkan sepanjang menempuh pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII.

- 2) Perusahaan

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi dasar bagi pelaku bisnis Industri *Fashion* dalam menaikkan kinerja perusahaan.

- 3) Peneliti lain

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat untuk menjadi referensi bagi peneliti lain serta memberikan wawasan dan menambah literatur yang berhubungan pada *strategy flexibility*, *manufacturing flexibility*, *supply chain-agility*, dan kinerja perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Supply Chain Theory*

Teori *Supply Chain* merupakan jaringan perusahaan yang dengan cara bersamaan bekerja guna menghasilkan serta mendistribusikan sebuah produk ke tangan pengguna akhir. Perusahaan itu umumnya termasuk pemasok, distributor, pabrik, ritel ataupun toko dan perusahaan pendukung (Pujawan, 2005). *Supply Chain* ialah sebuah sistem organisasi yang mengalirkan barang produksi serta jasa ke para pelanggan. Rantai ini adalah jaringan beragam organisasi yang saling berkaitan dan memiliki tujuan yang sama. (Indrajit & Djokopranoto, 2006).

Supply Chain beracuan kepada aliran material, informasi, uang serta jasa pemasok bahan baku. Suatu rantai pasokan meliputi organisasi serta cara yang mewujudkan serta mengalirkan produk, informasi juga jasa bagi konsumen akhir (Rainer Jr. & Cegielski, 2011) Teori *Supply Chain* ini memfokuskan kepada tiga masalah.

Supply Chain Management ialah proses merencanakan, mendesain serta mengatur jalan informasi serta material disepanjang rantai suplai di mana tujuannya guna mewujudkan kemauan konsumen dengan suatu cara yang efisien (Schroeder, 2007).

Supply Chain Management ialah sebuah proses yang rumit dan membutuhkan koordinasi serangkaian kegiatan hingga pengiriman barang serta jasa dari pemasok hingga pelanggan dilangsungkan dengan efisien serta efektif untuk seluruh pihak yang terlibat (Turban, et al., 2008).

Supply Chain Management ialah manajemen beragam kegiatan pengadaan bahan serta pelayanan, perubahan menjadi barang setengah jadi serta produk akhir, juga pengiriman produk dengan sistem distribusi (Heizer & Render, 2011).

2.1.2. *Supply Chain-Agility*

Agility adalah konsep multidimensi yang sangat luas yang mencakup kelincahan pelanggan (Sambamurthy, Bharadwaj, & Grover, 2003), kelincahan operasional (Amit & Zott, 2001), kelincahan bermitra (Sambamurthy et al., 2003), kelincahan perusahaan (Overby, Bharadwaj, & Sambamurthy, 2006), kelincahan organisasi (Goldman et al., 1995), dan *supply chain agility* (Agarwal et al., 2006b). Studi ini hanya berfokus pada *supply chain agility* karena ini adalah kemampuan paling penting bagi produsen *fashion* karena sifat industri yang unik, di mana saling ketergantungan di antara anggota rantai pasokan sangat intensif.

Ada banyak definisi dan interpretasi *supply chain agility*. Iacocca Institute pertama kali menggunakan istilah '*agility*' dalam konteks bisnis, dengan alasan bahwa suatu perusahaan berkembang pesat, dalam lingkungan perubahan yang cepat serta tak dapat diprediksi, dengan bertindak dengan cara yang gesit (Nagel & Dove, 1991). Goldman dkk.

(1995) menganggap kelincuhan selaku keuntungan di dalam menilai pelanggan, menghadapi berbagai permasalahan dengan mudah, menghargai setiap ilmu serta keterampilan dari setiap manusia juga menumbuhkan kerjasama *virtual*. Swafford, Ghosh, dan Murthy (2008) berpendapat bahwa tingkat *supply chain agility* perusahaan mewakili kekuatan antarmuka antara perusahaan serta pasarnya. Untuk penelitian ini, kami mengikuti konsep Braunscheidel dan Suresh (2009), yang mendefinisikan *supply chain agility* selaku kemampuan internal serta eksternal perusahaan di dalam kaitannya pada pemasok serta pelanggan utamanya guna merespons secara tepat waktu perubahan dan gangguan potensial serta aktual.

Supply chain agility bisa berhasil dengan sinergi beragam fleksibilitas dari seluruh bagian di rantai pasokan (Agarwal, Shankar, & Mandal, 2006a), akibatnya memberdayakan setiap anggota perusahaan guna menanggapi pasar yang sangat rentan secara lebih efektif. Sebab fakta bahwasannya *supply chain agility* menggantikan hasil atau aturan yang terfokus dengan cara eksternal, maka hal itu ditegaskan oleh Swafford, Ghosh, dan Murthy (2006) sebagai kesanggupan, bukan kepandaian. Secara singkat, ini menganalisis kesigapan perusahaan dalam menanggapi ukuran hasil rantai pasokan utama walaupun masih ada pertanyaan mengenai seberapa efektif langkah-langkah ini bisa diwujudkan.

2.1.3. Strategy Flexibility

Strategy flexibility ialah kemampuan perusahaan di dalam menyelaraskan kemampuan strategisnya di dalam merespon perubahan

internal maupun eksternal (Aaker & Mascarenhas, 1984; Matthyssens, Pauwels, & Vandenbempta, 2005; Price, Beach, Muhlemann, & Sharp, 1998). Ini juga melibatkan pembangunan kemampuan untuk bereaksi terhadap perubahan kondisi pasar; yang biasanya berarti berinvestasi dalam sumber daya yang beragam dan memiliki beragam pilihan strategis (Bowman & Hurry, 1993). Perusahaan yang memiliki *strategy flexibility* memiliki kumpulan sumber daya yang fleksibel dan beragam portofolio pilihan strategis yang memungkinkan mereka untuk mempraktikkan manajemen kejutan yang efektif (Ansoff, 1980). Tak pelak lagi, *strategy flexibility* melengkapi perusahaan dengan kemampuan untuk segera merespon peluang pasar dan teknologi yang muncul.

Mengambil pandangan berbasis sumber daya, Sanchez (1995) berpendapat bahwa *strategy flexibility* dibatasi oleh sumber daya perusahaan dan cara yang mempekerjakan mereka. Ini karena sumber daya itu sendiri memainkan peran penting, bersama dengan layanan yang mereka sumbangkan untuk operasi bisnis. Sanchez (1997) lebih lanjut membagi *strategy flexibility* menjadi fleksibilitas sumber daya dan fleksibilitas koordinasi dan menjelaskan bahwa yang pertama pada dasarnya menggambarkan susunan sumber daya yang tersedia untuk perusahaan sementara yang terakhir mengacu pada opsi untuk menyebarkan sumber daya ini. Dengan demikian, fleksibilitas sumber daya ditentukan oleh sifat-sifat yang melekat pada sumber daya, sementara fleksibilitas koordinasi

mencerminkan kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang tersedia (Grewal & Tansuhaj, 2001).

2.1.4. *Manufacturing Flexibility*

Manufacturing flexibility diartikan menjadi kemampuan sistem manufaktur untuk mengatasi perubahan keadaan atau ketidakstabilan yang disebabkan oleh lingkungan (Gupta & Goyal, 1989, hal.120). Ini juga mengacu pada tingkat fleksibilitas operasional jangka pendek yang berkaitan dengan pekerjaan sehari-hari (Sethi & Sethi, 1990; Suarez, Cusumano, & Fine, 1995). Menurut Upton (1994), *manufacturing flexibility* menjadi penentu kompetensi perusahaan di dalam mengontrol proses produksi selaku reaksi atas perubahan tidak terduga, dengan penalti paling tidak dalam hal tenaga, waktu, biaya ataupun pertunjukan. Dengan *manufacturing flexibility*, sebuah perusahaan bisa mengonfigurasi ulang sumber daya manufaktur nya guna menghasilkan produk yang beragam dengan efisien (Boyle, 2006) dan bisa membuat ketersediaan penawarannya ke pasar, kesanggupannya guna merespon secara cepat terhadap perubahan, serta kinerja yang kuat guna produk beragam yang meningkat . Tujuan akhirnya ialah membatasi waktu produksi, menurunkan biaya produksi, serta memperluas jangkauan produk dengan sumber daya yang telah ada.

Slack (1987) awalnya mengonseptualisasikan *manufacturing flexibility* sebagai konstruksi dua dimensi yang tersusun atas fleksibilitas jangkauan dan fleksibilitas respons. Konsep fleksibilitas jangkauan diartikan menjadi selubung seluruh kemampuan atau jangkauan keadaan, yang

mampu diwujudkan sistem produksi atau sumber daya, sementara konsep fleksibilitas respon diartikan menjadi keringanan dengan mana perubahan dapat dilakukan dalam lingkup kemampuan.

2.1.5. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan menunjukkan seberapa efektif suatu organisasi menjalankan bisnisnya. Ini adalah ukuran kunci yang digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan, atau kemungkinan bertahan hidup, dari suatu organisasi. Kinerja perusahaan adalah salah satu konstruksi yang paling relevan di bidang studi bisnis (Rumelt, Schendel, & Teece, 1994) dan sering dianggap sebagai hasil akhir dari model bisnis (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009). Dalam penelitian ini, kami menganggap kinerja perusahaan sebagai konsekuensi utama dari *supply chain agility*.

Dalam sebutan praktis, kinerja perusahaan bisa diukur menggunakan sejumlah cara. Kinerja keuangan adalah ukuran yang paling umum (Huang, Ou, Chen, & Lin, 2006; Rai, Patnayakuni, & Seth, 2006; Nadkarni & Narayanan, 2007), tetapi merupakan indikator sempit efektivitas organisasi (Santos & Brito, 2012). Mengikuti usulan Rai et al. (2006), kami memeriksa keunggulan operasional perusahaan, pertumbuhan pendapatan, dan hubungan pelanggan, daripada mengukur kinerja keuangan saja. Pengertian yang luas tentang kinerja perusahaan memberikan pandangan yang lebih komprehensif serta seimbang juga menghapus ketergantungan pada ukuran yang fluktuatif kepada manipulasi atau tidak mengerti berbagai aspek dari kinerja bisnis yang sebetulnya.

Menurut Moerdiyanti (2010), menjelaskan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil dari serangkaian proses bisnis di mana dengan pengorbanan berbagai macam sumber daya yaitu bisa sumber daya manusia dan juga keuangan perusahaan. Apabila kinerja perusahaan ini meningkat, bisa dilihat langsung dari banyaknya kegiatan perusahaan dalam rangka untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya sesuai batasan yang diatur oleh perusahaan. Keuntungan atau laba yang dihasilkan tentunya akan berbeda tergantung dengan ukuran perusahaan yang bekerja semaksimal mungkin. Berdasarkan dari proses meningkatkan penghasilan laba atau keuntungan ini Helfert (1996) kinerja perusahaan adalah sebuah hasil yang dibuat oleh pihak manajemen secara terus menerus. Dalam hal ini hasil kinerja yang dimaksud merupakan hasil dari keputusan banyak individu.

2.2. Penelitian Terdahulu

Chan T.L dan Eric W.T (2017) melangsungkan penelitian yang berjudul “*The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry*” yang bertujuan untuk menganalisis masalah ini memakai perspektif berbasis sumber daya sebagai lensa untuk mengeksplorasi anteseden utama dan konsekuensi dari *supply chain agility* di tingkat strategis dan operasional. Penelitian ini menggunakan metode kerangka konseptual untuk argumen dikembangkan dan diuji melalui studi empiris dari praktisi industri terpilih. Data dari sampel 141 produsen garmen dianalisis menggunakan pemodelan persamaan struktural. Hasilnya memperlihatkan bahwasanya baik *strategy flexibility* maupun *manufacturing flexibility* secara

positif memengaruhi *supply chain agility*. Namun, *strategy flexibility* memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja perusahaan sementara *manufacturing flexibility* tidak. Kemudian, *supply chain agility* berperan penting untuk menengahi efek dari *strategy flexibility* dan manufaktur pada kinerja perusahaan.

Arif Khan K. dan Rajesh K. (2008) melakukan penelitian yang berjudul “*Strategic sourcing for supply chain agility and firms' performance: A study of Indian manufacturing sector*” yang bertujuan untuk mengeksplorasi dimensi dari sumber strategis dan menentukan hubungannya dengan kelincahan dan kinerja rantai pasokan organisasi. Penelitian ini menggunakan metode survei dan data dikumpulkan dari 128 perusahaan manufaktur di India dan Regresi berganda dan ANOVA digunakan untuk pengujian hipotesis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kemitraan pemasok strategis, fleksibilitas sumber, evaluasi pemasok, dan kepercayaan pada anggota rantai pasokan adalah dimensi utama dari sumber strategis. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan dari sumber strategis dan dimensinya terhadap *supply chain agility* dan kinerja perusahaan.

Hefu Liu dan Welling Ke (2013) melakukan penelitian dengan judul “*The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility*” yang bertujuan untuk menguji bagaimana kapabilitas TI (yaitu, infrastruktur TI yang fleksibel dan asimilasi TI) memengaruhi kinerja perusahaan melalui kapasitas absorpsi dan *supply chain agility* dalam konteks rantai pasokan. Penelitian ini menggunakan metode

deskriptif dan dengan alat analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian memperlihatkan bahwasanya kapasitas penyerapan dan *supply chain agility* sepenuhnya memediasi pengaruh kapabilitas TI terhadap kinerja perusahaan. Selain pengaruh langsung, daya serap juga memiliki pengaruh tidak langsung pada kinerja perusahaan dengan membentuk *supply chain agility*. Kami menyimpulkan dengan implikasi dan saran untuk penelitian masa depan.

Ummam Rofiqul dan Sommanawat (2019) melakukan penelitian dengan judul “*Strategic flexibility, manufacturing flexibility, and firm performance under the presence of an agile supply chain : a case of strategic management in fashion industry*” yang bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara *strategy flexibility*, *manufacturing flexibility*, fleksibilitas rantai pasokan dan kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode survei, teknik SEM-PLS digunakan untuk menguji hubungan yang dihipotesiskan. Jadi, penelitian saat ini telah menggunakan SEM-PLS sebagai alat statistik untuk menjawab pertanyaan penelitian ini. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa membantu pembuat kebijakan dan praktisi dalam memahami masalah yang terkait dengan risiko rantai pasokan, integrasi rantai pasokan, dan kinerja rantai pasokan. Dalam pengetahuan penulis, ini adalah salah satu dari sedikit studi perintis tentang masalah ini.

Juneho Um (2017) melakukan penelitian dengan judul “*The impact of supply chain agility on business performance in a high level customization environment*” yang bertujuan untuk membahas pengaruh *supply chain agility* pada layanan pelanggan, diferensiasi, dan kinerja bisnis. Penelitian ini menggunakan metode dengan 156 sampel perusahaan manufaktur yang menyediakan tingkat

penyesuaian yang tinggi. Secara khusus, pemodelan persamaan struktural (SEM) digunakan untuk mengevaluasi model yang diusulkan. Hasil dari penelitian memperlihatkan bahwasanya *supply chain agility* memengaruhi layanan pelanggan dan diferensiasi secara positif. Tetapi hal tersebut tak memengaruhi kinerja bisnis secara langsung; sebaliknya, kinerja bisnis yang lebih baik dapat dicapai dan dimediasi melalui peningkatan layanan pelanggan dan diferensiasi. Secara khusus, diferensiasi melalui layanan pelanggan adalah cara paling efektif untuk meningkatkan kinerja bisnis, dan *supply chain agility* dapat membantu mencapai layanan pelanggan tingkat tinggi.

Tabel 2.1. Daftar Penelitian Terdahulu dan Sekarang

| N o | Keteranga n | Penelitian Terdahulu (1) | Penelitian Terdahulu (2) | Penelitian Terdahulu (3) | Penelitian Sekarang |
|--------|----------------|--|--|---|---|
| 1 | Judul | <i>“The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry”</i> | <i>“Strategic flexibility, manufacturing flexibility, and firm performance under the presence of an agile supply chain : a case of strategic management in fashion industry”</i> | <i>“Strategic sourcing for supply chain agility and firms' performance: A study of Indian manufacturing sector”</i> | Pengaruh <i>Strategy</i> <i>Flexibility</i> Kepada Kinerja Perusahaan Dengan <i>Supply</i> <i>Chain-</i> <i>Agility</i> Sebagai |

| | | | | | |
|---|----------------------------|---|---|------------------------------------|---|
| | | | | | Variabel <i>Intervening</i> Pada Industri <i>Fashion</i> di Yogyakarta |
| 2 | Tahun | 2017 | 2019 | 2008 | 2022 |
| 3 | Objek | Industri Fashion | Manajemen Industri Fashion | Perusahaan Manufaktur | Industri <i>Fashion</i> |
| 4 | Variabel Independen | <i>Strategy</i> <i>Flexibility</i> dan <i>Manufacturing</i> <i>Flexibility</i> | <i>Strategy</i> <i>Flexibility</i> dan <i>Manufacturing</i> <i>Flexibility</i> | <i>Strategy</i> <i>Sourcing</i> | <i>Strategy</i> <i>Flexibility</i> |
| 5 | Teknik Analisis Data | SEM-PLS | SEM-PLS | ANOVA | SEM- AMOS |

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. *Strategy Flexibility* dan Kinerja Perusahaan

Menurut Chan et al., (2016), *strategy flexibility* seringkali diinginkan memberikan lebih lagi efektivitas komunikasi, rencana serta strategis, juga penawaran produk yang selaraskan serta aspek lainnya dari satuan pemasaran. Dua elemen penting fleksibilitas adalah fleksibilitas sumber daya strategis serta koordinasi yang merupakan sumber daya yang dimiliki perusahaan serta kemampuannya di dalam pemanfaatan sumber daya. Berdasarkan pandangan Chan et al. (2016) Tidak bisa disangkal, *strategy flexibility* memengaruhi cara di mana perusahaan bisa mewujudkan keunggulan kompetitif ketika menanggapi perubahan besar di dalam lingkungan eksternal.

Strategy flexibility membuktikan kesanggupan perusahaan guna memberikan sumber daya ke arah perlakuan serta cara baru dengan cepat. Hal ini menunjukkan saatnya untuk memberhentikan atau membalikkan komitmen sumber daya yang tersedia serta berlaku dengan sigap dalam menanggapi berbagai permasalahan yang terjadi di pasar. Dalam hal ini, *strategy flexibility* ialah faktor utama dalam kesuksesan perusahaan manufaktur di pasar yang sedang berguncang. Sesuai dengan jurnal Chan et al. (2016), hasil penelitiannya membuktikan *strategy flexibility* serta *manufacturing flexibility* dengan cara positif memberikan pengaruh kinerja perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, oleh karena itu *strategy flexibility*

memberikan dampak positif kepada kinerja perusahaan sehingga terwujud hipotesis sebagai berikut:

H1: *Strategy flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

2.3.2. *Manufacturing Flexibility* dan Kinerja Perusahaan

Manufacturing flexibility dapat dilihat sebagai daya tampung perusahaan guna melaksanakan kegiatan baru selama proses produksinya guna memenuhi persyaratan keadaan baru, serta guna sebagai meneruskan proses produksi dengan cara efektif walaupun terjadi perubahan di lingkungan bisnis (Upton, 1994). . Jika terdapat keselarasan variabel *eksogen* (contohnya, lingkungan kompetitif, strategi, atribut organisasi, serta teknologi), oleh sebab itu produsen yang mempunyai daya tampung tersebut bisa mewujudkan keunggulan kompetitif (Vokurka & O'Leary-Kelly, 2000). *Manufacturing flexibility* sering diakui sebagai faktor utama dalam meningkatkan posisi kompetitif produsen serta memenangkan pesanan pelanggan (Zhang et al., 2003; Javier, Leopoldo, & Antonia, 2014). Ini juga telah dipilih dengan cara empiris guna memiliki efek langsung serta signifikan pada berbagai hasil kinerja, seperti biaya produksi (Kekre & Srinivasan, 1990; Narasimhan & Das, 1999), pertumbuhan penjualan (Swamidass & Newell, 1986), dan profitabilitas keuangan (Vickery, Droge, & Markland, 1997). Atas dasar ini, *manufacturing flexibility* telah banyak dikutip sebagai sarana guna meningkatkan kinerja perusahaan (Vokurka & O'Leary-Kelly, 2000). Oleh karena itu, kami mengusulkan hipotesis berikut:

H2: *Manufacturing flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

2.3.3. *Strategy flexibility* dan *supply chain-agility*

Menurut Chan et al. (2016), keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang dinamis bisa diraih sebuah perusahaan dengan memajukan *strategy flexibility* dalam bentuk program alternatif tindakan yang ada, untuk itu perlu adanya sebuah pendekatan mendasar untuk mengelola risiko dan ketidakpastian. *Strategy flexibility* meningkatkan daya tampung perusahaan guna menanggapi lingkungan pasar, melalui menepatkan objeknya dengan dukungan pengetahuan serta kemampuan yang unggul.

Menurut Chan et al. (2016) Melalui peningkatan fleksibilitas sumber daya serta fleksibilitas koordinasi, perusahaan bisa meraih tingkat kelincahan yang memungkinkannya untuk melaksanakan penyebaran strategis secara lebih efisien serta efektif. Xun Li et al. (2008), hasil penelitiannya membuktikan keterkaitan *supply chain agility* dengan daya saing perusahaan Sesuai dengan Johnson et al. (2016), pada hasil penelitiannya memperlihatkan *Strategy flexibility* dengan penekanan oleh produk serta pasar memperkenankan manajer menjadi lebih efektif serta mewujudkan kinerja perusahaan yang unggul. Kemudian Chan et al. (2016), hasil penelitiannya memperlihatkan *strategy flexibility* serta *manufacturing flexibility* dengan cara positif memberikan pengaruh terhadap *supply chain*

agility. Berdasarkan hal tersebut, maka *strategy flexibility* secara positif memengaruhi *supply chain agility*:

H3: *Strategy flexibility* berpengaruh positif terhadap *supply chain-agility*

2.3.4. *Manufacturing flexibility* dan *supply chain-agility*

Manufacturing flexibility adalah faktor kunci fleksibilitas organisasi di tingkat operasional; itu merupakan kapasitas perusahaan guna dengan cara efisien mewujudkan ulang sumber daya manufaktur guna melahirkan produk yang berbeda juga dengan demikian menanggulangi ketidakpastian pasar juga menanamkan tingkat kinerja yang tinggi (Gerwin, 1993; Slack, 2005). Jenis fleksibilitas ini terutama kompetensi untuk memenuhi berbagai harapan pelanggan yang meningkat tanpa biaya, waktu, gangguan organisasi yang berlebihan, dan kehilangan kinerja (Zhang et al., 2003). Sebuah perusahaan dapat memanfaatkan *manufacturing flexibility* (yakni, fleksibilitas jangkauan serta fleksibilitas respon) guna menggunakan berbagai pilihan produksi karena pengurangan biaya juga waktu yang dibutuhkan (Slack, 1987).

Lebih penting lagi, tingkat *manufacturing flexibility* yang lebih tinggi memungkinkan perusahaan guna menyesuaikan dan mempersingkat interval antara perencanaan juga implementasi, dapat meningkatkan kesanggupan untuk berimprovisasi (Johnson, Lee, Sanin, & Grohmann, 2003). Dengan demikian, perusahaan bisa meningkatkan *supply chain agility*nya dengan meningkatkan kecepatan yang bisa digunakan untuk memindahkan

konfigurasi bisnisnya dari kondisi saat ini ke kondisi yang baru. Oleh sebab itu kami percaya bahwa *manufacturing flexibility* ialah satu dari berbagai elemen paling utama dalam mewujudkan *supply chain agility*. Hipotesis berikut berasal dari titik ini:

H4: *Manufacturing flexibility* berpengaruh positif terhadap *supply chain-agility*

2.3.5. *Supply chain-agility* dan kinerja perusahaan

Menurut Chan et al. (2016), *Supply chain agility* berkaitan dengan kesanggupan perusahaan baik secara internal maupun eksternal, serta bersama dengan pemasok utama dan pelanggan guna menyesuaikan atau menindaki secara cepat kepada perubahan pasar juga potensi serta pencabutan aktual, akibatnya ikut andil pada *supply chain agility*. Sementara kinerja diukur dengan penjualan, laba, penjualan dari produk baru, kesetiaan pelanggan, juga kinerja relatif kepada pesaing. Sesuai dengan jurnal Chan et al. (2016), hasil penelitiannya membuktikan *supply chain agility* dengan cara positif memengaruhi kinerja perusahaan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwasannya sejumlah penelitian secara empiris menunjukkan hubungan langsung antara *supply chain agility* juga kinerja perusahaan.

Secara khusus, *supply chain agility*, diukur oleh kecepatan fungsi rantai pasokan perusahaan yang menyesuaikan dengan perubahan di pasar, meningkatkan kinerja bisnis yang kompetitif. (Swaffort, Ghosh, & Murthy, 2008) Menurut DeGroote dan Marx (2013), perusahaan lincah diukur

dengan kemampuan kompetitif mereka termasuk biaya rendah, kualitas, kecepatan, ketergantungan, variasi produk, volume fleksibilitas, dan kepemimpinan dalam produk teknologi baru. Kinerja diukur dengan penjualan, laba, penjualan dari produk baru, loyalitas pelanggan, dan kinerja relatif terhadap pesaing. Berdasarkan hal terkait, maka *supply chain agility* memberikan pengaruh positif kepada kinerja perusahaan sehingga terwujud hipotesis sebagai berikut:

H5: *Supply chain-agility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

2.3.6. *Strategy flexibility* dan kinerja perusahaan melalui *supply chain-agility*

Supply chain agility bisa diraih dengan sinergi dari berbagai bentuk fleksibilitas dengan semua pihak dalam rantai pasokan, akibatnya mewujudkan setiap perusahaan anggota guna menanggapi secara lebih efektif ke pasar yang sangat fluktuatif. Oleh sebab itu fakta bahwasannya *supply chain agility* mewakili hasil atau konsep yang berfokus secara eksternal, sebagai pengetahuan, bukan kepandaian. Intinya ini mengulas kecepatan perusahaan dalam menimpali langkah-langkah hasil rantai pasokan utama, seperti pengurangan waktu pabrikasi, peningkatan pengenalan produk baru, juga peningkatan tingkat layanan pelanggan yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan. (Chan, Ngai, & Moon, 2017). Berdasarkan hal tersebut, maka *strategy flexibility* berpengaruh positif

terhadap kinerja perusahaan melalui supply chain agility sehingga terwujud hipotesis sebagai berikut:

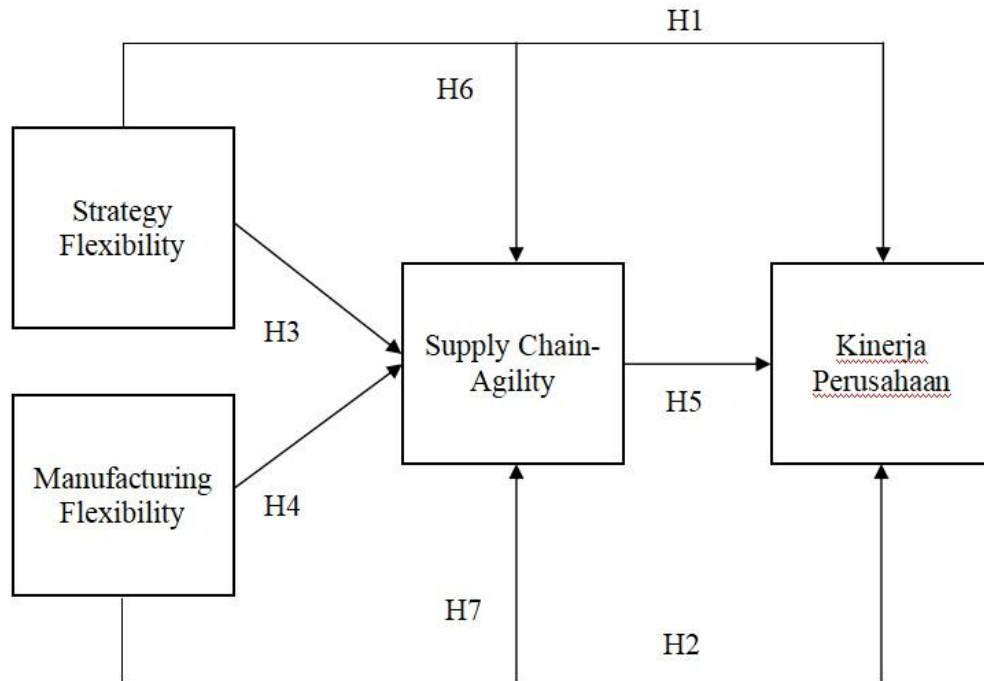
H6: *strategy flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui *supply chain-agility*

2.3.6. *Manufacturing flexibility* dengan kinerja perusahaan melalui *supply chain-agility*

Seperti dibahas sebelumnya, *manufacturing flexibility* mengacu pada kapasitas perusahaan untuk mengadopsi konfigurasi yang berbeda dalam kemampuan produksi yang ada dan untuk berpindah dengan mudah dari satu konfigurasi sistem manufaktur ke yang lain (Boyle, 2006). Serupa dengan kasus *strategy flexibility*, dimasukkannya *supply chain agility* dapat lebih menjelaskan efek total *manufacturing flexibility* pada kinerja perusahaan. Ini menandakan bahwa pengaruh total *manufacturing flexibility* pada kinerja perusahaan tidak dapat sepenuhnya diperoleh kecuali perusahaan dapat merasakan perubahan di pasar dan melakukan tindakan strategis dalam menanggapi perubahan tersebut melalui *supply chain agility*. Oleh karena itu, kami percaya bahwa *supply chain agility* memiliki peran penting dalam memediasi efek total *manufacturing flexibility* pada kinerja perusahaan. Dengan demikian, kami mengusulkan:

H7: *manufacturing flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui *supply chain-agility*

2.4. Kerangka Penelitian



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian

Sumber: Chan, A. T., Ngai, E. W., & Moon, K. K. (2017)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

3.1.1. Pendekatan Penelitian

Di dalam penelitian ini, si peneliti memanfaatkan cara pendekatan penelitian kuantitatif untuk meneliti pengambilan data dari kelompok populasi tempat serta sampel dalam mengambil keputusan untuk menguji hipotesis. Penelitian kuantitatif merupakan suatu kegiatan dalam mencari kebenaran yang menggunakan suatu data yang berupa angka sebagai cara menganalisis pengertian mengenai apa yang ingin diteliti. (Kasiram, 2008).

Tujuan penelitian lebih ditujukan menjadi pengaruh hubungan antar variabel, alat verifikasi teori, forecasting serta generalisasi. Teori yang ada menjadi landasan di dalam menyatakan sesuatu tidaknya suatu gejala yang ada, dan disitulah timbul istilah kebenaran etik, suatu kebenaran sesuai teori yang peneliti ajukan (Sugiyono, 2011). Dalam bukunya, Uma Sekaran (2006) menyatakan bahwasanya pendekatan kuantitatif memiliki tujuan guna menguji teori dan membangun fakta, memperlihatkan gabungan antar variabel, memperlihatkan deskripsi statistik, menaksir serta forecasting hasil. Desain penelitian yang memakai pendekatan kuantitatif wajib baku, terstruktur, formal dan sudah didesain sesempurna mungkin (Sekaran, 2006).

Pendekatan yang dilangsungkan pada penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif yang tertuju pada dampak *Strategy Flexibility* terhadap *Supply Chain* dan kinerja perusahaan pada Industri Fashion di Yogyakarta.

3.1.2. Jenis Penelitian

Peneliti memakai penelitian asosiatif di penelitiannya ini. Yang dimaksud penelitian asosiatif adalah Menurut Sugiyono (2016), penelitian asosiatif kausal itu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Dengan dibuatnya penelitian ini maka akan dapat membangun suatu teori yang berfungsi untuk meramalkan, menjelaskan dan mengontrol suatu kondisi yang terjadi. Hubungan kausal adalah hubungan yang sifatnya kausalitas, yang berarti salah satu variabel (independen) memengaruhi variabel yang lain (dependen). Dalam judul penelitian ini menjelaskan apakah ada pengaruh positif *Strategy Flexibility* terhadap Supply Chain dan kinerja perusahaan pada Industri Fashion di Yogyakarta.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah semua kelompok orang, kejadian, hal-hal menarik lainnya yang akan diteliti (Sekaran, 2017). Populasi juga bisa disebut sebagai suatu perkumpulan dari beberapa jenis atau objek dengan ciri bentuk karakteristik tertentu agar bisa diteliti. Dikarenakan jumlah kuantitasnya yang terlalu banyak, maka cukup sekedar diambil beberapa saja sebagai sampel dalam penelitian. Maka dari itu populasi dalam penelitian ini adalah seluruh produsen fashion di Yogyakarta.

3.2.2. Sampel

Sampel merupakan sebagian populasi yang sudah ditunjuk guna disimpulkan lalu disamaratakan (Sekaran, 2017). Teknik yang dipakai guna pengambilan sampel yakni metode *non-probability sampling*. Dalam penelitian ini pengambilan sampel dilaksanakan dengan teknik *purposive sampling* yang memilih responden atas karakteristik signifikan tertentu yang mendeskripsikan dimensi-dimensi (proporsi) populasi. Sampel pada penelitian ini adalah sebagian dari produsen garmen di Yogyakarta di mana pada penelitian ini objek sampel pada produsen garmen di Yogyakarta dengan kriteria produsen garmen menengah ke bawah. Pengertian produsen garmen menengah ke bawah disini adalah unit usaha yang menjalankan bisnisnya dengan modal dibawah 100.000.000. Terkait dengan sampel yang diambil, Menurut Hair et al., (2014) sebaiknya ukuran sampel harus 100 atau lebih besar. Sebagai aturan umum atau ciri khas nya jumlah sampel minimum setidaknya harus lima kali lebih banyak dari jumlah item pertanyaan yang akan dianalisis, dan ukuran sampel akan lebih diterima apabila memiliki rasio 10:1. Maka rumus sampel menurut Hair et al (1995) adalah : Sampel = Jumlah Indikator x 5. Maka dari itu jumlah sampel pada penelitian ini yaitu $22 \times 5 = 110$ responden.

3.3. Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2016) variabel-variabel penelitian adalah sesuatu yang penting dalam penelitian yang bisa berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh si peneliti untuk dipelajari dan diolah sehingga mendapatkan perolehan informasi

tentang hal tersebut, kemudian langsung ditarik kesimpulannya. Di dalam penelitian ini menggunakan dua (3) variabel yaitu : variabel independent, variabel intervening, dan variabel dependen.

Variabel independen adalah suatu variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab utama perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Menurut Sugiyono (2018). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independennya adalah *Strategy Flexibility dan Manufacturing Flexibility (X)*

Variabel dependen atau variabel terikat adalah suatu variabel yang dipengaruhi serta yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Menurut Sugiyono (2018), variabel terikat ini menjadi salah satu tujuan utama di dalam penelitian ini. Serta itu pada penelitian ini yang menjadi variabel dependennya adalah **Kinerja Perusahaan (Y)**

Variabel Intervening menurut Sugiyono (2019) adalah variabel yang secara teoritis memengaruhi hubungan antar variabel independen dan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah *Supply Chain-Agility (Z)*

3.4. Definisi Operasional Variabel

Operasional Variabel penelitian menurut Sugiyono (2015) adalah suatu karakter, sifat atau nilai dari objek penelitian atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi variabel-variabel penelitian harus dirumuskan secara

serius untuk menghindari kesalahan atau ketidaksinambungan dalam mengumpulkan data. Di dalam penelitian ini, definisi pengertian operasional variabelnya adalah sebagai berikut.

3.4.1. *Strategy Flexibility*

Menurut Xiu et al. (2017), *Strategy flexibility* merupakan kemampuan perusahaan untuk bersikap proaktif atau merespon dengan cepat terhadap kondisi persaingan yang berubah dan, dengan demikian dapat mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Menurut Chan et al. (2016), *Strategy flexibility* ialah daya tampung suatu perusahaan di dalam menyelaraskan kesimpulan strategisnya guna merespons perubahan internal maupun eksternal di dalam lingkungan pasar. Menurut Chan et al. (2016) *Strategy flexibility* memiliki indikator sebagai berikut:

- 1) Waktu peralihan ke produk yang berbeda ialah pendek pada jalur produksi utama.
- 2) Biaya peralihan ke produk yang berbeda kecil pada jalur produksi utama.
- 3) Untuk mengatasi berbagai kondisi, kami melaksanakan cara guna meningkatkan mobilitas dengan mengembangkan kemampuan secara bertahap.
- 4) Untuk mengatasi berbagai kondisi, kami melaksanakan cara guna meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan mengembangkan kemampuan secara bertahap.

3.4.2. Manufacturing Flexibility

Manufacturing flexibility didefinisikan sebagai 'kemampuan sistem manufaktur guna melewati perubahan keadaan atau ketidakstabilan yang diakibatkan lingkungan' (Gupta & Goyal, 1989, hal.120). Ini juga mengacu pada tingkat fleksibilitas operasional jangka pendek yang berkaitan dengan pekerjaan sehari-hari. Menurut Chan et al. (2016) Manufacturing flexibility mempunyai indikator sebagai berikut:

- 1) Unit kerja memiliki fleksibilitas yang besar dalam menjadwalkan ulang urutan produksi dalam menanggapi perubahan permintaan
- 2) Unit kerja memiliki fleksibilitas yang besar dalam mendapatkan pemasok tepat waktu dalam menanggapi perubahan permintaan
- 3) Unit kerja memiliki fleksibilitas yang besar dalam menangani berbagai peningkatan keterampilan kerja dalam menanggapi perubahan permintaan

3.4.3. Supply Chain-Agility

Menurut Chan et al. (2016), Kemampuan sebuah perusahaan baik internal maupun eksternal, dalam hubungannya dengan pemasok utama serta konsumen guna melakukan adaptasi merespon secara cepat terhadap adanya siklus perubahan yang terjadi di pasar maupun potensi dan masalah yang ada. *Supply chain agility* *Supply chain agility* bisa dicapai dengan sinergi beragam fleksibilitas seluruh pihak di dalam rantai pasokan, sampai memberdayakan setiap anggota perusahaan agar menanggapi pasar dengan

efektif. Menurut Chan et al. (2016) Dalam *supply chain agility* ada sejumlah indikator:

- 1) Kecepatan dalam mengurangi waktu produksi
- 2) Kecepatan dalam mengurangi waktu siklus pengembangan
- 3) Kecepatan dalam meningkatkan frekuensi pada pengenalan produk baru
- 4) Kecepatan dalam meningkatkan tingkat kustomisasi
- 5) Kecepatan dalam menyesuaikan kemampuan pengiriman di seluruh dunia
- 6) Kecepatan dalam meningkatkan tingkat layanan pelanggan
- 7) Kecepatan dalam meningkatkan keandalan pengiriman
- 8) Kecepatan dalam meningkatkan respons terhadap kebutuhan pasar yang berubah

3.4.4. Kinerja Perusahaan

Menurut Chan et al. (2016), Kinerja perusahaan merupakan kinerja keseluruhan perusahaan sepanjang dimensi keunggulan operasional, hubungan pelanggan, pertumbuhan pendapatan, dan kinerja keuangan (misalnya laba atas investasi, margin laba, dan pertumbuhan penjualan).

Menurut Chan et al. (2016) Kinerja memiliki indikator sebagai berikut:

- 1) Waktu siklus pengiriman produk
- 2) Ketepatan waktu layanan purna jual

- 3) Peningkatan produktivitas (misalnya aset, biaya operasi, biaya tenaga kerja)
- 4) Ikatan yang kuat dan berkelanjutan dengan pelanggan
- 5) Pengetahuan yang tepat tentang pola pembelian pelanggan
- 6) Meningkatkan penjualan produk yang ada
- 7) Menemukan aliran pendapatan baru (misalnya produk baru, pasar baru)

3.5. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

3.5.1. Data Primer

Menurut Indrianto dan Supomo (2002), data primer merupakan data yang didapatkan secara langsung dari sumber asli, data primer secara khusus dikumpulkan sebagai respon atas pertanyaan peneliti. Data primer dalam penelitian ini didapatkan secara langsung dari survei yang dilaksanakan oleh peneliti. Di mana survei ini dilaksanakan dengan cara kuesioner pada responden yang dijadikan sampel.

3.5.2. Data Sekunder

Menurut Indrianto dan Supomo (2002), data sekunder adalah data yang didapatkan melalui sumber data yang sudah ada sebelumnya. Data sekunder pada penelitian ini ialah literature serta buku.

Pada penelitian ini jenis pengumpulan data ialah kuantitatif dengan metode deskriptif melalui penyebaran kuesioner sebagai alat penelitian utama dalam mendapatkan data. Data penelitian ini didapatkan memakai kuesioner yang disebarakan melalui *survei online* jenis google form. Jenis

pertanyaan yang dipakai bagi penelitian ini tertutup dengan jawaban yang telah diadakan dengan demikian responden cukup memilih satu dari pilihan jawaban yang ada dan sesuai dengan pilihan yang dipilih. Dalam penelitian ini ketika menghimpun data memakai *skala Likert* yang dibagi menjadi 1-5 yaitu:

- 1) STS : Sangat Tidak Setuju
- 2) TS : Tidak Setuju
- 3) KS : Kurang Setuju
- 4) S : Setuju
- 5) SS : Sangat Setuju

3.6. Uji Kualitas Instrumen

Dalam penelitian ini menggunakan beberapa uji kualitas instrumen untuk menguji benar atau valid tidaknya suatu kuesioner. Maka sebab itu peneliti menggunakan Uji kualitas instrumen sebagai berikut :

3.6.1. Uji Validitas

Skala pengukuran bisa disebut benar atau terpercaya apabila dilakukannya sesuai apa yang dikerjakan serta mengukurnya harus sesuai apa yang harus diukur. Menurut Ghazali (2009) mengutarakan bahwa uji validitas digunakan untuk pengukuran sah, atau tidak validnya suatu kuesioner di penelitian. Suatu jenis kuesioner bisa dikatakan valid atau benar jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas instrumen dapat dilakukan dengan program AMOS.

1) *Convergent Validity*

Ukuran validitas konstruk dapat dilihat dari hasil *factor loading*. Apabila nilai validitas konstruk tinggi, maka nilai loading pada suatu faktor menunjukkan posisi konvergen berada di satu titik yang sama.

2) *Discriminant Validity*

Discriminant validity mengukur seberapa jauhnya sebuah konstruk yang berbeda dari konstruk yang lain dengan cara dibandingkan dengan nilai akar kuadrat dari AVE. Nilai *discriminant validity* yang begitu besar menunjukkan bahwa suatu konstruk memiliki keunikan serta membuktikan fenomena yang dapat diukur (Ghozali, 2017).

3.6.2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2013) pengertian uji reliabilitas adalah suatu jenis alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner bisa dikatakan reliabel atau nyata jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh pernyataan. *Cut-off value* dari keterangan *construct reliability* yaitu paling sedikit berjumlah 0,70 tetapi ada juga peneliti lain mengutarakan bahwasanya angka 0,60 masih bisa diterima Sekaran *et.al.* (2013). Maka dari itu *Composite reliability* bisa diperoleh melalui cara sebagai berikut

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standardized loading})^2}{\sum \text{Standardized loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$

3.7. Metode Analisis

3.7.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah teknik statistik yang bermanfaat guna menganalisa serta menjabarkan gambaran sebuah data. Tujuan diadakannya analisis deskriptif ialah guna memperoleh sebuah gambaran besar mengenai kumpulan-kumpulan data yang didapatkan melalui hasil observasi sehingga mudah untuk dimengerti, dibaca, dan dipakai untuk acuan sebuah informasi (Bahri, 2018). Analisis deskriptif adalah analisis yang berisikan profile responden. Analisis ini bermanfaat guna menjabarkan data asli sebagai suatu informasi dengan jelas serta singkat dan memfokuskan kepada kesimpulan secara umum.

3.7.2. Analisis Statistik

Penelitian ini memakai teknik analisis data *structural equation modeling* (SEM). Sementara teknik analisis data SEM (diolah dengan program AMOS). SEM adalah kombinasi dua metode statistik yang terpisah yakni analisis faktor yang dikembangkan di ilmu psikologi dan psikometri serta model persamaan simultan (*simultaneous equation modeling*) yang dikembangkan di ekonometrika (Ghozali, 2017). Disini penulis akan menggunakan perhitungan SEM dengan software AMOS 24 sebagai metode pembuktian hipotesis.

3.8. Tahapan Pemodelan

Menurut Hair et, al. (1995) dalam Hartono (2006) dalam tahapan pemodelan ini mempunyai 7 langkah atau model yang harus diterapkan atau dilakukan apabila mempraktekkan metode analisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) yakni:

A. Langkah 1: Pengembangan model teoritis

Di dalam proses pengembangan model teoritis ada suatu hal yang wajib diterapkan yaitu melaksanakan suatu proses kegiatan eksplorasi ilmiah melalui telaah daftar pustaka guna memperoleh justifikasi atas model teoritis yang dapat dikembangkan. SEM ini tidak dimanfaatkan guna mewujudkan model, melainkan untuk menentukan model yang akurat lewat data empiris.

B. Langkah 2: Pengembangan diagram alur

Pada langkah kedua, model teoritis dibentuk pada tahap pertama yang dapat diwujudkan dalam sebuah diagram alur yang bisa membuat segalanya lebih mudah untuk melihat kausalitas yang ini di uji kan. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan diperlihatkan dengan anak panah. Anak panah lurus memperlihatkan hubungan kausal langsung di antara konstruksi. Sementara yang melengkung memperlihatkan hubungan di antara konstruk dan anak panah ditiap ujung dan memperlihatkan korelasi di antara konstruksi.

C. Langkah 3: Perubahan diagram alur ke dalam persamaan

Persamaan yang diperoleh dari diagram alur yang dikonversikan terdiri dari:

- a. Persamaan struktural (*structural equation*) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk. *Variabel endogen = variable eksogen + variable endogen + error.*
- b. Persamaan detail atau rincian model pengukuran (*measurement model*), di mana harus ditentukan variabel apa saja yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matriks yang menunjukkan korelasi antar konstruk atau variabel.

D. Langkah 4: Pemilihan Matriks input dan Estimasi model

SEM hanya memakai data masukan matriks Varians / kovarian atau matriks korelasi guna estimasi keseluruhan. Matriks kovarian dipakai sebab SEM sedang ditampilkan Perbandingan efektif antara populasi berbeda atau sampel berbeda. Hair et.al (1996) menyarankan atau mencontohkan supaya memakai matriks varians atau kovarians ketika pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi metodologi di mana standard error memperlihatkan angka yang lebih pasti daripada matriks korelasi.

E. Langkah 5: Kemungkinan munculnya masalah identifikasi

Masalah identifikasi pada umumnya ialah masalah tentang ketidaksanggupan atau ketidakpastian dari model yang dikembangkan guna mewujudkan estimasi yang unik. Jika setiap kali dilakukan estimasi, akan ada masalah identifikasi, maka Model harus dipertimbangkan kembali melalui pengembangan lebih banyak model struktur.

F. Langkah 6: Evaluasi tolak ukur atau kriteria *Goodness of fit*

Pada tahapan ini dilangsungkan uji pada kesesuaian model dengan telaah terhadap beberapa kriteria goodness of fit. Berikut adalah jenis dan contoh indeks kesesuaian serta *cut off value* berguna untuk mengetahui apakah sebuah model bisa diterima atau ditolak menurut Ferdinand (2000)

- 1) *Uji Chi-square*, yang dimaksud uji tersebut adalah di mana model dilihat baik atau memuaskan bila nilai Chi Squarenya rendah. Semakin kecil nilai *chi-square* yang muncul semakin baik model itu dan nilai signifikansi lebih besar dari *cut off value* ($p > 0,05$).
- 2) RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*), maksud model tersebut adalah bagian yang mengarah pada goodness of fit yang dapat diharapkan bila model diterapkan dalam populasi (Hair et.al.,1995). Sumber nilai hasil olahan RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 adalah indikator agar bisa diterimanya uji yang mengarahkan sebuah close fit dari model itu sendiri berdasarkan degrees of freedom.

- 3) GFI (*Goodness of Fit Index*) pengertiannya yaitu suatu ukuran non statistik yang memiliki rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect fit). Hasil dari olahan nilai yang sempurna dalam indeks ini berarti menunjukkan sebuah *better fit*.
- 4) AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), di mana letak tingkatan penerimaan yang direkomendasikan ialah apabila AGFI memiliki nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90.
- 5) CMIN atau DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibentuk dengan *Degree of Freedom*. *Chi-square* dibagi DF-nya disebut *chi-square* relatif. Apabila hasil nilai *chi-square* relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 berarti termasuk indikasi dari *acceptable fit* antara model serta data.
- 6) TLI (*Tucker Lewis Index*), adalah bagian *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji kepada sebuah baseline model, di mana sebuah model $\geq 0,95$ dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan a *very good fit*.
- 7) CFI (*Comparative Fit Index*), di mana bila CFI mendekati satu (1) , mengetahui tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan ialah $CFI \geq 0,94$. Dengan demikian indeks-indeks yang dipakau guna menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam Tabel 2.1 berikut ini :

Tabel 3.1. Indeks Pengujian Kelayakan Model

| No | <i>Goodness of Fit index</i> | <i>Cut off value</i> |
|----|------------------------------|---|
| 1 | <i>Chi-square</i> | Diharapkan kecil (di bawah nilai tabel) |
| 2 | Signifikansi | $\geq 0,05$ |
| 3 | RMSEA | $\leq 0,08$ |
| 4 | GFI | $\geq 0,90$ |
| 5 | AGFI | $\geq 0,90$ |
| 6 | CMIN/DF | $\leq 2,00$ |
| 7 | TLI | $\geq 0,95$ |
| 8 | CFI | $\geq 0,94$ |

Sumber : Hair et al (1996)

G. Langkah 7: Interpretasi serta memodifikasi model

Di tahap terakhir ini merupakan menjelaskan interpretasi dan memodifikasi bentuk model untuk model yang tidak sesuai dengan persyaratan sistem uji yang dijalankan. Tujuan memodifikasinya merupakan agar memeriksa apa proses modifikasi dapat dilakukan Kurangi nilai chi-kuadrat. Seperti yang kita semua tahu, semakin kecil angka chi-kuadratnya Model tampilan lebih cocok untuk data yang ada.

3.9. Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang dilakukan setelah memodifikasi model dapat menunjukkan hasil analisis apakah tanda, besaran serta signifikansi value sudah sesuai. Jika tandanya sesuai dengan teori serta nilai signifikansinya kurang dari atau sama dengan 0,05, bisa ditarik kesimpulan bahwasanya hipotesis itu diterima, sementara jika lebih dari atau sama dengan 0,05 hipotesis itu ditolak.

BAB IV

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menganalisis pengaruh *Strategy Flexibility* dan *Manufacturing Flexibility* kepada Kinerja Perusahaan melalui *Supply Chain-Agility* sebagai Variabel *Intervening* pada Industri Fashion di Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan dua variabel independen yaitu *Strategy Flexibility* dan *Manufacturing Flexibility*, satu variabel dependen yaitu Kinerja Perusahaan dan satu variabel *intervening* *Supply Chain-Agility*. Data penelitian sebanyak 110 responden diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada produsen garmen di Yogyakarta dengan kriteria produsen garmen menengah ke bawah. Selanjutnya hasil perolehan data akan diolah dan disajikan memakai analisis deskriptif karakteristik responden dan analisis SEM dengan menggunakan aplikasi AMOS.

4.1. Analisis Deskriptif Responden

4.1.1. Responden berdasarkan Umur UKM

Karakteristik responden berdasarkan umur UKM dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1. Umur UKM

| Umur UKM | Frekuensi | Persentase |
|-------------|-----------|------------|
| < 5 tahun | 22 | 20,0% |
| 5-10 tahun | 48 | 43,6% |
| 10-15 tahun | 23 | 20,9% |
| > 15 tahun | 17 | 15,5% |
| Total | 110 | 100% |

Sumber: Olah Data, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa sebagian besar UKM pada penelitian ini dengan umur lebih dari 5-10 tahun berjumlah 48 orang atau sebesar 43,6%, kurang dari 5 tahun berjumlah 22 orang atau sebesar 20,0%, 10-15 tahun berjumlah 23 orang atau sebesar 20,9%, dan >15 tahun berjumlah 17 orang atau sebesar 16,7%.

4.1.2. Responden berdasarkan Jumlah Karyawan

Karakteristik responden berdasarkan jumlah karyawan dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.2. Jumlah Karyawan

| Jumlah Karyawan | Frekuensi | Persentase |
|-----------------|-----------|------------|
| < 15 orang | 77 | 70,0% |
| 16 - 30 orang | 21 | 19,1% |
| 31 - 50 orang | 12 | 10,9% |
| Total | 110 | 100% |

Sumber: Olah Data, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar UKM pada penelitian ini dengan jumlah karyawan kurang dari 15 orang sebanyak 77 orang atau sebesar 70,0%, 16-30 orang sebanyak 21 orang atau sebesar 19,1%, sementara 31-50 tahun sebanyak 12 orang atau sebesar 10,9%.

4.1.3. Responden berdasarkan Jumlah Modal

Karakteristik responden berdasarkan jumlah modal dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.3. Jumlah Modal

| Jumlah Modal | Frekuensi | Persentase |
|------------------------------|-----------|------------|
| < Rp. 30.000.000 | 44 | 40,0% |
| Rp. 30.000.001 – 60.000.000 | 53 | 48,2% |
| Rp. 60.000.001 – 100.000.000 | 13 | 11,8% |
| Total | 110 | 100% |

Sumber: Olah Data, 2023.

Berdasarkan Tabel 4.3, sebagian besar responden pada penelitian ini dengan jumlah modal Rp. 30.000.001 – 60.000.000 sebanyak 53 orang atau sebesar 48,2%, kurang Rp. 30.000.000 sebanyak 44 orang atau sebesar 40,0%, sementara Rp. 60.000.001 – 100.000.000 sebanyak 13 orang atau sebesar 11,8%.

4.2. Uji Kualitas Instrumen

Pengujian kualitas instrumen bertujuan untuk menguji sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Penelitian ini terdiri dari 4 variabel dan 22 item pertanyaan dengan jumlah responden sebanyak 110 orang dengan penggunaan aplikasi AMOS versi 22.

4.2.1. Uji Validitas

Suatu jenis kuesioner bisa dikatakan valid atau benar jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

a. *Convergen Validity*

Pengujian validitas diukur dari hasil *factor loading* dengan ketentuan $> 0,5$. Hasil convergent validity dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.4. Hasil Uji Validitas Convergen

| Variabel | Butir | <i>Factor Loading</i> | Keterangan |
|---------------------------|--------------|------------------------------|-------------------|
| Strategy Flexibility | SF1 | 0,837 | Valid |
| | SF2 | 0,747 | Valid |
| | SF3 | 0,750 | Valid |
| | SF4 | 0,806 | Valid |
| Manufacturing Flexibility | MF1 | 0,803 | Valid |
| | MF2 | 0,742 | Valid |
| | MF3 | 0,852 | Valid |
| Supply Chain-Agility | SCA1 | 0,787 | Valid |
| | SCA2 | 0,833 | Valid |
| | SCA3 | 0,783 | Valid |
| | SCA4 | 0,789 | Valid |
| | SCA5 | 0,792 | Valid |
| | SCA6 | 0,862 | Valid |
| | SCA7 | 0,790 | Valid |
| | SCA8 | 0,885 | Valid |
| Kinerja Perusahaan | KP1 | 0,775 | Valid |
| | KP2 | 0,862 | Valid |
| | KP3 | 0,785 | Valid |
| | KP4 | 0,831 | Valid |
| | KP5 | 0,804 | Valid |
| | KP6 | 0,821 | Valid |
| | KP7 | 0,811 | Valid |

Sumber: Olah Data, 2023.

Hasil pengujian *convergent validity* pada tabel 4.4 di atas memperlihatkan bahwasanya semua indikator pertanyaan yang

mewakili ke empat variabel penelitian dinyatakan valid karena memiliki nilai *factor loading* > 0,5.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity mengukur seberapa jauhnya sebuah konstruk yang berbeda dari konstruk yang lain dengan cara membandingkan nilai korelasi dengan nilai akar kuadrat dari AVE. Hasil *discriminant validity* dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.5. Hasil Uji Validitas *Discriminant*

| | Manufacturing Flexibility | Strategy Flexibility | Supply Chain-Agility | Kinerja Perusahaan |
|---------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|
| Manufacturing Flexibility | 0.800 | | | |
| Strategy Flexibility | 0.346 | 0.786 | | |
| Supply Chain-Agility | 0.577 | 0.616 | 0.816 | |
| Kinerja Perusahaan | 0.593 | 0.616 | 0.805 | 0.813 |

Sumber: Olah Data, 2023

Hasil pengujian *discriminant validity* pada tabel 4.5 di atas membuktikan bahwasannya nilai akar AVE pada seluruh konstruk menunjukkan nilai > 0,5 dan lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasinya.

4.2.2. Uji Reliabilitas

Kuesioner dapat dikatakan reliabel atau nyata jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Kuesioner dinyatakan reliabel apabila nilai *Construct Reliability* > 0,70.

Berikut hasil dari reliabilitas berdasarkan masing-masing variabel:

Tabel 4.6. Uji Validitas dan Reliabilitas Masing-Masing Variabel

| Variabel | Construct Reliability | Keterangan |
|---------------------------|-----------------------|------------|
| Manufacturing Flexibility | 0,866 | Reliabel |
| Strategy Flexibility | 0,842 | Reliabel |
| Supply Chain-Agility | 0,941 | Reliabel |
| Kinerja Perusahaan | 0,932 | Reliabel |

Sumber: Olah Data, 2023

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas variabel pada penelitian ini memperlihatkan bahwasanya nilai *construct reliability* pada setiap variabel > 0,7. Sesuai hasil itu bisa ditarik kesimpulan bahwasanya semua instrument penelitian reliable dan bisa dipakai pada penelitian ini.

4.3. Analisis Deskriptif Variabel

Berdasarkan data yang telah terkumpul dari responden, selanjutnya dianalisis untuk mengetahui deskriptif respon pada masing-masing variabel. Penilaian dengan cara skala likert lima poin dari sangat tidak setuju (1 poin) sampai dengan sangat setuju (5 poin). Perhitungan kriteria sebagai berikut:

Nilai terendah: 1

Nilai tertinggi: 5

Interval: $\frac{\text{nilai maksimum} - \text{nilai minimum}}{\text{kelas interval}}$

Interval: $\frac{5-1}{5} = 0,80$

Dari perhitungan kriteria tersebut, didapatkan batasan penelitian setiap variabel setiap di bawah ini:

Tabel 4.7. Interval Penilaian

| Interval | Kategori |
|-------------|---------------|
| 1,00 – 1,79 | Sangat Rendah |
| 1,80 – 2,59 | Rendah |
| 2,60 – 3,39 | Cukup |
| 3,40 – 4,19 | Tinggi |
| 4,20 – 5,00 | Sangat Tinggi |

Hasil deskriptif pada tiap-tiap variabel penelitian untuk mengetahui rata-rata dari masing-masing indikator yang diujikan dalam penelitian dapat dilihat dari table berikut:

4.3.1. Variabel *Strategy Flexibility*

Variabel *Strategy Flexibility* terdiri dari 4 indikator, hasil deskriptif variabel dilihat pada tabel 4.8 di bawah ini:

Tabel 4.8. Hasil Analisis Deskriptif *Strategy Flexibility*

| Indikator | Rata-rata | Kriteria |
|--|-----------|----------|
| Pada jalur produk utama waktu peralihan ke produk yang berbeda singkat. | 4.02 | Tinggi |
| Pada jalur produk utama biaya peralihan ke produk yang berbeda kecil. | 3.91 | Tinggi |
| Pada perusahaan saya untuk mengatasi berbagai kondisi, kami melakukan upaya untuk meningkatkan mobilitas dengan mengembangkan kemampuan secara bertahap. | 4.05 | Tinggi |
| Pada perusahaan saya untuk mengatasi berbagai kondisi, kami melakukan upaya untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan mengembangkan kemampuan secara bertahap. | 3.96 | Tinggi |

| | | |
|-----------|------|--------|
| Rata-rata | 4,01 | Tinggi |
|-----------|------|--------|

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Dari hasil analisis deskriptif *Strategy Flexibility* pada tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa hasil rata-rata penilaian responden sebesar 4,01 yang termasuk pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi ada dalam indikator ketiga yakni Pada perusahaan saya untuk mengatasi berbagai kondisi, kami melakukan upaya untuk meningkatkan mobilitas dengan mengembangkan kemampuan secara bertahap yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 4,05. Sementara penilaian terendah ada dalam indikator kedua yakni Pada jalur produk utama biaya peralihan ke produk yang berbeda kecil yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,91. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar produsen garmen di Yogyakarta menyatakan *Strategy Flexibility* yang diterapkan telah baik melalui upaya yang dilakukan dengan mengembangkan kemampuan yang baik dan fleksibel untuk menanggapi segala kemungkinan kondisi yang terjadi selama produksi.

4.3.2. Variabel *Manufacturing Flexibility*

Variabel *Manufacturing Flexibility* terdiri dari 3 indikator, hasil deskriptif variabel dilihat pada tabel 4.9 di bawah ini:

Tabel 4.9. Hasil Analisis Deskriptif *Manufacturing Flexibility*

| Indikator | Rata-rata | Kriteria |
|--|-----------|----------|
| Perusahaan saya mempunyai fleksibilitas yang | 4.05 | Tinggi |

| | | |
|---|------|--------|
| besar dalam menjadwalkan ulang urutan produksi dalam menanggapi perubahan permintaan | | |
| Perusahaan saya mempunyai fleksibilitas yang besar dalam mendapatkan pemasok tepat waktu dalam menanggapi perubahan permintaan | 3.98 | Tinggi |
| Perusahaan saya mempunyai fleksibilitas yang besar dalam menangani berbagai peningkatan keterampilan kerja dalam menanggapi perusahaan permintaan | 3.95 | Tinggi |
| Rata-rata | 4,03 | Tinggi |

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Dari hasil analisis deskriptif *Manufacturing Flexibility* pada tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa hasil rata-rata penilaian responden sebesar 4,03 yang termasuk pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi ada dalam indikator pertama yakni Perusahaan saya memiliki fleksibilitas yang besar dalam menjadwalkan ulang urutan produksi dalam menanggapi perubahan permintaan yaitu dengan nilai rata-rata 4,05. Sementara penilaian terendah ada dalam indikator ketiga yakni Perusahaan saya memiliki fleksibilitas yang besar dalam menangani berbagai peningkatan keterampilan kerja dalam menanggapi perusahaan permintaan yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,95. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar produsen garmen di Yogyakarta menyatakan *Manufacturing Flexibility* yang diterapkan telah baik dalam beradaptasi dengan perubahan keadaan atau ketidakstabilan yang disebabkan oleh lingkungan untuk dapat mempertahankan kinerjanya.

4.3.3. Variabel *Supply Chain Agility*

Variabel *Supply Chain Agility* terdiri dari 8 indikator, hasil deskriptif variabel dilihat pada tabel 4.10 di bawah ini:

Tabel 4.10. Hasil Analisis Deskriptif *Supply Chain Agility*

| Indikator | Rata-rata | Kriteria |
|---|-----------|----------|
| Perusahaan saya memiliki kecepatan dalam mengurangi waktu produksi | 3.85 | Tinggi |
| Perusahaan saya memiliki kecepatan dalam mengurangi waktu siklus pengembangan | 3.85 | Tinggi |
| Perusahaan saya memiliki kecepatan dalam meningkatkan frekuensi pada pengenalan produk baru | 3.83 | Tinggi |
| Perusahaan saya memiliki kecepatan dalam meningkatkan tingkat kustomisasi | 3.92 | Tinggi |
| Perusahaan saya memiliki kecepatan dalam menyesuaikan kemampuan pengiriman di seluruh dunia | 3.93 | Tinggi |
| Perusahaan saya memiliki kecepatan dalam meningkatkan tingkat pelayanan pelanggan | 3.89 | Tinggi |
| Perusahaan saya memiliki kecepatan dalam meningkatkan kendala pengiriman | 3.98 | Tinggi |
| Perusahaan saya memiliki kecepatan dalam meningkatkan respons terhadap kebutuhan pasar yang berubah | 3.85 | Tinggi |
| Rata-rata | 3,94 | Tinggi |

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Dari hasil analisis deskriptif *Supply Chain Agility* pada tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa hasil rata-rata penilaian responden sebesar 3,94 yang termasuk pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi ada dalam indikator ketujuh yakni Perusahaan saya memiliki kecepatan dalam meningkatkan kendala pengiriman yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,98. Sementara penilaian terendah ada dalam indikator ketiga yakni Perusahaan saya

memiliki kecepatan dalam meningkatkan frekuensi pada pengenalan produk baru yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,83. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar produsen garmen di Yogyakarta menyatakan *Manufacturing Flexibility* yang diterapkan telah baik dengan memiliki kemampuan yang cepat dalam mengambil tindakan untuk mengembangkan produktifitas dan kinerja.

4.3.4. Variabel Kinerja Perusahaan

Variabel Kinerja Perusahaan terdiri dari 7 indikator, hasil deskriptif variabel dilihat pada tabel 4.11 di bawah ini:

Tabel 4.11. Hasil Analisis Deskriptif Kinerja Perusahaan

| Indikator | Rata-rata | Kriteria |
|--|-----------|----------|
| Perusahaan saya mampu mempersingkat waktu siklus pengiriman produk | 3.92 | Tinggi |
| Perusahaan saya memiliki ketepatan waktu layanan purna jual | 3.99 | Tinggi |
| Perusahaan saya mampu meningkatkan produktivitas | 3.87 | Tinggi |
| Perusahaan saya memiliki ikatan yang kuat dan berkelanjutan dengan pelanggan | 3.90 | Tinggi |
| Perusahaan saya memiliki pengetahuan yang tepat tentang pola pembelian pelanggan | 3.92 | Tinggi |
| Perusahaan saya mampu meningkatkan penjualan produk | 3.84 | Tinggi |
| Perusahaan saya mampu menemukan aliran pendapatan baru | 3.83 | Tinggi |
| Rata-rata | 3,90 | Tinggi |

Sumber: Data Primer Diolah, 2023.

Dari hasil analisis deskriptif Kinerja Perusahaan pada tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa hasil rata-rata penilaian responden sebesar 3,90 yang termasuk pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi ada dalam indikator

kedua yakni Perusahaan saya memiliki ketepatan waktu layanan purna jual yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,99. Sementara penilaian terendah ada dalam indikator ketujuh yakni Perusahaan saya mampu menemukan aliran pendapatan baru yaitu dengan nilai rata-rata sebesar 3,83. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar produsen garmen di Yogyakarta menyatakan Kinerja Perusahaan telah baik dengan mampu menjalankan produktifitas dengan baik.

4.4. Analisis Data SEM

Alat analisis data yang dipakai pada penelitian ini ialah *Structural Equation Modeling (SEM)* yang diolah menggunakan aplikasi AMOS versi 24. Program AMOS versi 24 menunjukkan pengukuran serta masalah struktural, yang dipakai untuk menganalisis juga menguji model hipotesis.

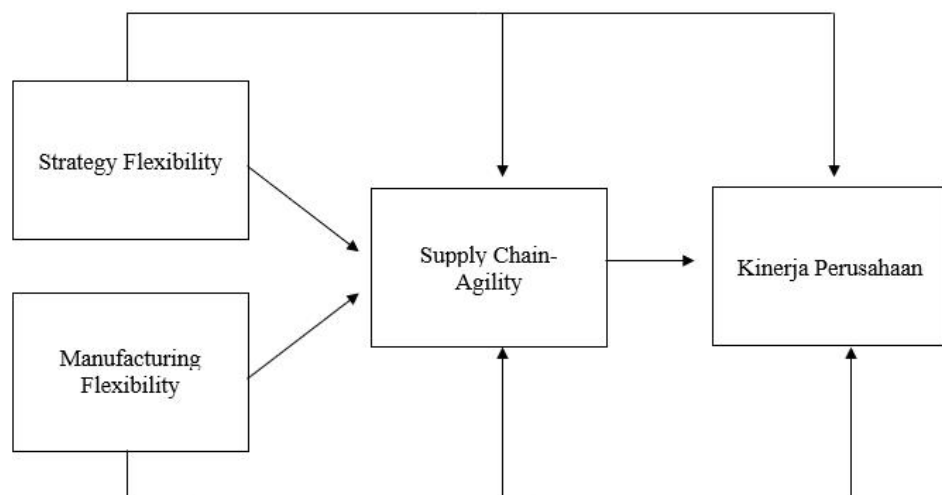
1. Pengembangan Model secara Teoritis

Pengembangan model pada penelitian ini berdasarkan konsep analisis data yang sudah dijabarkan dalam bab II. Secara umum model tersebut tersusun atas variabel independen (eksogen) yakni *Strategy Flexibility* serta *Manufacturing Flexibility*, variabel mediasi (intervening) yaitu *Supply Chain-Agility* dan variabel dependen (endogen), yaitu Kinerja Perusahaan.

2. Menyusun Diagram Jalur

Langkah sesudah pengembangan model berbasis teori ialah menyusun model kedalam bentuk diagram alur yang memberi

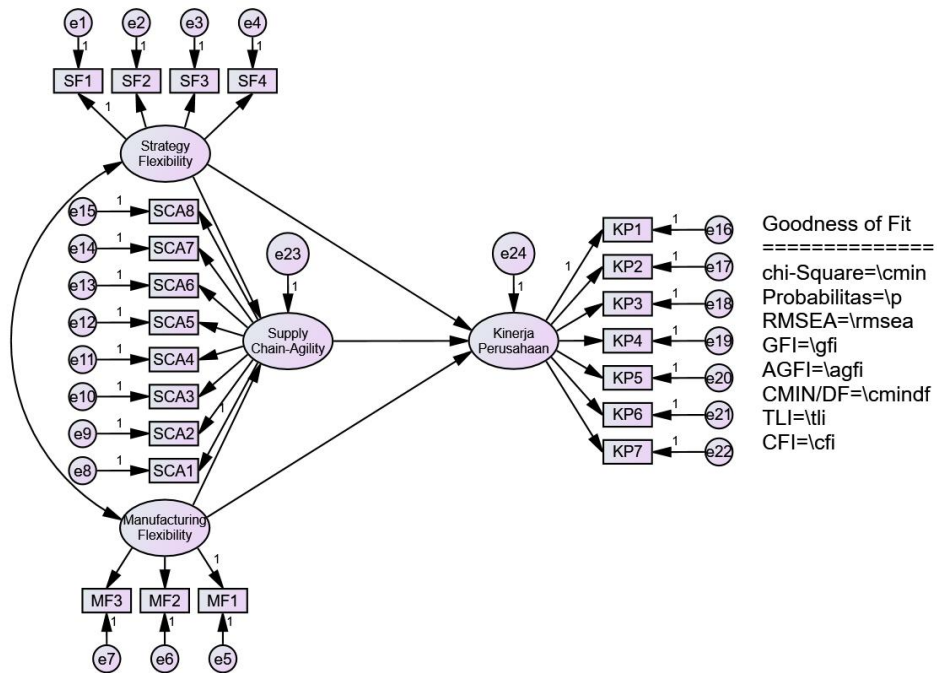
kemudahan guna mengamati hubungan kausalitas yang hendak diuji. Di dalam diagram alur, hubungan di antara konstruk dinyatakan dengan anak panah. Anak panah lurus memperlihatkan hubungan kausal langsung di antara konstruksi. Sementara yang melengkung memperlihatkan hubungan di antara konstruk dan anak panah di tiap ujung dan memperlihatkan korelasi di antara konstruksi. Pengukuran hubungan antara variabel di dalam SEM disebut *structural model*. Sesuai landasan teori, dibuatlah diagram jalur bagi SEM seperti di bawah ini:



Gambar 4.1. Diagram Jalur

3. Mengubah Diagram Jalur menjadi Persamaan Struktural

Model yang sudah dinyatakan di dalam diagram alur pada langkah 2 tersebut, kemudian dinyatakan kedalam persamaan *structural* dalam Bab III.



Gambar 4.2. Gambar Model Persamaan Struktural

4. Input Matriks dan Evaluasi Struktural

Input matriks yang dipakai ialah kovarian dan korelasi. Estimasi model yang dipakai ialah estimasi maksimum *likelihood* (ML), yang di mana estimasi ML sudah dipenuhi melalui asumsi di bawah ini:

a. Ukuran Sampel

Penelitian ini memakai sejumlah 110 responden sebagai sampel. Hal ini beracuan kepada ketentuan di mana total sampel yang representatif ialah kira-kira 100-200 (Ghozali, 2017). Maka, ukuran sampel yang dipakai pada penelitian ini sudah memenuhi asumsi yang dibutuhkan uji SEM.

b. Normalitas Data

Uji Normalitas dilangsungkan memakai z value (critical ratio atau C.R pada output AMOS 22.0) dari nilai skewness serta kurtosis

sebaran data. Nilai kritis sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikan 0,01 (Ghozali, 2017). Hasil Uji Normalitas data bisa dilihat melalui Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.12. Uji Normalitas

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| KP7 | 2.000 | 5.000 | -.284 | -1.214 | -.623 | -1.333 |
| KP6 | 2.000 | 5.000 | -.223 | -.955 | -.719 | -1.540 |
| KP5 | 2.000 | 5.000 | -.389 | -1.665 | -.343 | -.733 |
| KP4 | 2.000 | 5.000 | -.293 | -1.253 | -.644 | -1.378 |
| KP3 | 2.000 | 5.000 | -.330 | -1.411 | -.343 | -.734 |
| KP2 | 2.000 | 5.000 | -.572 | -2.450 | -.381 | -.816 |
| KP1 | 2.000 | 5.000 | -.232 | -.993 | -.813 | -1.741 |
| SCA8 | 2.000 | 5.000 | -.529 | -2.263 | -.426 | -.912 |
| SCA7 | 2.000 | 5.000 | -.571 | -2.443 | -.557 | -1.192 |
| SCA6 | 2.000 | 5.000 | -.452 | -1.936 | -.626 | -1.340 |
| SCA5 | 2.000 | 5.000 | -.172 | -.735 | -.877 | -1.877 |
| SCA4 | 2.000 | 5.000 | -.482 | -2.065 | -.243 | -.519 |
| SCA3 | 2.000 | 5.000 | -.281 | -1.201 | -.755 | -1.617 |
| SCA2 | 2.000 | 5.000 | -.483 | -2.070 | -.302 | -.646 |
| SCA1 | 2.000 | 5.000 | -.351 | -1.501 | -.255 | -.547 |
| MF3 | 2.000 | 5.000 | -.535 | -2.293 | -.412 | -.883 |
| MF2 | 2.000 | 5.000 | -.597 | -2.556 | -.443 | -.948 |
| MF1 | 2.000 | 5.000 | -.392 | -1.677 | -.432 | -.925 |
| SF4 | 2.000 | 5.000 | -.369 | -1.579 | -.314 | -.673 |
| SF3 | 2.000 | 5.000 | -.583 | -2.495 | .324 | .694 |
| SF2 | 2.000 | 5.000 | -.597 | -2.558 | .100 | .214 |
| SF1 | 2.000 | 5.000 | -.522 | -2.235 | -.179 | -.383 |
| Multivariate | | | | | -15.670 | -2.529 |

Sumber: Olah data, 2023

Berdasarkan tabel uji normalitas menunjukkan bahwa uji normalitas secara *univariate* mayoritas berdistribusi normal karena nilai *critical ratio* (C.R) untuk kurtosis (keruncingan) maupun *skewness* (kemencengan), berada dalam rentang $\pm 2,58$. Sementara

secara *multivariate* data memenuhi asumsi normal karena nilai - 2.529 berada dalam rentang $\pm 2,58$.

c. Outliers

Evaluasi kepada multivariate outliers dapat dinyatakan melalui output AMOS **Mahalanobis Distance**. Tipe yang dipakai pada tingkat $p < 0.001$. Jarak tersebut dievaluasi dengan memakai X^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel terukur yang dipakai dalam penelitian. Nilai *mahalanobis distance* diukur dengan menggunakan nilai *chi-square* pada degree of freedom sebesar 22 indicator pada tingkat $p < 0,001$ dengan menggunakan rumus $X^2(22;0,001)$. Dalam kasus ini diperoleh nilai sejumlah 48,267. Artinya seluruh data/kasus yang lebih besar dari 48,267 ialah outliers multivariate. Hasil analisis outlier dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13. Uji Outlier

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|-------|
| 103 | 38.915 | .014 | .798 |
| 39 | 31.261 | .091 | 1.000 |
| 92 | 29.651 | .127 | 1.000 |
| 38 | 29.067 | .143 | 1.000 |
| 98 | 28.996 | .145 | 1.000 |
| 68 | 28.531 | .159 | 1.000 |
| 24 | 28.488 | .160 | .999 |
| 51 | 28.021 | .175 | .999 |
| 32 | 27.942 | .178 | .999 |
| 64 | 27.896 | .179 | .997 |
| 30 | 27.527 | .192 | .997 |
| 97 | 27.499 | .193 | .994 |
| 60 | 27.424 | .196 | .989 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 44 | 27.176 | .205 | .987 |
| 101 | 26.516 | .230 | .995 |
| 21 | 26.499 | .231 | .990 |
| 62 | 26.488 | .231 | .982 |
| 36 | 26.241 | .241 | .982 |
| 102 | 25.936 | .254 | .984 |
| 54 | 25.895 | .256 | .975 |
| 19 | 25.760 | .262 | .968 |
| 99 | 25.708 | .264 | .953 |
| 45 | 25.676 | .266 | .930 |
| 74 | 25.649 | .267 | .899 |
| 10 | 25.593 | .270 | .867 |
| 109 | 25.528 | .272 | .831 |
| 88 | 25.328 | .282 | .828 |
| 81 | 24.944 | .300 | .874 |
| 63 | 24.651 | .314 | .894 |
| 106 | 24.646 | .314 | .852 |
| 90 | 24.537 | .320 | .830 |
| 33 | 24.421 | .326 | .809 |
| 9 | 24.153 | .339 | .834 |
| 71 | 24.132 | .340 | .785 |
| 50 | 24.104 | .342 | .731 |
| 18 | 23.618 | .368 | .835 |
| 16 | 23.610 | .368 | .783 |
| 105 | 23.581 | .370 | .731 |
| 3 | 23.403 | .379 | .735 |
| 85 | 23.367 | .381 | .682 |
| 11 | 23.070 | .398 | .736 |
| 28 | 22.960 | .404 | .714 |
| 34 | 22.814 | .412 | .708 |
| 46 | 22.792 | .414 | .648 |
| 8 | 22.754 | .416 | .592 |
| 78 | 22.752 | .416 | .517 |
| 40 | 22.660 | .421 | .485 |
| 73 | 22.509 | .430 | .482 |
| 77 | 22.492 | .431 | .414 |
| 14 | 22.418 | .435 | .376 |
| 13 | 22.152 | .451 | .430 |
| 95 | 22.090 | .455 | .386 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 5 | 21.908 | .465 | .401 |
| 17 | 21.894 | .466 | .335 |
| 67 | 21.852 | .469 | .287 |
| 57 | 21.731 | .476 | .274 |
| 43 | 21.679 | .479 | .235 |
| 31 | 21.673 | .480 | .182 |
| 110 | 21.628 | .482 | .149 |
| 58 | 21.580 | .485 | .121 |
| 76 | 21.543 | .487 | .095 |
| 53 | 21.426 | .495 | .088 |
| 82 | 21.284 | .503 | .087 |
| 89 | 21.160 | .511 | .082 |
| 55 | 21.063 | .517 | .072 |
| 70 | 20.936 | .525 | .068 |
| 12 | 20.750 | .536 | .075 |
| 75 | 20.645 | .543 | .067 |
| 72 | 20.559 | .548 | .057 |
| 2 | 20.525 | .550 | .042 |
| 65 | 20.458 | .554 | .033 |
| 25 | 20.358 | .561 | .029 |
| 91 | 20.335 | .562 | .019 |
| 94 | 20.334 | .562 | .012 |
| 42 | 20.250 | .567 | .009 |
| 80 | 20.137 | .574 | .008 |
| 59 | 19.923 | .588 | .010 |
| 1 | 19.883 | .590 | .007 |
| 27 | 19.830 | .594 | .005 |
| 23 | 19.589 | .609 | .006 |
| 86 | 19.577 | .609 | .004 |
| 61 | 19.424 | .619 | .004 |
| 52 | 19.304 | .626 | .003 |
| 87 | 19.287 | .628 | .002 |
| 41 | 19.102 | .639 | .002 |
| 22 | 18.662 | .666 | .005 |
| 15 | 18.410 | .681 | .007 |
| 79 | 18.359 | .685 | .005 |
| 69 | 18.267 | .690 | .004 |
| 83 | 18.130 | .698 | .003 |
| 66 | 18.100 | .700 | .002 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 96 | 17.995 | .706 | .001 |
| 26 | 17.811 | .717 | .001 |
| 29 | 17.777 | .719 | .001 |
| 100 | 16.966 | .765 | .007 |
| 107 | 16.938 | .767 | .004 |
| 56 | 16.601 | .785 | .006 |
| 93 | 16.594 | .785 | .003 |
| 48 | 16.593 | .785 | .001 |
| 20 | 16.491 | .791 | .001 |

Sumber: Olah data, 2023

Berdasarkan hasil pengujian uji outliers pada tabel di atas menunjukkan nilai dari *Mahalanobis Distance*, dari data yang diolah tidak terdeteksi adanya nilai yang lebih besar dari 48,267. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data tidak ada yang *outliers*.

5. Identifikasi Model Struktural

Sejumlah cara guna melihat ada atau tidak persoalan adalah dengan melihat hasil estimasi. Analisis SEM bisa dilangsungkan jika hasil identifikasi model memperlihatkan bahwasanya model tergolong kategori *over-identified*. Identifikasi ini dilangsungkan secara melihat nilai *Degrees Freedom* (df) dari model yang dibuat.

Tabel 4.14. Computation of Degrees Freedom (Default Model)

| | |
|--|-----|
| Number of distinct sample moments: | 253 |
| Number of distinct parameters to be estimated: | 50 |
| Degrees of freedom (253 - 50): | 203 |

Sumber: Data diolah, 2023.

Pada tabel 4.14 diketahui hasil membuktikan nilai df model sebesar 203. Hal ini mengindikasikan bahwasanya model tergolong kategori *over*

identified sebab mempunyai nilai df positif. Oleh karena itu, analisa data dapat diteruskan ke tahap berikutnya.

6. Menilai Kriteria *Goodness of Fit*

Pada langkah pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Menilai *goodness of fit* menjadi tujuan utama dalam SEM untuk mengetahui sampai seberapa jauh model yang dihipotesiskan *fit* atau cocok dengan sampel data. Hasil *goodness of fit* diperlihatkan seperti di bawah ini:

Tabel 4.15. Hasil Uji Goodness of Fit Indeks

| <i>Goodness of fit indeks</i> | <i>Cut-off value</i> | Model penelitian | Model |
|-------------------------------|----------------------|------------------|--------------|
| Probabilitas | $> 0,05$ | 0,012 | Marginal Fit |
| CMIN/DF | ≤ 2.0 | 1,236 | Good Fit |
| GFI | ≥ 0.90 | 0,844 | Good Fit |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0,047 | Good Fit |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0,806 | Marginal Fit |
| TLI | ≥ 0.90 | 0,968 | Good Fit |
| CFI | ≥ 0.90 | 0,972 | Good Fit |

Sumber: Data diolah, 2023

Sesuai hasil dalam tabel 4.15, bisa dilihat bahwasanya model penelitian mendekati sebagai model good fit.

CMIN/DF adalah indeks kesesuaian parsimonious yang mengukur goodness of fit model dengan jumlah koefisien-koefisien estimasi yang

diinginkan guna mewujudkan kesesuaian. Hasil CMIN/DF pada penelitian ini 1,236 menunjukkan bahwa model penelitian fit.

Goodnes of Fit Indeks (GFI) menunjukkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi dibandingkan data sebenarnya. Nilai GFI pada model ini ialah 0,844. Nilai mendekati dengan tingkat yang direkomendasikan $\geq 0,90$ menunjukkan model penelitian marginal fit.

AGFI ialah GFI yang disesuaikan dengan rasio di antara degree of freesom yang diusulkan serta dari null mode. Nilai AGFI dalam model ini ialah 0,806. Nilai mendekati tingkat yang disarankan $\geq 0,90$ menunjukkan model penelitian marginal fit.

TLI adalah indeks kesesuaian yang kurang dipengaruhi ukuran sampel. Nilai TLI dalam penelitian ini ialah 0,968 dengan nilai yang disarankan yakni $\geq 0,90$ hal ini menunjukkan model penelitian fit.

CFI adalah indeks yang cenderung tak sensitif pada besaran sampel serta kompleksitas model. Nilai CFI dalam penelitian ini ialah 0,972 dengan nilai yang disarankan yakni $\geq 0,90$ hal ini menunjukkan model penelitian fit.

RMSEA adalah indeks yang digunakan untuk mengkompensasi nilai chi-square dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA penelitian ini adalah 0,047 dengan nilai yang direkomendasikan yaitu $\leq 0,08$ hal ini menunjukkan model penelitian fit.

Berdasarkan tabel 4.16 di atas, dapat dilihat bahwa pengukuran *goodness of fit* di atas terdapat indeks kriteria yang menunjukkan model penelitian *marginal fit*. Meskipun demikian, model yang diajukan dalam penelitian ini masih dapat diterima karena CMIN/DF, RMSEA, TLI dan CFI telah memenuhi kriteria *fit*.

7. Interpretasi dan memodifikasi model

Apabila model tidak *fit* dengan data maka dapat dilakukan beberapa tindakan di bawah ini:

1. Memodifikasi model dengan menambahkan garis hubung
2. Menambah variabel jika data tersedia
3. Mengurangi variabel

Modifikasi model yang dilakukan apabila model belum dinyatakan *fit* dan dimodifikasi model dengan melihat *Modification Indices* yang didapatkan AMOS 22. Hasil penelitian sudah membuktikan bahwasannya model telah *fit*, oleh sebab itu tidak dibutuhkan perubahan model.

8. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *CR* dan *P-Value*. Pengujian hipotesis secara langsung ditunjukkan dari nilai *critical ratio* (C.R) menunjukkan nilai $> 1,96$ dan nilai *p-value* $< 0,05$. Pada pengujian mediasi dilakukan dengan analisis *Sobel Test* untuk menunjukkan pengujian signifikansi mediasi. Pengujian hipotesis

pengaruh langsung antar variabel dan mediasi dapat ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.16. Hasil Uji Hipotesis

| Pengaruh Langsung | | | | | |
|---|----------------------|-------|----------------|----------------|------------|
| Hipotesis | Estimate | S.E. | CR | <i>p-value</i> | Keterangan |
| <i>Strategy flexibility</i> berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan | 0,193 | 0,089 | 2,161 | 0,031 | Diterima |
| <i>Manufacturing flexibility</i> berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan | 0,211 | 0,096 | 2,188 | 0,029 | Diterima |
| <i>Strategy flexibility</i> berpengaruh positif terhadap <i>supply chain-agility</i> | 0,433 | 0,088 | 4,916 | 0,000 | Diterima |
| <i>Manufacturing flexibility</i> berpengaruh positif terhadap <i>supply chain-agility</i> | 0,416 | 0,100 | 4,167 | 0,000 | Diterima |
| <i>Supply chain-agility</i> berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan | 0,611 | 0,127 | 4,797 | 0,000 | Diterima |
| Pengaruh Mediasi | | | | | |
| Hipotesis | Sobel Test Statistik | S.E. | <i>p-value</i> | Keterangan | |
| <i>Strategy flexibility</i> berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui <i>supply chain-agility</i> | 3,439 | 0,076 | 0,000 | Diterima | |
| <i>Manufacturing flexibility</i> berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui <i>supply chain-agility</i> | 3,146 | 0,080 | 0,001 | Diterima | |

Sumber: Data diolah, 2023.

Sesuai tabel 4.16 di atas bisa dijabarkan hasil pengujian hipotesis seperti di bawah ini:

1. Pengaruh *Strategy Flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan

Pengujian hipotesis 1 menunjukkan parameter estimasi koefisien *regression weight* bernilai positif sebesar 0,193 hal ini menunjukkan bahwa *Strategy Flexibility* memiliki hubungan dengan Kinerja Perusahaan secara positif. Dengan demikian semakin kuat pengaruh yang diberikan *Strategy Flexibility* oleh karna itu dapat meningkatkan Kinerja Perusahaan. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut memperlihatkan nilai probabilitas 0,031 ($p < 0,05$), akibatnya hipotesis Hipotesis 1 yakni *Strategy flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan diterima dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara langsung antara *Strategy Flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan.

2. Pengaruh *Manufacturing Flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan

Pengujian hipotesis 2 memperlihatkan parameter estimasi koefisien *regression weight* bernilai positif sebesar 0,211 hal ini menunjukkan bahwa *Manufacturing Flexibility* memiliki hubungan dengan Kinerja Perusahaan secara positif. Dengan demikian semakin kuat pengaruh yang diberikan oleh *Manufacturing Flexibility* oleh karena itu dapat mewujudkan Kinerja Perusahaan. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut memperlihatkan nilai probabilitas 0,029 ($p < 0,05$), jadi Hipotesis 2 yakni *Manufacturing*

flexibility berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan diterima serta bisa dinyatakan apabila terdapat pengaruh secara langsung antara *Manufacturing Flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan.

3. Pengaruh *Strategy Flexibility* terhadap *Supply Chain-Agility*

Pengujian hipotesis 3 menunjukkan parameter estimasi koefisien *regression weight* bernilai positif sejumlah 0,433 hal ini menunjukkan bahwasannya *Strategy Flexibility* memiliki hubungan dengan *Supply Chain-Agility* secara positif. Dengan demikian semakin kuat pengaruh yang diberikan *Strategy Flexibility* maka akan meningkatkan *Supply Chain-Agility*. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut membuktikan nilai probabilitas 0,000 ($p < 0,05$), akibatnya hipotesis Hipotesis 3 yakni *Strategy flexibility* berpengaruh positif terhadap *Supply Chain-Agility* diterima dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara langsung antara *Strategy Flexibility* terhadap *Supply Chain-Agility*.

4. Pengaruh *Manufacturing Flexibility* terhadap *Supply Chain-Agility*

Pengujian hipotesis 4 menunjukkan parameter estimasi koefisien *regression weight* bernilai positif sebesar 0,416 hal ini menunjukkan bahwa *Manufacturing Flexibility* memiliki hubungan dengan *Supply Chain-Agility* secara positif. Dengan demikian semakin kuat pengaruh yang diberikan *Manufacturing Flexibility* maka akan meningkatkan *Supply Chain-Agility*. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas

0,000 ($p < 0,05$), sehingga hipotesis Hipotesis 4 yakni *Manufacturing flexibility* berpengaruh positif terhadap *Supply Chain-Agility* diterima dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara langsung antara *Manufacturing Flexibility* terhadap *Supply Chain-Agility*.

5. Pengaruh *Supply Chain-Agility* terhadap Kinerja Perusahaan

Pengujian hipotesis 5 menunjukkan parameter estimasi koefisien *regression weight* bernilai positif sebesar 0,611 hal ini menunjukkan bahwa *Supply Chain-Agility* memiliki hubungan dengan Kinerja Perusahaan secara positif. Dengan demikian berarti bahwa semakin kuat pengaruh yang diberikan oleh *Supply Chain-Agility* dapat meningkatkan Kinerja Perusahaan. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,000 ($p < 0,05$), akibatnya hipotesis Hipotesis 5 yakni *Supply Chain-Agility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan diterima dan dapat dinyatakan jika ada pengaruh secara langsung antara *Supply Chain-Agility* kepada Kinerja Perusahaan.

6. Pengaruh *Strategy Flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui *Supply Chain-Agility*

Pengujian hipotesis 6 menunjukkan parameter estimasi untuk pengujian dampak *Strategy Flexibility* kepada Kinerja Perusahaan melalui *Supply Chain-Agility* diperoleh nilai Sobel Test statistic sebesar $3,439 > 1,96$ juga nilai probabilitas sejumlah 0,000 ($p <$

0,05). Dengan demikian memperlihatkan bahwasanya *Supply Chain-Agility* dapat memediasi dampak *Strategy Flexibility* kepada Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti bahwa hipotesis 6 yakni *Strategy flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui *supply chain-agility*, diterima.

7. Pengaruh *Manufacturing Flexibility* kepada Kinerja Perusahaan melalui *Supply Chain-Agility*

Pengujian hipotesis 7 menunjukkan parameter estimasi untuk pengujian pengaruh *Manufacturing Flexibility* kepada Kinerja Perusahaan melalui *Supply Chain-Agility* diperoleh nilai Sobel Test statistic sebesar $3,146 > 1,96$ serta nilai probabilitas sejumlah 0,001 ($p < 0,05$). Dengan demikian memperlihatkan bahwasanya *Supply Chain-Agility* dapat memediasi dampak *Manufacturing Flexibility* kepada Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti bahwa hipotesis 7 yakni *Manufacturing flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui *supply chain-agility*, diterima.

4.5. Pembahasan

Hasil analisis data mengenai pengaruh *Strategy Flexibility* serta *Manufacturing Flexibility* kepada Kinerja Perusahaan melalui *Supply Chain-Agility* sebagai Variabel *Intervening* pada Industri Fashion di Yogyakarta menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis maka dapat dijelaskan hasil pengaruh antar variabel sebagai berikut:

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa *strategy flexibility* memiliki pengaruh positif relevan bagi kinerja perusahaan pada Industri Fashion di Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dengan koefisien bernilai positif sebesar 0,193 dan nilai sig. sejumlah $0,031 < 0,05$ yang berarti signifikan. Oleh sebab itu Hipotesis 1 yakni *Strategy flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, terbukti. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Chan et al. (2016) menyatakan *strategy flexibility* secara positif memengaruhi kinerja perusahaan.

Menurut Aaker & Mascarenhas (1984) menjelaskan bahwa *strategy flexibility* merupakan kesanggupan perusahaan guna menyelaraskan keputusan strategisnya di dalam merespons perubahan internal maupun eksternal. *Strategy flexibility* menunjukkan kemampuan yang dimiliki perusahaan guna memberikan sumber daya kearah tindakan serta cara baru secara sigap. Kemampuan perusahaan dalam mengambil tindakan secara cepat dalam merespon perubahan pasar menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Pelaku usaha pada bidang Industri Fashion di Yogyakarta mampu beradaptasi dengan baik dengan mengembangkan kemampuan secara bertahap dalam menghadapi berbagai kondisi yang tidak menentu pada pasar.

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa *manufacturing flexibility* berpengaruh positif signifikan bagi kinerja perusahaan pada Industri Fashion di Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dengan koefisien bernilai positif sebesar 0,211 dan nilai sig. sejumlah $0,029 < 0,05$ yang berarti signifikan. Oleh sebab itu Hipotesis 2 yakni *Manufacturing flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan,

terbukti. Hal ini selaras pada penelitian Chan et al. (2016) yang membuktikan bahwa *manufacturing flexibility* berpengaruh positif bagi kinerja perusahaan.

Menurut Gupta & Goyal (1989) mendefinisikan *manufacturing flexibility* selaku kemampuan sistem manufaktur guna mengatasi perubahan situasi ataupun ketidakstabilan yang diakibatkan lingkungan. *Manufacturing flexibility* menunjukkan kondisi kemampuan dan kapasitas perusahaan dalam melakukan tindakan baru selama proses produksi secara efektif dalam rangka memenuhi persyaratan baru yang disebabkan oleh perubahan pada lingkungan bisnis. Apabila perusahaan mampu beradaptasi dan mempelajari perubahan kondisi lingkungan secara seksama, maka akan dapat menyusun strategi yang dapat dilakukan untuk menjaga stabilitas perusahaan. Pelaku usaha pada bidang Industri Fashion di Yogyakarta memiliki fleksibilitas yang besar dalam menjadwalkan ulang urutan produksi yang dilakukan dalam rangka menanggapi dan memenuhi perubahan permintaan dari pasar.

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa *strategy flexibility* berpengaruh positif signifikan bagi *supply chain-agility* pada Industri Fashion di Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dengan koefisien bernilai positif sebesar 0,433 dan nilai sig. sejumlah $0,000 < 0,05$ yang berarti signifikan. Oleh sebab itu Hipotesis 3 yakni *Strategy flexibility* berpengaruh positif terhadap *supply chain-agility*, terbukti. Hal ini selaras pada penelitian Chan et al. (2016) yang memperlihatkan bahwasanya *strategy flexibility* secara positif memengaruhi *supply chain-agility*.

Menurut Ansoff (1980) menerangkan bahwa perusahaan yang dengan kemampuan *strategy flexibility* yang baik memiliki kumpulan sumber daya yang

fleksibel dan beragam portofolio pilihan strategis yang memungkinkan mereka untuk mempraktikkan manajemen kejutan yang efektif. Dengan demikian, perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam beradaptasi secara cepat dan mengambil langkah efektif dalam merespon peluang pasar dan teknologi yang muncul. Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan fleksibilitas sumber daya serta fleksibilitas koordinasi, maka akan berdampak bagi perusahaan untuk bisa meraih tingkat kelincahan yang memberi kemungkinan guna menyebarkan secara strategis upaya yang lebih efisien serta efektif. Pelaku usaha pada bidang Industri Fashion di Yogyakarta memiliki kemampuan yang baik dalam beradaptasi dalam menyikapi lingkungan pasar dengan didukung wawasan dan teknologi terbaru.

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa *manufacturing flexibility* berpengaruh positif signifikan bagi *supply chain-agility* pada Industri Fashion di Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dengan koefisien bernilai positif sebesar 0,416 dan nilai sig. sejumlah $0,000 < 0,05$ yang berarti signifikan. Oleh sebab itu Hipotesis 4 yakni *Manufacturing flexibility* berpengaruh positif terhadap *supply chain-agility*, terbukti. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Chan et al. (2016) yakni bahwa *manufacturing flexibility* memiliki pengaruh positif terhadap *supply chain-agility*.

Menurut Slack (2005) menjelaskan bahwa *manufacturing flexibility* menjadi faktor kunci bagi perusahaan dalam mengkonfigurasi ulang sumber daya manufaktur secara efisien guna mewujudkan produk yang beda dan dengan begitu mengatasi ketidakpastian pasar serta mempertahankan tingginya tingkat kinerja. *Manufacturing flexibility* menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan

supply chain-agility. Perusahaan dengan kemampuan *manufacturing flexibility* yang handal akan memiliki kecepatan yang bisa digunakan untuk memindahkan konfigurasi bisnisnya dari keadaan sekarang ke yang baru. Pelaku usaha pada bidang Industri Fashion di Yogyakarta dapat beradaptasi dengan baik dalam mengatasi kebutuhan dan perubahan permintaan atas ketidak pastian kondisi pasar melalui mengkonfigurasi ulang produksi berdasarkan tingkat urgensi yang dihadapi.

Hasil pengujian hipotesis 5 memperlihatkan bahwasanya *supply chain-agility* memiliki pengaruh positif signifikan bagi kinerja perusahaan pada Industri Fashion di Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dengan koefisien bernilai positif sebesar 0,611 dan nilai sig. sejumlah $0,000 < 0,05$ yang berarti signifikan. Oleh sebab itu Hipotesis 2 yakni *Supply chain-agility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, terbukti. Hal ini selaras pada penelitian Chan et al. (2016) yang membuktikan bahwasanya *supply chain-agility* dengan cara positif memengaruhi kinerja perusahaan.

Menurut Braunscheidel dan Suresh (2009) mendefinisikan bahwa *supply chain agility* merupakan kemampuan internal dan eksternal perusahaan di dalam kaitannya pada pemasok serta pelanggan utamanya guna merespons secara tepat waktu atas perubahan pasar. *Supply chain agility* menunjukkan kelincahan perusahaan dalam merespon ukuran hasil rantai pasokan utama secara cepat guna memenuhi kebutuhan pasar dan meningkatkan kinerja yang dihasilkan. Kelincahan yang dimiliki perusahaan dalam menanggapi secara cepat dan efisien akan berdampak kemampuan kinerja produktifitas perusahaan yang semakin baik.

Pelaku usaha pada bidang Industri Fashion di Yogyakarta memiliki kemampuan yang baik dalam mendistribusikan hasil produksi dan mampu mengatasi kendala yang terjadi dengan baik.

Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan bahwa *strategy flexibility* memiliki pengaruh positif signifikan bagi kinerja perusahaan melalui *supply chain agility* pada Industri Fashion di Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis *Sobel Test* yang menunjukkan nilai t-statistik sebesar 3,439 dan nilai sig. sebesar $0,000 < 0,05$ yang berarti signifikan. Dengan begitu Hipotesis 6 yakni *Strategy flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui *supply chain agility*, terbukti. Hal ini selaras pada penelitian Chan et al. (2017) yakni bahwasanya *strategy flexibility* secara positif memengaruhi kinerja perusahaan dengan dimediasi oleh *supply chain agility*.

Supply chain agility yang baik dapat dicapai perusahaan dengan sinergi dari bentuk kemampuan fleksibilitas pada seluruh pihak dalam rantai pasokan. Dengan demikian akan meningkatkan pemberdayaan anggota perusahaan untuk merespons dengan efektif ke pasar yang begitu fluktuatif. Kemampuan strategi fleksibilitas perusahaan yang baik dalam mengerahkan sumber daya yang dimiliki untuk berlaku dengan sigap di dalam menghadapi beragam perubahan pasar akan mampu meningkatkan kecepatan distribusi dari rantai pasokan. Kecepatan yang tinggi dan efisien akan menjadikan perusahaan mampu melaksanakan produksi sesuai dengan kebutuhan dan permintaan pasar yang bersifat fluktuatif. Pelaku usaha pada bidang Industri Fashion di Yogyakarta memiliki kemampuan yang baik dalam beradaptasi dan bertindak cepat dalam memenuhi kebutuhan pasar

sesuai dengan tingkat urgensinya, dengan demikian akan mendorong kemampuan distribusi yang baik dan meningkatkan kinerja perusahaan yang ditimbulkan.

Hasil pengujian hipotesis 7 menunjukkan bahwa *manufacturing flexibility* memiliki pengaruh positif signifikan bagi kinerja perusahaan melalui *supply chain agility* pada Industri Fashion di Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis *Sobel Test* yang menunjukkan nilai t-statistik sebesar 3,146 dan nilai sig. sebesar $0,001 < 0,05$ yang berarti signifikan. Dengan begitu Hipotesis 6 yakni *Manufacturing flexibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan melalui *supply chain agility*, terbukti. Hal ini selaras pada penelitian Chan et al. (2017) yakni bahwasanya *manufacturing flexibility* secara positif memengaruhi kinerja perusahaan dengan dimediasi *supply chain agility*.

Perusahaan dengan *supply chain agility* yang baik memiliki akan kemampuan penginderaan dan respon yang baik dalam menanggapi perubahan-perubahan permintaan pasar. Kemampuan yang baik dalam mengetahui kondisi pasar dan dukungan kemampuan intelektual yang baik mampu meningkatkan kemampuan *supply chain agility*. *Supply chain agility* mampu menjadi perantara dari pengaruh *manufacturing flexibility* terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan dapat melakukan produksi dengan cepat dan efisien melalui teknologi dan kemampuan yang dimiliki dengan dukungan kecepatan rantai pasokan yang baik akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Pelaku usaha pada bidang Industri Fashion di Yogyakarta memiliki kemampuan produktifitas yang baik dalam menanggapi perubahan permintaan pasar yang tidak menentu. Hal ini

dilakukan dengan menyusun ulang jadwal urutan produksi dan melakukan distribusi dengan cepat yang mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Sesuai hasil penelitian yang sudah dilangsungkan mengenai dampak *Strategy Flexibility* dan *Manufacturing Flexibility* kepada Kinerja Perusahaan melalui *Supply Chain-Agility* sebagai Variabel *Intervening* pada Industri Fashion di Yogyakarta, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Strategy Flexibility* berpengaruh positif signifikan bagi Kinerja Perusahaan pada Industri Fashion di Yogyakarta. Artinya semakin kuat pengaruh dari *Strategy Flexibility* maka akan meningkatkan Kinerja Perusahaan pada Industri Fashion di Yogyakarta.
2. *Manufacturing Flexibility* berpengaruh positif signifikan bagi Kinerja Perusahaan pada Industri Fashion di Yogyakarta. Artinya semakin kuat pengaruh dari *Manufacturing Flexibility* maka akan meningkatkan Kinerja Perusahaan pada Industri Fashion di Yogyakarta.
3. *Strategy Flexibility* berpengaruh positif signifikan bagi *Supply Chain-Agility* pada Industri Fashion di Yogyakarta. Artinya semakin kuat pengaruh dari *Strategy Flexibility* maka akan meningkatkan *Supply Chain-Agility* pada Industri Fashion di Yogyakarta.
4. *Manufacturing Flexibility* berpengaruh positif signifikan bagi *Supply Chain-Agility* pada Industri Fashion di Yogyakarta. Artinya semakin kuat

pengaruh dari *Manufacturing Flexibility* maka akan meningkatkan *Supply Chain-Agility* pada Industri Fashion di Yogyakarta.

5. *Supply Chain-Agility* berpengaruh positif signifikan bagi Kinerja Perusahaan pada Industri Fashion di Yogyakarta. Artinya semakin kuat pengaruh dari *Supply Chain-Agility* maka akan meningkatkan Kinerja Perusahaan pada Industri Fashion di Yogyakarta.
6. *Strategy Flexibility* berpengaruh positif signifikan bagi Kinerja Perusahaan dengan dimediasi *Supply Chain-Agility* pada Industri Fashion di Yogyakarta. Artinya semakin kuat pengaruh dari *Strategy Flexibility* maka akan meningkatkan *Supply Chain-Agility* dan berdampak positif kepada Kinerja Perusahaan pada Industri Fashion di Yogyakarta.
7. *Manufacturing Flexibility* berpengaruh positif signifikan bagi Kinerja Perusahaan dengan dimediasi *Supply Chain-Agility* pada Industri Fashion di Yogyakarta. Artinya semakin kuat pengaruh dari *Manufacturing Flexibility* maka akan meningkatkan *Supply Chain-Agility* dan berdampak positif terhadap Kinerja Perusahaan pada Industri Fashion di Yogyakarta.

5.2. Implikasi Manajerial

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *strategy flexibility* serta *manufacturing flexibility* memiliki pengaruh positif bagi kinerja perusahaan melalui *supply chain agility*. Oleh karena itu pelaku usaha bidang fashion khususnya di Yogyakarta dapat mengkaji kembali aspek-aspek yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui *strategy*

flexibility, manufacturing flexibility serta *supply chain agility* guna meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi pihak-pihak yang terkait antara lain :

1. Bagi produsen garmen skala rumahan, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pembelajaran bahwa dalam melakukan kegiatan usaha untuk meningkatkan kualitas dan kinerja perusahaan khususnya pada bidang fashion dapat dilakukan dengan meningkatkan *strategy flexibility, manufacturing flexibility, serta supply chain agility*.
2. Bagi produsen garmen skala menengah, hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi evaluasi dalam mengelola kegiatan bisnis guna meningkatkan kualitas dan kinerja perusahaan agar lebih baik. Tentu hal tersebut dapat di capai dengan cara perusahaan lebih proaktif pada perubahan tren yang terjadi dalam dunia fashion, meningkatkan ketepatan waktu dalam proses produksi dan pengiriman, mampu lebih fleksibel dalam menanggapi permintaan konsumen, dan beberapa hal yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyadari masih terdapatnya keterbatasan sebagai berikut;

1. Penelitian ini hanya terbatas pada responden pelaku usaha / produsen industry fashion berskala kecil dan menengah yang berada pada Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan demikian belum mampu menggambarkan kondisi pada pelaku usaha bidang yang lain dan diluar Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas yang digunakan sebagai faktor-faktor yang dapat memengaruhi peningkatan *Supply Chain-Agility* dan Kinerja Perusahaan, yaitu *Strategy Flexibility* dan *Manufacturing Flexibility*. Dengan demikian masih terdapat faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi *Supply Chain-Agility* dan Kinerja Perusahaan diluar penelitian ini.
3. Pengambilan data responden dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden, dengan demikian informasi yang diperoleh hanya terbatas pada indikator yang tertera pada kuesioner.

5.3. Saran

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitian dengan menggunakan sampel yang lebih besar dan dapat melakukan penelitian pada UMKM dengan bidang usaha yang lain serta dengan ukuran perusahaan yang berbeda. Hal ini diharapkan akan menghasilkan

penelitian yang lebih aktual dan dalam menggambarkan kondisi kinerja pada UMKM.

2. Bagi pada penelitian selanjutnya yang akan menganalisis peningkatan *Supply Chain-Agility* dan Kinerja Perusahaan diharapkan dapat memasukkan variabel-variabel lain, seperti kecepatan inovasi, *creative destruction* dan keunggulan bersaing. Dengan demikian diharapkan akan menghasilkan penelitian yang lebih baik dan informatif dalam meningkatkan *Supply Chain-Agility* dan Kinerja Perusahaan.
3. Pengambilan data responden pada penelitian ini dilakukan hanya menggunakan kuesioner yang dibagikan dan diisi responden dengan pertanyaan dan pilihan jawaban yang tertutup sesuai indikator variabel, dengan demikian informasi yang didapatkan hanya sebatas pada pertanyaan pada kuesioner. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah teknik pengambilan data yang lain dengan metode wawancara guna mendukung perolehan data dan menghasilkan informasi yang lebih akurat bagi penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D.A., & Mascarenhas, B. (1984). The need for strategic flexibility. *Journal of Business Strategy*, 5(2), 74-82.
- Agarwal, A., Shankar, R., & Mandal, P. (2006a). Effectiveness of information systems in supply chain performance: A system dynamics study. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 1(3), 241-261.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), 493- 520.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H.I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131-148.
- Arif Khan K. dan Rajesh K. (2008). *Strategic sourcing for supply chain agility and firms' performance: A study of Indian manufacturing sector. Vol 46 No. 10*, pp. 1508-1530.
- Bahri, Syaiful. 2018. *Metode Penelitian Bisnis – Lengkap Dengan Teknik Pengolahan Data SPSS*. ANDI: Yogyakarta
- Bambang Supomo dan Nur Indriantoro, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis, Cetakan Kedua*, Yogyakarta; Penerbit BFEE UGM.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (2001). Is the resource-based theory a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Bowman, E.H., & Hurry, D. (1993). Strategy through the options lens: An integrated view of resource investments and the incremental choice process. *Academy of Management Review*, 18(10), 760-82.

- Boyle, T.A. (2006). Towards best management practices for implementing manufacturing flexibility. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 6-21.
- Braunscheidel, M.J., & Suresh, N.C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of Operations Management*, 27(2), 119-140
- Bruce, M., Daly, L., & Towers, N. (2004). Lean or agile: A solution for supply chain management in the textiles and clothing industry? *International Journal of Operations and Production Management*, 24(2), 151-170.
- Chan T.L dan Eric W.T (2016). *The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. Vol 259 No.2, Pages 486-499.*
- Chan T.L dan Eric W.T (2017). *The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. Vol 259 No.2, Pages 486-499.*
- Chan, A. T., Ngai, E. W., & Moon, K. K. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply. *European Journal of Operational Research*, 489.
- Christopher, M. (2000). The Agile supply chain competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37-44.
- Christopher, M., & Peck, H. (1997). Managing logistics in fashion markets. *International Journal of Logistics Management*, 8(2), 63-74.
- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chain in the fashion industry. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32(8), 367-376.
- DeCastro, J.O., & Chrisman, J.J. (1995). Order of market entry, competitive strategy, and financial performance. *Journal of Business Research*, 33(2), 165-177.
- DeGroot, S. E., & Marx, G. T. (2013). The impact of IT on supply chain agility and firm performance: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 909-916.
- Dove, R. (2001). *Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*. New York: John Wiley and Sons Inc.

- Ferdinand T., Augusty, 2000, Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik , Research Paper Series, Program MM UNDIP, Semarang
- Gerwin, D. (1993). Manufacturing flexibility: A strategic perspective. *Management Science*, 39(4), 395- 410.
- Ghozali, I. (2017). Model Persamaan Struktural Konsep Dan Aplikasi Program AMOS 24. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2009. “Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS “. Semarang : UNDIP.
- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goldman, S.L., Nagel, R.N., & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Gong, Z. (2008). An economic evaluation model of supply chain flexibility. *European Journal of Operational Research*, 184(2), 745-758.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80.
- Gupta, Y.P., & Goyal, S. (1989). Flexibility of manufacturing systems: Concepts and measurement. *European Journal of Operational Research*, 43(2), 119-135.
- Hair F. J, et al. (1996). *Multivariate Data Analysis Sixth Edition*. New Jersey. Pearson Educational, Inc.
- Hair J.F. et.al (1995), “*Multivariate Data Analysis With Reading*”, Fourth Edition, Prentice Hall. New Jersey.
- Hair, et al, (2014). *Multivariate Data Analysis, New International Edition.*, New Jersey : Pearso.
- Hartono, A. 2006. *Terapi Gizi dan Diet Rumah Sakit*. Edisi 2. EGC. Jakarta.
- Hefu Liu dan Welling Ke (2013). *The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility*. Vol 54 No.3, Pages 1452-1462.

- Heizer, Jay & Barry Render (2011). *Manajemen Operasi*. Edisi Sembilan. Buku Dua. Diterjemahkan oleh Chriswan Sungkono. Jakarta: Salemba Empat.
- Helfert, E. A. (1996), *Teknik Analisis Keuangan*, Jakarta: PT Erlangga.
- Huang, S-M., Ou, C-S., Chen, C.M., & Lin, B. (2006). An empirical study of relationship between IT investment and firm performance: A resource-based perspective. *European Journal of Operational Research*, 173(3), 984-999.
- Indrajit, R.Eko., & Djokopranoto, R. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. C.V ANDI OFFSET, Yogyakarta.
- Ismail, H.S., & Sharifi, H. (2006). A balanced approach to building agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(6), 431-44.
- Javier, T.T., Leopoldo, G.G., & Antonia, R.M. (2014). The relationship between exploration and exploitation strategies, manufacturing flexibility and organizational learning: An empirical comparison between Non-ISO and ISO certified firms. *European Journal of Operational Research*, 232 (1), 72-86.
- Johnson, J.L., Lee, R.P-W., Sanin, A., & Grohmann, B. (2003). Market-focused strategic flexibility: Conceptual advances and an integrative model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), 74-89.
- Juneho Um (2017) melakukan penelitian dengan judul "*The impact of supply chain agility on business performance in a high level customization environment*". 10, pages10–19(2017).
- Kasiram, Moh. 2008. *Metodologi Penelitian*. Malang: UIN-Malang Pers.
- Kekre, S., & Srinivasan, K. (1990). Broader product line: A necessity to achieve success? *Management Science*, 36(10), 1216-1231.
- Lee, H.L. (2004). The triple-A supply chain. *Harvard Business Review*, 82(10), 102-112.
- Li, X., Chung, C., Goldsby, T. J., & Holsapple, C. W. (2008). A unified model of supply chain agility: the work-design perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 408-435.
- Li, Y., Liu, Y., Duan, Y., & Li, M. (2008). Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China. *International Journal of Technology Management*, 41(1-2), 223-246.

- Matthyssens, P., Pauwels, P., & Vandenbempt, K. (2005). Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 547-554.
- Moerdiyanto. (2010). *Tingkat Pendidikan Manajer dan Kinerja Perusahaan Go-Public (Hambatan atau Peluang?)*. <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/Drs.%20Moerdiyanto,%20M.Pd./ARTIKEL%20PENDIDIKAN%20MANAJER%20DAN%20KINERJA%20PERUSAHAAN.pdf>. Diakses Tanggal 25 Mei 2014.
- Moon, K.K.L. & Ngai, E.W.T. (2010), R&D framework for an intelligent fabric sample management system, *International Journal of Operations & Production Management*, 30(7), 721-743.
- Nadkarni, S., & Narayanan, V.K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28(3), 243-270.
- Nagel, R.N., & Dove, R. (Eds.). (1991). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry-Led View*, 1/2. Bethlehem, PA: Iacocca Institute, Lehigh University.
- Nainggolan, Indah. 9 Brand Fashion Lokal Indonesia yang Mendunia. *Review.bukalapak.com*. 1 Oktober 2022. <https://review.bukalapak.com/fashion/brand-fashion-lokal-indonesia-mendunia-115069>
- Narasimhan, R., & Das, A. (1999). An empirical investigation of the contribution of strategic sourcing to manufacturing flexibilities and performance. *Decision Sciences*, 30(3), 683-718.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 2(15), 132-145.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 2(15), 132-145.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

- Price, D.H.R., Beach, R., Muhlemann, A.P., & Sharp, J.A. (1998). A system to support the enhancement of strategic flexibility in manufacturing enterprises. *European Journal of Operational Research*, 109(2), 362-376.
- Pujawan, I Nyoman. 2005. *Supply Chain Management*. Surabaya : Guna widya.
- Rai, A., Patnayakuni, R., & Seth, N. (2006). Firm performance impacts of digitally enabled supply chain integration capabilities. *MIS Quarterly*, 30(2), 225-246.
- Rainer Jr., R. K., & Cegielski, C. G. (2011). "Introduction Information Systems : Supporting and Transforming Business". USA: John Wiley & Sons, Inc http://espace.library.uq.edu.au/eserv.php pid=UQ:8169&dsID=n3_Keane_et_al_T.pdf
- Richard, P.J., Devinney, T.M., Yip, G.S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Rumelt, R.P., Schendel, D.E., & Teece, D.J. (1994). Fundamental issues in strategy. In R.P. Rumelt, D.E. Schendel, & D.J. Teece (Eds.), *Fundamental issues in strategy* (pp. 9-54). Boston: Harvard Business School Press.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: re- conceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237- 263.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16(Summer95), 135-159.
- Sanchez, R. (1997). Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management and Organization*, 27(2), 71-94.
- Santos, J.B. & Brito, L.A.L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR, Brazilian Administration Review*, 9 (Special Issue), 95-117. [online]. <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-76922012000500007>
- Schroeder, Roger G. *Operations Management: Contemporary Concepts and Cases*, 3rd ed., Singapore: McGraw Hill, 2007.

- Sekaran, Uma (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie, (2017), *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, Edisi 6, Buku 1, Cetakan Kedua, Salemba Empat, Jakarta Selatan 12610.
- Sekaran, Uma. 2013. *Research Methods for Business*. Jakarta: Salemba Empat
- Sethi, A.K., & Sethi, S.P. (1990). Flexibility in manufacturing: A survei. *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, 2(4), 289-328.
- Sharp, J.M., Irani, Z., & Desai, S. (1999). Working towards agile manufacturing in the UK industry. *International Journal of Production Economics*, 62 (1/2), 155-69.
- Slack, N. (1987). The flexibility of manufacturing system. *International Journal of Operations and Production Management*, 7(4), 35-45
- Slack, N. (2005). The changing nature of operations flexibility. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 1201-1210.
- Stevens, G. C., & Johnson, M. (2016). Integrating the supply chain... 25 years on. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Suarez, F.F., Cusumano, M.A., & Fine, C.H. (1995). An empirical study of flexibility in manufacturing. *Sloan Management Review*, 37(1), 25-32.
- Sugiyono (2015). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. (2008). Achieving supply chain agility through IT integration and flexibility. *International journal of production economics*, 116(2), 288-297.

- Swafford, P., Ghosh, S., & Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility: Scale development and model testing. *Journal of Operation Management*, 24(2), 170-188.
- Turban, Efraim, et al. 2008. *Electronic Commerce a Managerial Perspective*. New Jersey : Pearson Education International.
- Ummam Rofiqul dan Sommanawat (2019). *Strategic flexibility, manufacturing flexibility, and firm performance under the presence of an agile supply chain : a case of strategic management in fashion industry. Vol 19 No.2, pp. 407-418.*
- Upton, D.M. (1994). The management of manufacturing flexibility. *California Management Review*, 36(2), 72-89.
- Vickery, S.K., Droge, C., & Markland, R.E. (1997). Dimensions of manufacturing strength in the furniture industry. *Journal of Operations Management*, 15(4), 317-330.
- Vokurka, R.J., & O'Leary-Kelly, S.W. (2000). A review of empirical research on manufacturing flexibility. *Journal of Operations Management*, 18(4), 485-501.
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance: A moderated mediation model. *Personnel Review*.
- Zhang, Q., Vonderembse, M.A., & Lim, J. (2003). Manufacturing flexibility: Defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 21(2), 173-191.

LAMPIRAN
Lampiran 1. Kuesioner

Yth. Responden Pelaku Industri Fashion

Di Yogyakarta

Dengan Hormat,

Dengan segala kerendahan hati perkenankanlah saya pada kesempatan ini, memohon kepada bpk/ibu agar bersedia meluangkan waktu untuk menjawab pertanyaan yang saya ajukan seperti terlampir dalam kuesioner ini. Perlu diketahui bahwa tujuan penelitian ini adalah semata-mata untuk tujuan ilmiah, di mana akan terjaga kerahasiaannya dan akan saya pergunakan dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh *Strategy Flexibility* dan *Manufacturing Flexibility* terhadap Kinerja Perusahaan melalui *Supply Chain-Agility* sebagai Variabel *Intervening* Pada Industri Fashion di Yogyakarta”**. Akhir kata, atas segala bantuan Bpk/ibu saya ucapkan terima kasih sedalam-dalamnya.

Hormat saya,

Junine Rhapsody

A. Identitas Responden

1. Nama Perusahaan :
2. Umur Perusahaan :
 - a. < 5 tahun
 - b. 5-10 tahun
 - c. 10-15 tahun
 - d. > 15 tahun
3. Jumlah Karyawan:
 - a. < 15 orang
 - b. 16-30 orang
 - c. 31-50 orang
4. Jumlah Modal:
 - a. < Rp. 30.000.000
 - b. Rp. 30.000.001 – 60.000.000
 - c. Rp. Rp. 60.000.001 – 100.000.000

B. Kuisioner

Berikan jawaban atas pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan cara memberi tanda \surd pada salah satu skor yang ada, yaitu 1 sampai dengan 5 untuk setiap pernyataan dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Sangat Tidak Setuju diberi skor 1
2. Tidak Setuju diberi skor 2
3. Kurang Setuju diberi skor 3
4. Setuju diberi skor 4
5. Sangat Setuju diberi skor 5

| No. | Pertanyaan | Skala | | | | |
|-----|--|-------|----|----|---|----|
| | | STS | TS | KS | S | SS |
| 1. | Pada jalur produk utama waktu peralihan ke produk yang berbeda singkat. | | | | | |
| 2. | Pada jalur produk utama biaya peralihan ke produk yang berbeda kecil. | | | | | |
| 3. | Pada perusahaan saya untuk mengatasi berbagai kondisi, kami melakukan upaya untuk meningkatkan mobilitas dengan mengembangkan kemampuan secara bertahap. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 4. | Pada perusahaan saya untuk mengatasi berbagai kondisi, kami melakukan upaya untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi dengan mengembangkan kemampuan secara bertahap. | | | | | |
| | Manufacturing Flexibility | | | | | |
| 1. | Perusahaan saya memiliki fleksibilitas yang besar dalam menjadwalkan ulang urutan produksi dalam menanggapi perubahan permintaan | | | | | |
| 2. | Perusahaan saya memiliki fleksibilitas yang besar dalam mendapatkan pemasok tepat waktu dalam menanggapi perubahan permintaan | | | | | |
| 3. | Perusahaan saya memiliki fleksibilitas yang besar dalam menangani berbagai peningkatan keterampilan kerja dalam menanggapi perusahaan permintaan | | | | | |
| | Supply chain agility | | | | | |
| 1. | Perusahaan saya memiliki kecepatan dalam | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| | mengurangi waktu produksi | | | | | |
| 2. | Perusahaan saya memiliki kecepatan dalam mengurangi waktu siklus pengembangan | | | | | |
| 3. | Perusahaan saya memiliki kecepatan dalam meningkatkan frekuensi pada pengenalan produk baru | | | | | |
| 4. | Perusahaan saya memiliki kecepatan dalam meningkatkan tingkat kustomisasi | | | | | |
| 5. | Perusahaan saya memiliki kecepatan dalam menyesuaikan kemampuan pengiriman di seluruh dunia | | | | | |
| 6. | Perusahaan saya memiliki kecepatan dalam meningkatkan tingkat pelayanan pelanggan | | | | | |
| 7. | Perusahaan saya memiliki kecepatan dalam meningkatkan kendala pengiriman | | | | | |
| 8. | Perusahaan saya memiliki kecepatan dalam meningkatkan respons terhadap kebutuhan pasar | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | yang berubah | | | | | |
| | Kinerja Perusahaan | | | | | |
| 1. | Perusahaan saya mampu mempersingkat waktu siklus pengiriman produk | | | | | |
| 2. | Perusahaan saya memiliki ketepatan waktu layanan purna jual | | | | | |
| 3. | Perusahaan saya mampu meningkatkan produktivitas | | | | | |
| 4. | Perusahaan saya memiliki ikatan yang kuat dan berkelanjutan dengan pelanggan | | | | | |
| 5. | Perusahaan saya memiliki pengetahuan yang tepat tentang pola pembelian pelanggan | | | | | |
| 6. | Perusahaan saya mampu meningkatkan penjualan produk | | | | | |
| 7. | Perusahaan saya mampu menemukan aliran pendapatan baru | | | | | |

Lampiran 2. Karakteristik Responden

umur UKM

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | < 5 tahun | 22 | 20.0 | 20.0 | 20.0 |
| | 5-10 tahun | 48 | 43.6 | 43.6 | 63.6 |
| | 10-15 tahun | 23 | 20.9 | 20.9 | 84.5 |
| | > 15 tahun | 17 | 15.5 | 15.5 | 100.0 |
| | Total | 110 | 100.0 | 100.0 | |

jumlah karyawan

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | < 15 orang | 77 | 70.0 | 70.0 | 70.0 |
| | 16 - 30 orang | 21 | 19.1 | 19.1 | 89.1 |
| | 31 - 50 orang | 12 | 10.9 | 10.9 | 100.0 |
| | Total | 110 | 100.0 | 100.0 | |

jumlah modal

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | < Rp. 30.000.000 | 44 | 40.0 | 40.0 | 40.0 |
| | Rp. 30.000.001 – 60.000.000 | 53 | 48.2 | 48.2 | 88.2 |
| | Rp. 60.000.001 – 100.000.000 | 13 | 11.8 | 11.8 | 100.0 |
| | Total | 110 | 100.0 | 100.0 | |

Lampiran 3. Statistik Deskriptif

| Descriptive Statistics | | | | | |
|------------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| SF1 | 110 | 2 | 5 | 4.02 | .790 |
| SF2 | 110 | 2 | 5 | 3.91 | .819 |
| SF3 | 110 | 2 | 5 | 4.05 | .727 |
| SF4 | 110 | 2 | 5 | 3.96 | .765 |
| Valid N (listwise) | 110 | | | | |

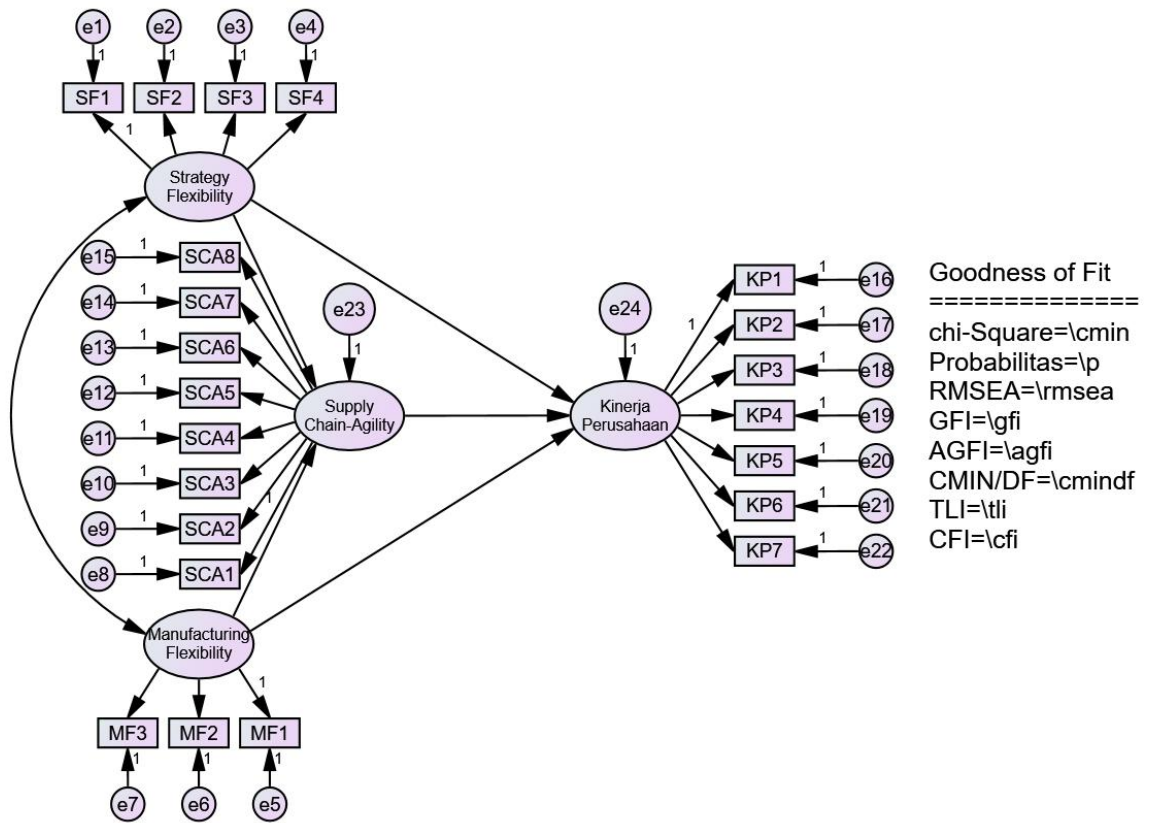
| Descriptive Statistics | | | | | |
|------------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| MF1 | 110 | 2 | 5 | 4.05 | .783 |
| MF2 | 110 | 2 | 5 | 3.98 | .938 |
| MF3 | 110 | 2 | 5 | 3.95 | .882 |
| Valid N (listwise) | 110 | | | | |

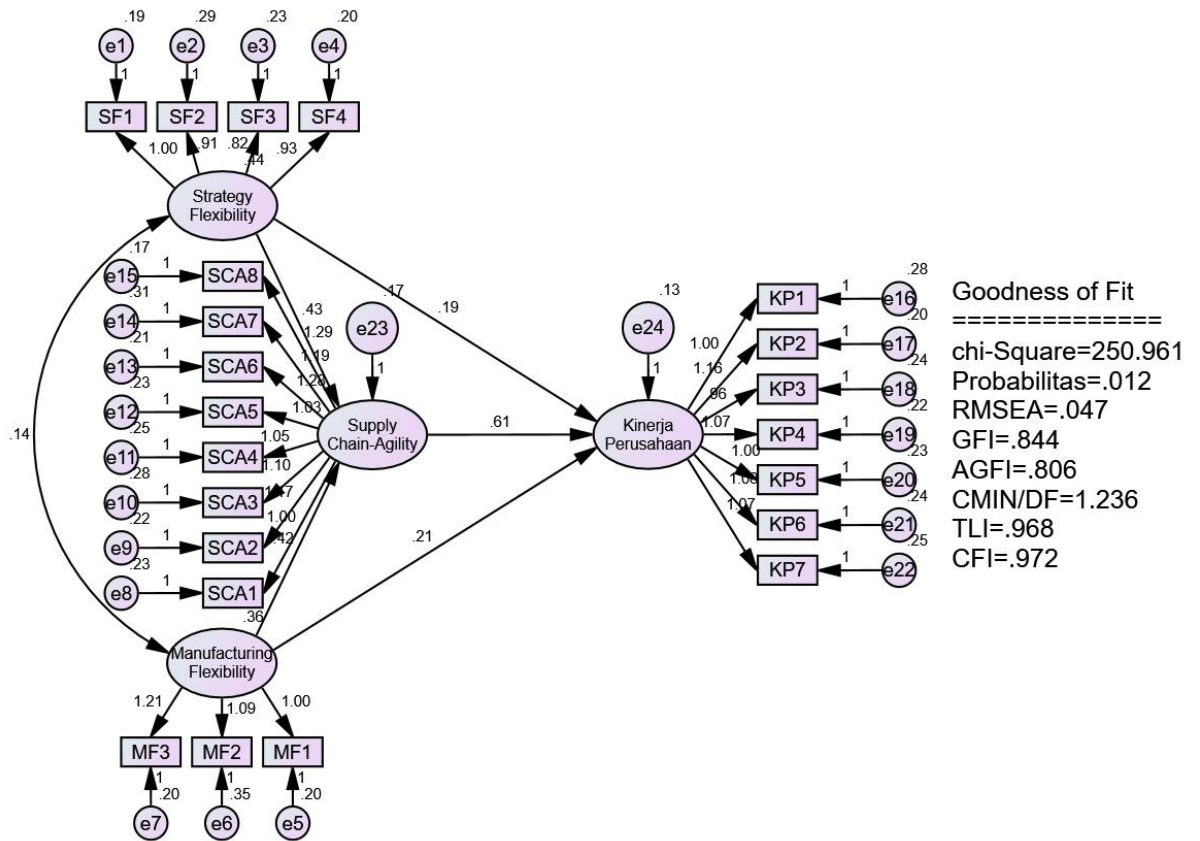
| Descriptive Statistics | | | | | |
|------------------------|-----|---------|---------|------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| SCA1 | 110 | 2 | 5 | 3.85 | .780 |
| SCA2 | 110 | 2 | 5 | 3.85 | .869 |
| SCA3 | 110 | 2 | 5 | 3.83 | .897 |
| SCA4 | 110 | 2 | 5 | 3.92 | .814 |
| SCA5 | 110 | 2 | 5 | 3.93 | .798 |
| SCA6 | 110 | 2 | 5 | 3.89 | .892 |
| SCA7 | 110 | 2 | 5 | 3.98 | .928 |
| SCA8 | 110 | 2 | 5 | 3.85 | .887 |
| Valid N (listwise) | 110 | | | | |

| Descriptive Statistics | | | | | |
|------------------------|---|---------|---------|------|------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. |

| | | m | m | | Deviation |
|-----------------------|-----|---|---|------|-----------|
| KP1 | 110 | 2 | 5 | 3.92 | .847 |
| KP2 | 110 | 2 | 5 | 3.99 | .873 |
| KP3 | 110 | 2 | 5 | 3.87 | .803 |
| KP4 | 110 | 2 | 5 | 3.90 | .845 |
| KP5 | 110 | 2 | 5 | 3.92 | .814 |
| KP6 | 110 | 2 | 5 | 3.84 | .862 |
| KP7 | 110 | 2 | 5 | 3.83 | .855 |
| Valid N (listwise) | 110 | | | | |

Lampiran 4. Model





Lampiran 5. Uji Validitas

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | | | Estimate |
|------|------|-----|----------|
| SCA | <--- | SF | .473 |
| SCA | <--- | MF | .414 |
| KP | <--- | SF | .196 |
| KP | <--- | MF | .196 |
| KP | <--- | SCA | .571 |
| SF1 | <--- | SF | .837 |
| SF2 | <--- | SF | .747 |
| SF3 | <--- | SF | .750 |
| SF4 | <--- | SF | .806 |
| MF1 | <--- | MF | .803 |
| MF2 | <--- | MF | .742 |
| MF3 | <--- | MF | .852 |
| SCA1 | <--- | SCA | .787 |
| SCA2 | <--- | SCA | .833 |
| SCA3 | <--- | SCA | .783 |
| SCA4 | <--- | SCA | .789 |
| SCA5 | <--- | SCA | .792 |
| SCA6 | <--- | SCA | .862 |
| SCA7 | <--- | SCA | .790 |
| SCA8 | <--- | SCA | .885 |
| KP1 | <--- | KP | .775 |
| KP2 | <--- | KP | .862 |
| KP3 | <--- | KP | .785 |
| KP4 | <--- | KP | .831 |
| KP5 | <--- | KP | .804 |
| KP6 | <--- | KP | .821 |
| KP7 | <--- | KP | .811 |

Lampiran 6. Uji Normalitas

Assessment of normality (Group number 1)

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|--------------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| KP7 | 2.000 | 5.000 | -.284 | -1.214 | -.623 | -1.333 |
| KP6 | 2.000 | 5.000 | -.223 | -.955 | -.719 | -1.540 |
| KP5 | 2.000 | 5.000 | -.389 | -1.665 | -.343 | -.733 |
| KP4 | 2.000 | 5.000 | -.293 | -1.253 | -.644 | -1.378 |
| KP3 | 2.000 | 5.000 | -.330 | -1.411 | -.343 | -.734 |
| KP2 | 2.000 | 5.000 | -.572 | -2.450 | -.381 | -.816 |
| KP1 | 2.000 | 5.000 | -.232 | -.993 | -.813 | -1.741 |
| SCA8 | 2.000 | 5.000 | -.529 | -2.263 | -.426 | -.912 |
| SCA7 | 2.000 | 5.000 | -.571 | -2.443 | -.557 | -1.192 |
| SCA6 | 2.000 | 5.000 | -.452 | -1.936 | -.626 | -1.340 |
| SCA5 | 2.000 | 5.000 | -.172 | -.735 | -.877 | -1.877 |
| SCA4 | 2.000 | 5.000 | -.482 | -2.065 | -.243 | -.519 |
| SCA3 | 2.000 | 5.000 | -.281 | -1.201 | -.755 | -1.617 |
| SCA2 | 2.000 | 5.000 | -.483 | -2.070 | -.302 | -.646 |
| SCA1 | 2.000 | 5.000 | -.351 | -1.501 | -.255 | -.547 |
| MF3 | 2.000 | 5.000 | -.535 | -2.293 | -.412 | -.883 |
| MF2 | 2.000 | 5.000 | -.597 | -2.556 | -.443 | -.948 |
| MF1 | 2.000 | 5.000 | -.392 | -1.677 | -.432 | -.925 |
| SF4 | 2.000 | 5.000 | -.369 | -1.579 | -.314 | -.673 |
| SF3 | 2.000 | 5.000 | -.583 | -2.495 | .324 | .694 |
| SF2 | 2.000 | 5.000 | -.597 | -2.558 | .100 | .214 |
| SF1 | 2.000 | 5.000 | -.522 | -2.235 | -.179 | -.383 |
| Multivariate | | | | | -15.670 | -2.529 |

Lampiran 7. Uji Outlier

Function Arguments ? ×

CHIINV

Probability = 0.001

Deg_freedom = 22

= 48.26794229

This function is available for compatibility with Excel 2007 and earlier.
Returns the inverse of the right-tailed probability of the chi-squared distribution.

Deg_freedom is the number of degrees of freedom, a number between 1 and 10¹⁰, excluding 10¹⁰.

Formula result = 48.26794229

[Help on this function](#) OK Cancel

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|-------|
| 103 | 38.915 | .014 | .798 |
| 39 | 31.261 | .091 | 1.000 |
| 92 | 29.651 | .127 | 1.000 |
| 38 | 29.067 | .143 | 1.000 |
| 98 | 28.996 | .145 | 1.000 |
| 68 | 28.531 | .159 | 1.000 |
| 24 | 28.488 | .160 | .999 |
| 51 | 28.021 | .175 | .999 |
| 32 | 27.942 | .178 | .999 |
| 64 | 27.896 | .179 | .997 |
| 30 | 27.527 | .192 | .997 |
| 97 | 27.499 | .193 | .994 |
| 60 | 27.424 | .196 | .989 |
| 44 | 27.176 | .205 | .987 |
| 101 | 26.516 | .230 | .995 |
| 21 | 26.499 | .231 | .990 |
| 62 | 26.488 | .231 | .982 |
| 36 | 26.241 | .241 | .982 |
| 102 | 25.936 | .254 | .984 |
| 54 | 25.895 | .256 | .975 |
| 19 | 25.760 | .262 | .968 |
| 99 | 25.708 | .264 | .953 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 45 | 25.676 | .266 | .930 |
| 74 | 25.649 | .267 | .899 |
| 10 | 25.593 | .270 | .867 |
| 109 | 25.528 | .272 | .831 |
| 88 | 25.328 | .282 | .828 |
| 81 | 24.944 | .300 | .874 |
| 63 | 24.651 | .314 | .894 |
| 106 | 24.646 | .314 | .852 |
| 90 | 24.537 | .320 | .830 |
| 33 | 24.421 | .326 | .809 |
| 9 | 24.153 | .339 | .834 |
| 71 | 24.132 | .340 | .785 |
| 50 | 24.104 | .342 | .731 |
| 18 | 23.618 | .368 | .835 |
| 16 | 23.610 | .368 | .783 |
| 105 | 23.581 | .370 | .731 |
| 3 | 23.403 | .379 | .735 |
| 85 | 23.367 | .381 | .682 |
| 11 | 23.070 | .398 | .736 |
| 28 | 22.960 | .404 | .714 |
| 34 | 22.814 | .412 | .708 |
| 46 | 22.792 | .414 | .648 |
| 8 | 22.754 | .416 | .592 |
| 78 | 22.752 | .416 | .517 |
| 40 | 22.660 | .421 | .485 |
| 73 | 22.509 | .430 | .482 |
| 77 | 22.492 | .431 | .414 |
| 14 | 22.418 | .435 | .376 |
| 13 | 22.152 | .451 | .430 |
| 95 | 22.090 | .455 | .386 |
| 5 | 21.908 | .465 | .401 |
| 17 | 21.894 | .466 | .335 |
| 67 | 21.852 | .469 | .287 |
| 57 | 21.731 | .476 | .274 |
| 43 | 21.679 | .479 | .235 |
| 31 | 21.673 | .480 | .182 |
| 110 | 21.628 | .482 | .149 |
| 58 | 21.580 | .485 | .121 |
| 76 | 21.543 | .487 | .095 |

| Observation number | Mahalanobis d-squared | p1 | p2 |
|--------------------|-----------------------|------|------|
| 53 | 21.426 | .495 | .088 |
| 82 | 21.284 | .503 | .087 |
| 89 | 21.160 | .511 | .082 |
| 55 | 21.063 | .517 | .072 |
| 70 | 20.936 | .525 | .068 |
| 12 | 20.750 | .536 | .075 |
| 75 | 20.645 | .543 | .067 |
| 72 | 20.559 | .548 | .057 |
| 2 | 20.525 | .550 | .042 |
| 65 | 20.458 | .554 | .033 |
| 25 | 20.358 | .561 | .029 |
| 91 | 20.335 | .562 | .019 |
| 94 | 20.334 | .562 | .012 |
| 42 | 20.250 | .567 | .009 |
| 80 | 20.137 | .574 | .008 |
| 59 | 19.923 | .588 | .010 |
| 1 | 19.883 | .590 | .007 |
| 27 | 19.830 | .594 | .005 |
| 23 | 19.589 | .609 | .006 |
| 86 | 19.577 | .609 | .004 |
| 61 | 19.424 | .619 | .004 |
| 52 | 19.304 | .626 | .003 |
| 87 | 19.287 | .628 | .002 |
| 41 | 19.102 | .639 | .002 |
| 22 | 18.662 | .666 | .005 |
| 15 | 18.410 | .681 | .007 |
| 79 | 18.359 | .685 | .005 |
| 69 | 18.267 | .690 | .004 |
| 83 | 18.130 | .698 | .003 |
| 66 | 18.100 | .700 | .002 |
| 96 | 17.995 | .706 | .001 |
| 26 | 17.811 | .717 | .001 |
| 29 | 17.777 | .719 | .001 |
| 100 | 16.966 | .765 | .007 |
| 107 | 16.938 | .767 | .004 |
| 56 | 16.601 | .785 | .006 |
| 93 | 16.594 | .785 | .003 |
| 48 | 16.593 | .785 | .001 |
| 20 | 16.491 | .791 | .001 |

Lampiran 8. Degree of Freedom

Computation of degrees of freedom (Default model)

| | |
|--|-----|
| Number of distinct sample moments: | 253 |
| Number of distinct parameters to be estimated: | 50 |
| Degrees of freedom (253 - 50): | 203 |

Lampiran 9. Goodness of Fit

CMIN

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|-----|------|---------|
| Default model | 50 | 250.961 | 203 | .012 | 1.236 |
| Saturated model | 253 | .000 | 0 | | |
| Independence model | 22 | 1962.966 | 231 | .000 | 8.498 |

RMR, GFI

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | .035 | .844 | .806 | .677 |
| Saturated model | .000 | 1.000 | | |
| Independence model | .337 | .158 | .078 | .144 |

Baseline Comparisons

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model | .872 | .855 | .973 | .968 | .972 |
| Saturated model | 1.000 | | 1.000 | | 1.000 |
| Independence model | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |

RMSEA

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | .047 | .023 | .065 | .605 |
| Independence model | .262 | .252 | .273 | .000 |

Lampiran 10. Uji Hipotesis

Pengaruh Langsung

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------|------|-----|----------|------|--------|------|--------|
| SCA | <--- | SF | .433 | .088 | 4.916 | *** | par_22 |
| SCA | <--- | MF | .416 | .100 | 4.167 | *** | par_23 |
| KP | <--- | SF | .193 | .089 | 2.161 | .031 | par_20 |
| KP | <--- | MF | .211 | .096 | 2.188 | .029 | par_21 |
| KP | <--- | SCA | .611 | .127 | 4.797 | *** | par_24 |
| SF1 | <--- | SF | 1.000 | | | | |
| SF2 | <--- | SF | .908 | .109 | 8.309 | *** | par_1 |
| SF3 | <--- | SF | .822 | .097 | 8.463 | *** | par_2 |
| SF4 | <--- | SF | .928 | .100 | 9.285 | *** | par_3 |
| MF1 | <--- | MF | 1.000 | | | | |
| MF2 | <--- | MF | 1.093 | .141 | 7.729 | *** | par_4 |
| MF3 | <--- | MF | 1.211 | .135 | 8.982 | *** | par_5 |
| SCA1 | <--- | SCA | 1.000 | | | | |
| SCA2 | <--- | SCA | 1.166 | .119 | 9.816 | *** | par_6 |
| SCA3 | <--- | SCA | 1.101 | .122 | 9.047 | *** | par_7 |
| SCA4 | <--- | SCA | 1.052 | .115 | 9.124 | *** | par_8 |
| SCA5 | <--- | SCA | 1.033 | .112 | 9.232 | *** | par_9 |
| SCA6 | <--- | SCA | 1.280 | .125 | 10.221 | *** | par_10 |
| SCA7 | <--- | SCA | 1.190 | .130 | 9.122 | *** | par_11 |
| SCA8 | <--- | SCA | 1.287 | .119 | 10.805 | *** | par_12 |
| KP1 | <--- | KP | 1.000 | | | | |
| KP2 | <--- | KP | 1.159 | .117 | 9.903 | *** | par_13 |
| KP3 | <--- | KP | .959 | .108 | 8.863 | *** | par_14 |
| KP4 | <--- | KP | 1.070 | .112 | 9.517 | *** | par_15 |
| KP5 | <--- | KP | .997 | .110 | 9.056 | *** | par_16 |
| KP6 | <--- | KP | 1.080 | .115 | 9.369 | *** | par_17 |
| KP7 | <--- | KP | 1.071 | .115 | 9.277 | *** | par_18 |

Pengaruh Mediasi

| Input: | | Test statistic: | Std. Error: | <i>p</i> -value: | |
|----------------------|-------|-----------------|-------------|------------------|------------|
| <i>a</i> | 0.433 | Sobel test: | 3.43994455 | 0.07690909 | 0.00058183 |
| <i>b</i> | 0.611 | Aroian test: | 3.40419039 | 0.07771686 | 0.0006636 |
| <i>s_a</i> | 0.088 | Goodman test: | 3.47684948 | 0.07609274 | 0.00050734 |
| <i>s_b</i> | 0.127 | Reset all | Calculate | | |

| Input: | | Test statistic: | Std. Error: | <i>p</i> -value: | |
|----------------------|-------|-----------------|-------------|------------------|------------|
| <i>a</i> | 0.416 | Sobel test: | 3.14675728 | 0.08077395 | 0.00165092 |
| <i>b</i> | 0.611 | Aroian test: | 3.1085685 | 0.08176625 | 0.00187996 |
| <i>s_a</i> | 0.100 | Goodman test: | 3.186389 | 0.07976929 | 0.00144061 |
| <i>s_b</i> | 0.127 | Reset all | Calculate | | |

| | SF1 | SF2 | SF3 | SF4 | MF1 | MF2 | MF3 | SCA1 | SCA2 | SCA3 | SCA4 | SCA5 | SCA6 | SCA7 | SCA8 | KP1 | KP2 | KP3 | KP4 | KP5 | KP6 | KP7 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 7 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 8 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 9 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 10 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 11 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 12 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 13 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 14 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 15 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 16 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 17 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 18 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 19 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 20 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 23 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 24 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 25 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 26 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 28 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 30 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 31 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 32 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 33 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 34 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 35 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 36 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 37 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 38 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 39 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 40 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 41 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 42 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 |
| 43 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 44 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 45 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 46 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 48 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 51 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 52 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 53 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 54 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 |
| 55 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 57 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| 58 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |
| 59 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 60 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 61 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 63 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 64 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 65 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 66 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 67 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 68 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 69 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 70 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 71 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 72 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 73 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 74 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 75 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 76 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 77 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 78 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 80 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 81 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 82 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 83 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 84 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 85 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 86 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 87 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 88 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 89 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 90 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 91 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| 92 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 93 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 94 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 95 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 96 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 97 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 |
| 98 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 99 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 101 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| 102 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 103 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 104 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 105 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 106 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 107 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 108 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 109 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 110 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |

