

**PENGARUH INFORMATION SHARING DAN KOORDINASI
PROSES DENGAN LOGISTIC OUSOURCINGS TERHADAP
KINERJA
SKRIPSI**



Ditulis oleh :

Nama : Muhammad Hafrian Fajar
Nomor Mahasiswa : 13311213
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

**PENGARUH INFORMATION SHARING DAN KOORDINASI
PROSES DENGAN LOGISTIC OUSOURCINGS TERHADAP
KINERJA**

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh :

Nama : Muhammad Hafrian Fajar
Nomor Mahasiswa : 13311213
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 15 Maret 2018



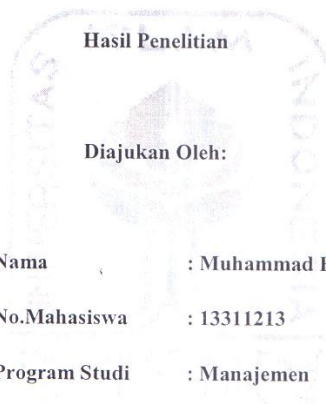
Penulis

Muhammad Hafrian Fajar

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini telah disahkan dan disetujui oleh dosen pembimbing skripsi dengan judul:

PENGARUH INFORMATION SHARING DAN KOORDINASI
PROSES DENGAN LOGISTIC OUSOURCINGS TERHADAP
KINERJA



Nama : Muhammad Hafrian fajar
No.Mahasiswa : 13311213
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal.....2 April 2018.....

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Siti Nursyamsiah'.

(Dra. Siti Nursyamsiah, MM)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH INFORMATION SHARING DAN KOORDINASI PROSES DENGAN
LOGISTIC OUTSOURCINGS TERHADAP KINERJA**

Disusun Oleh : **M HAFRIAN FAJAR**



Nomor Mahasiswa : **13311213**

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

Pada hari Rabu, tanggal: 9 Mei 2018

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

Penguji : Moch. Nasito, Drs., MM.


.....

.....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

MOTTO



YAKUSA Yakin usaha sampai, Yakinkan dengan iman Usahakan dengan ilmu
Sampaikan dengan amal. (Himpunan Mahasiswa Islam MPO Fakultas Ekonomi
UII)

Memuliakan manusia berarti memuliakan penciptanya, merendahkan dan
menistakan manusia berarti merendahkan dan menistakan penciptanya. (KH
Abdurrahman Wahid)

Dalam mengajak kebaikan, bersikap keraslah kepada diri sendiri dan lemah
lembutlah kepada orang lain, jangan sebaliknya (KH Ahmad Mustofa Bisri)

Tidak ada hal mudah di dalam perjuangan, Tidak ada yang tidak berhasil bila di
kerjakan, harus percaya diri (Ras Muhammad)

jangan hitung hitungan untuk membagikan kemampuan yang kita punya, karna
hitung hitungan kita tidak sebenar dan tidak seadil hitung hitungan Tuhan.
(Muhammad Hafrian Fajar)

PERSEMBAHAN



Teruntuk.....

- Sang pemberi ridha Allah SWT yaitu sumber dari segala sumber yang memberikan penerangan
- Panutan Hidup baginda Rasulullah SAW yang membawa penerangan
- Keluarga tercinta Ayahanda H Muhtar Motong dan Ibunda HJ Susy Novijanti, serta saudara sedarah ku

Pada dasarnya hidup selalu berjalan seolah-olah menuju sesuatu yang akan menjadi tempat pemberhentian, di dalam perjalanan tersebut haruslah pintar menggunakan gas dan rem agar senantiasa selamat (pintar ngegas dan ngerem dalam keimanan), nikmatilah perjalanan tersebut sampai betul-betul berhenti dengan kesempurnaan Maha Esa.

-menyadarkan diri sendiri itu perjuangan-

KATA PENGANTAR



Bismillah, Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan ridhanya kepada setiap insan yang menikmatinya saat ini.

Shalawat serta beriring salam kita kumandangkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW yang menjadi panutan taulada dalam hidup, yang jasanya sangat besar dalam peradaban umat manusia.

Allhamdulillah, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH INFORMATION SHARING DAN KOORDINASI PROSES DENGAN LOGISTIC OUSOURCINGS TERHADAP KINERJA**

”Penulisan skripsi ini dilaksanakan sebagai persyaratan akademis untuk memperoleh gelar strata 1 pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terselesaikan dengan baik tanpa bantuan, petunjuk, bimbingan dan saran dari berbagai pihak. Oleh karenanya pada kesempatan ini, dan dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT serta Nabi muhammad SAW sebagai pemberi ridha dan panutan hidup Penulis.
2. Kedua Orang Tua Penulis, Mamak dan Eta yang selalu menjadi bahan bakar semangat untuk Menyudahi perjuangan dalam pencapaian terbaik.

3. Nenek Hapsa alasan terbesar saya untuk menyelesaikan agar beliau bisa menyaksikan langsung cucuk kesayangannya memakai Toga universitas Islam Indonesia
4. Nur Daya Hafrina, M Hafrian Taufan, Nugrah novita Nurarbani, M Refsa Mujahit yang menjadi bumbu manis dalam persaudaraan yang akan terus kompak dan saling melengkapi satusama lain.
5. Annisa Sulistiani yang menjadi pendorong untuk masa depan yang lebih baik, dengan langkah awal menyelesaikan jenjang pendidikan di Universitas.
6. Ibu inung sebagai dosen pembimbing yang sangat baik dan betul betul sebagai pembimbing saya dalam berjuang, terimakasih Ibu semoga segala kebaikan Ibu selalu menjadi alasan Allah me ridha'i Ibu
7. Hernawan Hanif sebagai sahabat, abang, kawan sharing, serta panutan dalam menjadi sabar dan bijak.
8. Komisariat HMI Fakultas Ekonomi UII yang menjadi sarang ilmu serta menjadi palu penempa yang membuat diri terbentuk kian tajam, tetaplah menjadi gubuk hijau tua penuh makna, sehingga tidak henti hentinya menempa penerus peradaban.
9. Generasi Mujaddid kawan kawan seperjuangan yang tidak bisa di sebutkan satu per satu, S2B susah senang bersama di dalam perjuangan semoga kita semua bisa berkumpul kembali dengan tawa yang masih sama tanpa beda.
10. Kawan mgerecau ni yang Suka Di Bilang Hebat, mengiringi hari-hari di kota istimewa dengan gaya ngerecau, belajar banyak dari kalian kawan-

kawan yang solid dan utuh, tetap bersaudara kita sampai akhir hayat dan
kenanglah kebersamaan saat di Kota Istimewa

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUNG	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI.....	v
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Kajian Pustaka	8

2.3 Kerangka Pemikiran	14
2.4 Hipotesis Penelitian	15
BAB III METODE PENELITIAN.....	31
3.1 Populasi dan Sampel.....	31
3.2 Jenis Data penelitian	24
3.3 Prosedur Pengambilan Data.....	24
3.4 Definisi Operasional variabel Penelitian	24
3.5 Uji Instrumen penelitian	29
3.6 Metode Analisis Data	30
BAB IV ANALISIS DATA	34
4.1 Analisis Deskriptif	34
4.2 Analisis Deskriptif Jawaban Respondent	36
4.3 Uji Instrumen penelitian	42
4.4 Analisis SEM.....	45
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	51
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	58
5.1 Kesimpulan	58
5.2 Saran	59
DAFTAR PUSTAKA	60
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Good of Fit Index	33
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Supplier.....	34
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja.....	35
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Usaha	35
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur Perusahaan	36
Tabel 4.5 Information Sharing.....	37
Tabel 4.6 Process Integration.....	38
Tabel 4.7 Basic Outsourcing	39
Tabel 4.8 Customized Outsourcing.....	40
Tabel 4.9 Advanced Outsourcing	40
Tabel 4.10 Kinerja Operasional	41
Tabel 4.11 Kinerja Keuangan	42
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Kuesioner Penelitian	43
Tabel 4.13 Hasil Uji Reliabilitas	45
Tabel 4.14 <i>Goodness of Fit Index</i>	46
Tabel 4.15 <i>Hasil Estimasi Model Penelitian</i>	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran..... 16

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	62
Lampiran 2 Data Penelitian.....	67
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	87
Lampiran 4 Hasil Olah Data	103

ABSTRAK

Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *information sharing* terhadap *basic outsourcing*, pengaruh *information sharing* terhadap *customized outsourcing*, pengaruh *information sharing* terhadap *advanced outsourcing*, pengaruh integrasi proses terhadap *basic outsourcing*, pengaruh integrasi proses terhadap *customized outsourcing*, pengaruh integrasi proses terhadap *advanced outsourcing*, pengaruh *basic outsourcing* terhadap kinerja operasional, pengaruh *customized outsourcing* terhadap kinerja operasional, pengaruh *advanced outsourcing* terhadap kinerja operasional, pengaruh *basic outsourcing* terhadap kinerja keuangan, pengaruh *customized outsourcing* terhadap kinerja keuangan, pengaruh *advanced outsourcing* terhadap kinerja keuangan dan pengaruh kinerja operasional terhadap kinerja keuangan

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *random sampling*, yaitu mengambil sampel secara acak dari populasi yang telah ditentukan. Dalam penelitian ini menggunakan 240 perusahaan manufaktur di Indonesia. Penelitian ini menggunakan analisis SEM.

Hasil penelitian membuktikan bahwa *information sharing* tidak berpengaruh terhadap *basic outsourcing*, *information sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap *customized outsourcing*, *information sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap *advanced outsourcing*, integrasi proses berpengaruh positif signifikan terhadap *basic outsourcing*, integrasi proses berpengaruh positif signifikan terhadap *customized outsourcing*, integrasi proses berpengaruh positif signifikan terhadap *advanced outsourcing*, *basic outsourcing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional, *customized outsourcing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional, *advanced outsourcing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional, *basic outsourcing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan, *customized outsourcing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan, *advanced outsourcing* berpengaruh terhadap kinerja keuangan dan operasional berpengaruh terhadap kinerja keuangan

Kata kunci : Information sharing, integrasi proses, Logistic outsourcing, kinerja keuangan dan kinerja operasional

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang dan Masalah

Salah satu aspek yang penting dalam kegiatan logistik adalah informasi dan koordinasi dari semua aktivitas yang terjadi di dalam rantai karena suatu keputusan yang diambil akan berpengaruh langsung terhadap seluruh rantai. Pengelolaan rantai pasok harus dilakukan sebagai satu entitas. Dengan tercapainya koordinasi dari rantai pasok, maka setiap pelaku dari rantai pasok tidak akan mengalami kekurangan atau kelebihan produk. Manajemen rantai pasok memerlukan pengelolaan aliran barang dan jasa yang terdapat di dalamnya. Untuk mengelola aliran barang dan jasa dalam rantai pasok, pertama-tama yang harus diketahui adalah gambaran sesungguhnya dan lengkap mengenai seluruh mata rantai yang ada, mulai dari yang pertama hingga yang terakhir.

Salah satu kegiatan rantai pasok yang membutuhkan informasi sharing dan koordinasi adalah kegiatan logistik. Logistik merupakan proses pengelolaan yang strategis terhadap pemindahan dan penyimpanan barang, suku cadang dan barang jadi dari suplair, diantara fasilitas-fasilitas perusahaan dan kepada para pelanggan (Kampstra, Ashayeri dan Gatorna, 2006). Dalam sistem industri, peran vital dipegang oleh peranan logistik. Cara tradisional dalam mendistribusikan produk sudah tidak diandalkan perusahaan dalam menciptakan keunggulan berkompetensi. Efisiensi dapat diciptakan apabila perusahaan mampu menangkan perkembangan keilmuan dan inovasi dalam manajemen distribusi sehingga kepentingan pelanggan dapat dilakukan.

Salah satu bentuk manajemen logistik adalah *logistics outsourcing*. Beberapa tahun terakhir *logistics outsourcing* telah mendapat banyak perhatian dari para peneliti logistik. Beberapa peneliti menemukan fungsi dari *logistics outsourcing* dari beberapa perspektif termasuk ikhtisar industri, kunci sukses dalam hubungan outsourcing, pemilihan penyedia outsourcing logistik, dan perspektif internasional mengenai *logistics outsourcing*. *logistics outsourcing* adalah "hubungan antara pengirim dan pihak ketiga yang dibandingkan dengan layanan dasar, memiliki penawaran yang lebih disesuaikan, mencakup sejumlah fungsi layanan yang lebih luas, dan ditandai oleh hubungan jangka panjang dan saling menguntungkan "(Knemeyer et. al, 2003).

Dengan berkembangnya persaingan global, *logistics outsourcing* telah mendapat perhatian lebih dari para akademisi dan praktisi. *logistics outsourcing* memungkinkan pengguna logistik pihak ketiga (3PL) memanfaatkan sumber daya logistik eksternal yang mungkin sulit atau mahal untuk mengelola *logistics inhouse* (Liu et.al, 2014). *Logistics outsourcing* dapat mengurangi investasi bisnis non-inti, memperbaiki kinerja logistik dan layanan pelanggan, dan mendukung integrasi rantai pasokan integrasi (Liu et.al, 2014). Namun, penelitian 3PL sebelumnya telah menunjukkan bahwa *logistics outsourcing* sering dianggap negatif oleh pengguna 3PL, karena penggunaan sumber daya eksternal meningkatkan ketidakpastian dalam operasi dan layanan pelanggan. Contohnya termasuk ketidakmampuan penyedia 3PL untuk memenuhi kebutuhan logistik spesifik atau kebutuhan pertumbuhan di masa depan, ketidakcocokan antara sistem informasi penyedia dan pengguna 3PL, dan masalah keamanan . Dengan

adanya situasi tersebut, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami faktor-faktor penting dalam *logistics outsourcing* (Liu et.al, 2014).

Beberapa penelitian menyarankan bahwa mekanisme integratif diperlukan untuk mengembangkan sumber daya yang terkait dengan jaringan, dan dengan demikian memanfaatkan sumber daya eksternal (Dyer dan Singh, 1998). Literatur manajemen operasi mengidentifikasi *information sharing* dan koordinasi proses sebagai dua mekanisme integratif *logistics outsourcing* (Cai et al., 2010 dan Wu et al., 2014). *information sharing* dan koordinasi proses dapat meningkatkan kemampuan mitra untuk menyerap keuntungan satu sama lain. Menurut *Organizational information processing theory* (OIPT) menyatakan bahwa *information sharing* sangat meningkatkan kualitas informasi dan kemampuan pemrosesan informasi perusahaan (Wong et al., 2011). Secara khusus, dengan pertumbuhan teknologi informasi (TI), *information sharing* semakin penting dalam layanan 3PL, dan sangat penting bagi pengguna 3PL yang mengembangkan *logistics outsourcing* (Liu et.al, 2014). Koordinasi proses adalah kriteria penting lain dalam mekanisme integratif *logistics outsourcing*. Koordinasi proses dibutuhkan untuk secara efektif mentransfer layanan logistik spesifik dan logistik yang terkait dari penyedia 3PL kepada pengguna (Liu et.al, 2014). Beberapa penelitian membedakan antara efek berbagi informasi dan proses koordinasi pada aktivitas outsourcing dalam konteks 3PL (Liu et.al, 2014)

Penelitian ini mengacu pada penelitian Liu et.al (2014) mengenai pengaruh *information sharing* dan koordinasi proses terhadap *logistic ousourcings*. Penelitian Liu et.al (2014) juga meneliti mengenai bagaimana pengaruh *logistic*

outsourcings terhadap kinerja perusahaan. Kinerja *logistics outsourcing* menunjuk pada kemampuan unit logistik untuk melaksanakan tugas-tugasnya dalam memenuhi berbagai kebutuhan unit-unit kerja atas barang-barang logistik. Kinerja logistik dapat berdampak pada kinerja perusahaan. Kinerja *logistics outsourcing* yang tinggi dapat berkontribusi untuk meningkatkan efisiensi operasional, meningkatkan aksesibilitas ke jaringan internasional dan meningkatkan volume perdagangan. Akhirnya, hasil jangka panjang dari logistik perusahaan dapat dilihat pada kinerja keuangan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul **“PENGARUH INFORMATION SHARING DAN KOORDINASI PROSES DENGAN LOGISTIC OUSOURCINGS TERHADAP KINERJA”**.

1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah *information sharing* berpengaruh terhadap *basic outsourcing*?
2. Apakah *information sharing* berpengaruh terhadap *customized outsourcing*?
3. Apakah *information sharing* berpengaruh terhadap *advanced outsourcing*?
4. Apakah integrasi proses berpengaruh terhadap *basic outsourcing*?
5. Apakah integrasi proses berpengaruh terhadap *customized outsourcing*?
6. Apakah integrasi proses berpengaruh terhadap *advanced outsourcing*?
7. Apakah *basic outsourcing* berpengaruh terhadap kinerja operasional?

8. Apakah *customized outsourcing* berpengaruh terhadap kinerja operasional?
9. Apakah *advanced outsourcing* berpengaruh terhadap kinerja operasional?
10. Apakah *basic outsourcing* berpengaruh terhadap kinerja keuangan?
11. Apakah *customized outsourcing* berpengaruh terhadap kinerja keuangan?
12. Apakah *advanced outsourcing* berpengaruh terhadap kinerja keuangan?
13. Apakah kinerja operasional berpengaruh terhadap kinerja keuangan?

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui pengaruh *information sharing* terhadap *basic outsourcing*.
2. Untuk mengetahui pengaruh *information sharing* terhadap *customized outsourcing*.
3. Untuk mengetahui pengaruh *information sharing* terhadap *advanced outsourcing*.
4. Untuk mengetahui pengaruh integrasi proses terhadap *basic outsourcing*.
5. Untuk mengetahui pengaruh integrasi proses terhadap *customized outsourcing*.
6. Untuk mengetahui pengaruh integrasi proses terhadap *advanced outsourcing*.
7. Untuk mengetahui pengaruh *basic outsourcing* terhadap kinerja operasional.

8. Untuk mengetahui pengaruh *customized outsourcing* terhadap kinerja operasional.
9. Untuk mengetahui pengaruh *advanced outsourcing* terhadap kinerja operasional.
10. Untuk mengetahui pengaruh *basic outsourcing* terhadap kinerja keuangan.
11. Untuk mengetahui pengaruh *customized outsourcing* terhadap kinerja keuangan.
12. Untuk mengetahui pengaruh *advanced outsourcing* terhadap kinerja keuangan.
13. Untuk mengetahui pengaruh kinerja operasional terhadap kinerja keuangan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini dapat peneliti rangkum ke dalam tiga bagian yaitu:

1. Manfaat Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referensi dalam meningkatkan pengaruh *information sharing* dan koordinasi proses terhadap *logistic outsourcing*.

2. Manfaat Bagi Penulis

Dengan dilakukan penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan mempraktekkan pengetahuan teoritis yang telah diperoleh selama kuliah terutama yang berhubungan dengan pengaruh *information sharing* dan koordinasi proses terhadap *logistic outsourcing*.

3. Manfaat Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat menambah informasi untuk dijadikan bahan pertimbangan dan referensi untuk penelitian sejenis dimasa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian Liu et.al (2014) mengenai pengaruh *information sharing* dan koordinasi proses terhadap *logistic ousourcings*. Penelitian Liu et.al (2014) juga meneliti mengenai bagaimana pengaruh *logistic ousourcings* terhadap kinerja perusahaan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pemodelan persamaan struktural (SEM). Penelitian ini menggunakan 361 perusahaan di China. Hasil penelitian ini membuktikan mekanisme integratif sangat membantu untuk outsourcing logistik (outsourcing dasar, disesuaikan, dan lanjutan). Khususnya, pembagian informasi berkontribusi pada outsourcing yang disesuaikan dan canggih, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap outsourcing dasar. Sebaliknya, koordinasi proses meningkatkan outsourcing dasar dan lanjutan, namun secara tidak signifikan mempengaruhi pengalihan yang disesuaikan. Selain itu, setiap jenis logistik outsourcing memiliki efek yang berbeda terhadap kinerja pengguna 3PL.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Integrasi 3PL

Aktivitas logistik seperti gudang, inbound dan outbound transportasi dan beacukai (Langley et.al, 2005) yang dilakukan perusahaan luar yang menggunakan fasilitas logistik dua atau lebih disebut *Third Party Logistic* (3PL) (Hsiao, 2006). Keuntungan utama perusahaan menggunakan 3PL adalah fokus

pada inti bisnis, meningkatkan efisiensi, memperbaiki pelayanan konsumen, mengurangi biaya transportasi dan restrukturisasi *supply chain*.

Pelayanan *third party logistics* berdasarkan suatu kontrak yang mengatur mengenai lingkup pekerjaan, biaya layanan, indikator performa layanan serta pembagian tanggungjawab. Kontrak dimaksud dapat membuat hubungan yang kokoh diantara perusahaan 3PL dan prinsipal dan memperkuat aliansi diantara kedua belah pihak. Oleh karena itu layanan oleh perusahaan 3PL sering juga disebut "kontrak logistik". Di bawah payung kontrak logistik yang luas, perusahaan 3PL menyediakan layanan untuk pusat persiapan gabungan, pusat distribusi, gudang, dan layanan manajemen transportasi (Toshinori dan Kezuka, 2012).

Liu et.al (2014) membagi integrasi 3PL menjadi dua dimensi yaitu *information sharing* dan *process integration*. Melihat permasalahan yang dihadapi dalam rantai pasok saat ini diperlukan adanya koordinasi dan integrasi antar pelaku rantai pasok. Untuk memperkuat kolaborasi diperlukan *information sharing*. Penggabungan antara *supply chain practice* yang efektif dengan *information sharing* yang efektif menjadi pengembangan kinerja rantai pasok. Sehingga diperlukan kebijakan strategis dalam mengelola informasi serta dalam penerapan *information sharing*.

2.2.2 Logistics Outsourcings

Outsourcing menjadi sangat penting dan dapat meningkatkan keuntungan kompetitif jika produk atau jasa yang dihasilkan lebih efisien dan lebih efektif. Untuk melakukan *outsourcing*, hal yang perlu diperhatikan adalah pembuatan

kontrak antar kedua belah pihak (McCarthy & Anagroustou, 2004). Dengan menggunakan *outsourcing* (pihak ketiga) diharapkan perusahaan dapat menjalankan produksinya tanpa memikirkan lagi tugas-tugas yang sudah diserahkan pada pihak *outsourcing*.

Salah satu *outsourcing* yang menjadi banyak fokus inti dari perusahaan adalah pihak logistic (3PL) . Menurut Vijayvargiya dan Dey (2010), Pihak logistik adalah pihak ketiga (3PL) yang menyediakan jasa logistik dengan suatu perusahaan penyedia produk atau jasa dengan kontrak tertentu. Pihak ketiga tidak memiliki produk tetapi berpartisipasi dalam rantai pasok dari suatu perusahaan. Menurut Ellram, Tate, & Billington (2008), Kegiatan *outsourcing* diluar aktivitas utama perusahaan (produksi) akan meningkatkan kepuasan konsumen dan menurunkan resiko finansial dengan mengurangi investasi yang besar. Jika hal ini dikaitkan dengan 3PL, manfaat yang didapatkan dengan bekerjasama dengan 3PL yaitu meningkatkan kepuasan konsumen dan mengurangi investasi besar yaitu menyediakan, perawatan armada dan operator.

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

terpadu dengan memanfaatkan teknologi. Dalam penelitian Liu et.al (2014) *logistics outsourcing* terdiri dari *basic outsourcing*, *customized outsourcing* dan *advanced outsourcing*.

Basic outsourcing mengacu pada layanan logistik bernilai tambah tingkat rendah, seperti transportasi, pergudangan, dan layanan pengiriman (Liu et.al, 2014). Indikator-indikator dari *basic outsourcing* adalah (Liu et.al, 2014) Perusahaan menggunakan alat transportasi, perusahaan melakukan distribusi atau pengiriman barang sesuai dengan jadwal dan perusahaan menggunakan manajemen persediaan

Customized outsourcing mengacu pada layanan logistik yang disesuaikan dengan persyaratan logistik khusus seperti kecepatan pengiriman (Liu et.al, 2014). Indikator-indikator dari *Customized outsourcing* adalah Perusahaan melakukan pengiriman dokumen, Perusahaan melakukan custom clearance dan Perusahaan melakukan konsolidasi mengenai kegiatan logistik

Advanced outsourcing bisa berupa *outsourcing* aktivitas fungsional ke penyedia layanan profesional yang sebelumnya dioperasikan oleh pengguna 3PL, atau sebuah desain strategis untuk keseluruhan rantai pasokan. Liu et.al, 2014). Indikator-indikator dari *Customized outsourcing* adalah Perusahaan melakukan proses pemesanan bahan baku, Perusahaan melakukan pengemasan, pelabelan, dan layanan khusus, Perusahaan melakukan perbaikan dan optimalisasi supply chain, Perusahaan melakukan pembelian, Perusahaan bekerjasama dengan jasa keuangan dan Perusahaan melakukan perbaikan dan integrasi sistem informasi logistik

2.2.3 Kinerja Operasional

Dalam pemenuhan kewajiban perusahaan terhadap kreditur serta mencapai tujuan perusahaan yaitu laba maksimal, pihak manajemen melakukan penilaian kinerja. Kinerja dapat didefinisikan sebagai tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi dalam suatu periode. Jumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya merupakan rujukan bagi perusahaan untuk menilai kinerja mereka (Srimindarti, 2004).

Kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen (Helfert, 1996) dan juga menurut Mulyadi (2007) "Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan".

Koh et.al (2007) membagi dimensi kinerja operasional perusahaan menjadi 5 dimensi yaitu :

a. Fleksibilitas

Fleksibilitas adalah kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Adaptasi dari praktek "multi supplier" dapat meningkatkan fleksibilitas menghasilkan sumber alternatif untuk pengadaan dengan mengurangi risiko rantai pasokan. Membangun hubungan kemitraan jangka panjang dengan pemasok dan pelanggan juga membantu meningkatkan fleksibilitas rantai pasokan dengan menciptakan saling pengertian di antara pemasok, perusahaan, dan pelanggan

b. Pengurangan Lead Time Produksi

Salah satu cara untuk mengurangi lead time produksi adalah e-procurement, single sourcing dan just in time. Pengurangan lead time produksi akan dapat meningkatkan respon SCM perusahaan dan pada akhirnya akan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan (Koh et.al, 2007).

c. Forecasting (Peramalan)

Peramalan merupakan dimensi yang sangat penting dalam kinerja SCM. Peramalan merupakan kinerja gabungan dari kombinasi sumber daya seperti pasokan bahan, manufaktur, perencanaan produksi dan prediksi permintaan pelanggan (Koh et.al, 2007).

d. Perencanaan Sumber Daya dan Penghematan Biaya

Dengan perencanaan strategis yang tepat, hal itu dapat diantisipasi bahwa pemanfaatan sumber daya akan dioptimalkan mengarah ke penghematan biaya. Misalnya, mengurangi waktu siklus produksi dapat terwujud melalui pengurangan waktu produksi dan atau menghilangkan kegiatan non-nilai tambah. Dengan waktu siklus singkat, lebih banyak pesanan bisa diproses, yang kemudian akan menghasilkan peningkatan efisiensi dan biaya produksi berkurang per unit. Selain itu, penggunaan alat e-procurement juga bisa mempersingkat waktu pemesanan memimpin dan mengurangi biaya pemesanan

e. Pengurangan Tingkat Persediaan

Praktek SCM ini tidak hanya akan mengurangi tingkat persediaan, tetapi juga akan mengurangi penggunaan gudang dan peningkatan arus kas

2.2.4 Kinerja Keuangan

Menurut Munawir (2010), kinerja keuangan perusahaan merupakan satu diantara dasar penilaian mengenai kondisi keuangan perusahaan yang dilakukan berdasarkan analisis terhadap rasio keuangan perusahaan. Sedangkan menurut Subramanyam dan Wild (2010) kinerja keuangan merupakan pengakuan pendapatan dan pengaitan biaya yang menghasilkan laba yang lebih unggul dibandingkan arus kas untuk mengevaluasi kinerja keuangan. Pengakuan pendapatan memastikan bahwa semua pendapatan yang dihasilkan dalam suatu periode telah diakui. Pengaitan memastikan bahwa beban yang dicatat pada suatu periode hanya beban yang terkait dengan periode tersebut.

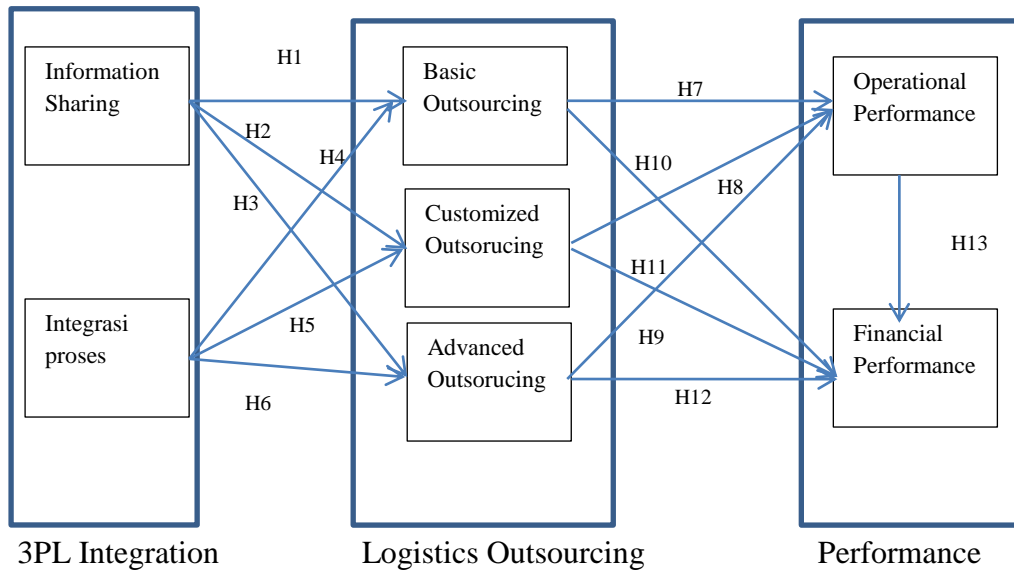
Menurut Mulyadi (2010), pengukuran kinerja keuangan dimanfaatkan oleh manajemen untuk: (a) mengelola operasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara umum; (b) mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan; dan (c) menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



2.4 Hipotesis Penelitian

2.4.1 Pengaruh 3PL Integration Terhadap Logistics Outsourcing

Premkumar dkk. (2005) mengemukakan bahwa kemampuan pemrosesan informasi harus sesuai dengan persyaratan spesifik, untuk memperbaiki pengambilan keputusan antar organisasi. Logistik outsourcing memerlukan komunikasi dan koordinasi yang kompleks, karena beberapa tingkat manajerial dengan tanggung jawab yang luas terlibat (Zacharia et al., 2011a; Huiskonen dan Pirtilä, 2002). Berbagi informasi meningkatkan kemampuan penyedia 3PL dan pengguna untuk mengatasi ketidakpastian dalam usaha kooperatif mereka. Wong dkk. (2015) mengemukakan bahwa pembagian informasi dapat membantu memastikan keabsahan keputusan, dan dengan demikian mendukung outsourcing logistik

Dalam outsourcing dasar, kegiatan logistik melibatkan bisnis sehari-hari, seperti produksi, pembelian, dan penjualan, yang mengharuskan penyedia 3PL sangat adaptif, mendukung berbagai fungsi operasional yang diperlukan, dan memastikannya berjalan dengan lancar. Untuk mengkoordinasikan sumber logistik fisik secara efektif, mereka harus menyadari kebutuhan pengguna 3PL sehari-hari, mengoptimalkan keakuratan dan efisiensi layanan logistik. Informasi rutin bisa sangat besar dan membosankan untuk diproses, jadi dengan menggunakan sistem TI untuk berbagi informasi dapat meningkatkan kualitas dan efisiensi keputusan tugas (Lee et al., 2000). Misalnya, dalam arus logistik eksternal 3PL pengguna saat melayani pelanggan mereka, berbagi informasi memfasilitasi penyedia 3PL untuk memahami kebutuhan pelanggan melalui komunikasi tepat waktu dengan mereka (Maltz dan Ellram, 1997). Dengan berbagi informasi, penyedia 3PL dapat dengan cepat menanggapi kebutuhan logistik dasar. Di lingkungan yang dinamis, sistem logistik yang memungkinkan IT dan berbagi informasi telah banyak digunakan dalam pelacakan kargo, pergudangan, dan pengiriman (Wong et al., 2009).

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pertama penelitian ini adalah :

H1 : *information sharing* berpengaruh positif terhadap *basic outsourcing*

Customized outsourcing biasanya mengacu pada outsourcing yang khusus dan asing layanan oleh pengguna 3PL ke penyedia layanan. Komunikasi dan pembagian informasi yang memadai antara mitra 3PL dapat meningkatkan pemahaman pengguna terhadap layanan logistik yang disesuaikan, dan membantu mereka dalam memilih layanan modular yang sesuai. Informasi standar juga

memungkinkan penyedia 3PL untuk secara fleksibel mengatur layanan modular tetap, dan menghasilkan pola layanan yang disesuaikan, karena informasi standar dapat meningkatkan visibilitas antar perusahaan yang beragam, dan membuat komunikasi lebih efisien (Zacharia et al., 2011b). Berbagi informasi melalui sistem TI, seperti pertukaran data elektronik dan perencanaan sumber daya perusahaan, dapat memberikan informasi standar, yang pada gilirannya memfasilitasi pengalihan yang disesuaikan (Larson, 1998; Song et al., 2000)

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis kedua penelitian ini adalah :

H2 : *information sharing berpengaruh positif customized outsourcing*

Transaksi outsourcing lanjutan dengan layanan bernilai tambah tinggi dan beragam dan melibatkan pengetahuan mendalam dan mendalam tentang pengguna 3PL. Pembagian informasi dapat meningkatkan komunikasi antara mitra 3PL pada tahap perancangan, dan membantu penyedia 3PL memenuhi persyaratan yang kompleks (Wong dan Karia, 2010). Secara khusus, pembagian informasi strategis dapat membuat penyedia layanan menyadari potensi nilai dari layanan logistik tertentu, dan merancang solusi layanan yang tepat dan kompetitif. Pada tahap implementasi, berbagi informasi memungkinkan pengguna 3PL untuk melacak aktivitas layanan dan memberikan umpan balik yang tepat waktu, mengurangi perilaku oportunistik dalam proses outsourcing. Zacharia dkk. (2011b) menyarankan agar pengguna 3PL lebih cenderung mengembangkan kemitraan tertutup dengan penyedia layanan saat mereka melakukan outsourcing layanan tingkat strategis. Pembagian informasi strategis sangat penting untuk kemitraan, karena memperkuat kepercayaan antara mitra dan memperkuat komitmen mereka

terhadap hubungan outsourcing (Tian et al., 2008), dan pengguna 3PL kemudian kemungkinan akan melakukan outsourcing layanan logistik lanjutan ke penyedia 3PL. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis ketiga penelitian ini adalah :

H3 : *information sharing* berpengaruh positif *advanced outsourcing*

2.4.2 Pengaruh Integrasi Proses Terhadap Logistics Outsourcing

Logistik outsourcing melibatkan banyak pengetahuan diam-diam dan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan proses, dan mengintegrasikan proses bisa menjadi sulit (Maltz dan Ellram, 1997).

Koordinasi proses menghubungkan sumber daya dan kemampuan non-bersama dari dua pihak (Chen et al., 2010). Selain itu, outsourcing logistik pada dasarnya adalah kombinasi dari proses outsourcing dan serangkaian transaksi, dan oleh karena itu sulit bagi pengguna 3PL untuk mengukur dan mengendalikan (Maltz dan Ellram, 1997; Huiskonen dan Pirttilä, 2002). Sumber daya manusia yang memadai dalam proses pengambilan keputusan diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan proses outsourcing. Sebagai contoh, Boyson dkk. (1999) mengemukakan bahwa menguntungkan pengguna 3PL untuk menetapkan pakar logistik internal ke logistik proses outsourcing Chen et al. (2010) menunjukkan bahwa keduanya high level Manajemen dan pakar 3PL merupakan sumber daya penting dalam outsourcing hubungan. Dengan demikian koordinasi proses memungkinkan integrasi berbagai kemampuan dalam hubungan 3PL. Untuk outsourcing dasar yang sukses, mitra 3PL dapat menginvestasikan sumber daya manusia untuk dikelola secara langsung dan bekerja sama satu sama lain. Tingkat transaksi, layanan sehari-hari yang

ditangani dengan keuntungan dasar outsourcing dari keterlibatan karyawan dari kedua belah pihak dalam koordinasi informal (Huiskonen dan Pirttilä, 2002). Misalnya, karyawan penyedia 3PL dapat berpartisipasi dalam operasi JIT pengguna 3PL, sehingga penyedia menyesuaikan layanan mereka untuk memenuhi persyaratan logistik, seperti ukuran lot dan frekuensi pengiriman. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis keempat penelitian ini adalah :

H4 : integrasi proses berpengaruh positif terhadap *basic outsourcing*

Literatur menyarankan agar logistik outsourcing lebih cenderung menghadapi masalah ketika outsourcing diisolasi (Boyson et al., 1999). Salah satu solusi efektif adalah menginvestasikan sumber daya manusia dalam membangun hubungan spesifik untuk mengkoordinasikan fungsi yang terisolasi menjadi keseluruhan. Pengalihan yang disesuaikan seperti ini tidak terkait dengan proses operasional normal pengguna 3PL, dan fungsi antar organisasi dapat dibangun oleh karyawan mitra 3PL yang bertanggung jawab atas kerja sama, sehingga prosedur profesional, dokumen, dan peraturan dapat dipahami dan ditangani. , sementara layanan atau aktivitas yang tidak kompatibel berkurang. Sementara itu, pengalaman dan kemampuan penyedia 3PL dapat membantu menghemat waktu, jika mereka berpartisipasi dalam keputusan outsourcing dan dengan cepat mengidentifikasi dan mengatur layanan terbaik bagi pengguna. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis kelima penelitian ini adalah :

H5 : integrasi proses berpengaruh positif *customized outsourcing*

Advanced outsourcing melibatkan solusi holistik dan mencakup desain tingkat tinggi untuk pengguna 3PL. Menurut RBV, solusi holistik dihasilkan dari

integrasi keduanya pengetahuan dan kemampuan para pihak. Semakin beragam layanan, semakin banyak interaksi seputar pengetahuan meningkat. Pengetahuan tertanam di interaksi sulit untuk dikodekan dan diubah (Grant, 1996; Cai et al., 2013). Akibatnya, koordinasi proses, sebagai mekanisme co-learning, dapat menyebabkan sinergi pengetahuan dan memberi keuntungan dibanding pesaing. Koordinasi proses membantu penyedia 3PL mengidentifikasi potensi perbaikan bagi pengguna 3PL, melalui penerapan keahlian layanan mereka secara efektif dalam proses operasional pengguna. Advanced outsourcing memungkinkan pengguna 3PL untuk meningkatkan kemampuan responsif mereka daripada hanya mengurangi biaya. Sulit untuk memperbaiki area ini melalui layanan alih daya, kecuali jika pengguna menyesuaikan proses dan melatih karyawan mereka untuk berinteraksi secara efektif dengan penyedia layanan. Fungsi logistik bernilai tambah terkadang dioutsourcing oleh pengguna 3PL, sehingga mereka dapat belajar dari penyedia layanan mereka. Begitu mereka mengumpulkan cukup banyak pengalaman, mereka mungkin tidak melakukan outsourcing fungsi ini lagi (Boyson et al., 1999). Dalam pengertian ini, jalur co-learning mewakili semacam koordinasi proses pengguna 3PL dalam outsourcing tingkat lanjut. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis keenam penelitian ini adalah :

H6 : integrasi proses berpengaruh positif *advanced outsourcing*

2.4.3 Pengaruh Logistics Outsourcing Terhadap Kinerja perusahaan

Pengguna 3PL dapat memanfaatkan berbagai sumber eksternal untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melalui outsourcing logistik (Dyer and Singh, 1998; Lavie, 2006). Banyak manfaat logistik outsourcing yang sebelumnya

telah diteliti, seperti pertumbuhan laba, manfaat rekayasa ulang, kompetensi inti, fleksibilitas, dan penetrasi pasar (Lau dan Zhang, 2006). Pengurangan biaya dan peningkatan layanan pelanggan muncul sebagai keuntungan utama (Boyson et al., 1999). Secara khusus, outsourcing dasar memungkinkan pengguna 3PL untuk memanfaatkan sumber daya fisik eksternal penyedia, memberikan kontribusi terhadap investasi, pengurangan biaya, dan peningkatan kualitas layanan. Sebagai contoh, penyedia 3PL dapat membantu pengguna mereka mengurangi waktu timah melalui metode transportasi yang lebih cepat, jaringan transportasi yang lebih baik, dan persediaan yang lebih sedikit (Hsiao et al., 2010a). Dasar outsourcing juga dapat meningkatkan keandalan layanan bagi pelanggan rantai pasokan, yang membawa pangsa pasar lebih besar dan peningkatan laba.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah :

H7 : *basic outsourcing* berpengaruh positif terhadap kinerja operasional

H10 : *basic outsourcing* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan

Mengenai pengalihan yang disesuaikan, pengguna 3PL dapat berinvestasi lebih sedikit di area bisnis non-inti sementara juga memperoleh fungsi pelengkap, yang memungkinkan mereka menyelesaikan masalah spesifik dalam arus logistik.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah :

H8 : *customized outsourcing* berpengaruh positif kinerja operasional

H11 : *customized outsourcing* berpengaruh positif kinerja keuangan

Untuk outsourcing tingkat lanjut, pengguna layanan outsource 3PL mendapatkan nilai lebih besar dengan memanfaatkan berbagai layanan dari berbagai penyedia 3PL. Advanced outsourcing meningkatkan kemampuan logistik

pengguna 3PL untuk meningkatkan kinerja operasional mereka (Bustinza et al., 2010). Berbagai layanan logistik telah menjadi sumber keuntungan potensial (Wallenburg, 2009), dan seiring tuntutan pelanggan menjadi semakin beragam, inovasi dapat membawa keunggulan kompetitif bagi pengguna 3PL. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah :

H9 : *advanced outsourcing* berpengaruh positif kinerja operasional

H12 : *advanced outsourcing* berpengaruh positif kinerja keuangan

Hubungan antara tindakan dan kinerja perusahaan menjadi fokus dalam pengembangan strategi operasi. Kinerja perusahaan diukur dari segi finansial (ROI, market share) dan Operasional (Kualitas, Delivery, dll). Hayes dan Wheelright (1984) mengungkapkan bahwa proses perencanaan strategi meliputi identifikasi tujuan bisnis dan mengembangkan sumber daya dan kapabilitas organisasi. Begitu juga, Ward (1996) mencatat bahwa strategi operasi mewujudkan pilihan di antara kapabilitas organisasi untuk unit bisnis. Dari sudut pandang praktis, sangat penting manajer untuk memahami tujuan bisnis dan mengidentifikasi hal-hal dalam membangun dan mengembangkan kapabilitas manufaktur yang mendukung strategi operasi.

H13 : kinerja operasional berpengaruh positif kinerja keuangan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2010). Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh perusahaan manufaktur di Indonesia. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari perusahaan manufaktur dari berbagai sektor industri yaitu sektor industri dasar dan kimia, aneka industri dan sektor industri barang konsumsi. Sampel adalah sebagian atau representasi dari populasi yang diteliti (Arikunto, 2010). Mengingat populasinya besar dan keterbatasan waktu dan biaya penelitian, maka sampel perlu dibatasi yang dalam pengambilan sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *random sampling*, yaitu mengambil sampel secara acak dari populasi yang telah ditentukan.

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

(Jumlah indikator + jumlah variabel laten) x (estimated parameter) Berdasarkan pedoman tersebut, maka jumlah sampel minimum untuk penelitian ini adalah:

Sampel minimal = $(32 + 8) \times 5 = 200$ responden

Berdasarkan rumus diatas, maka jumlah sampel minimal dalam penelitian ini adalah 200 responden. Untuk menghindari kuesioner yang tidak kembali dan

tidak diisi maka dalam penelitian ini mengambil sampel 240 responden. Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang telah mempunyai layanan 3PL dalam pelaksanaan kegiatan logistik mereka.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data Primer yaitu data yang dikumpulkan secara langsung dari hasil kuesioner dengan responden serta data-data lainnya yang diperoleh dari objek penelitian.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan penulis dalam pengumpulan data penelitian ini menggunakan Questioner (daftar pertanyaan). Kuesioner adalah suatu cara pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang telah penulis siapkan yang ditujukan kepada responden yang akan dijadikan sampel. Dengan mencatat data yang tersedia yang berhubungan dengan permasalahan penelitian yang ada.

3.3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.3.1.1 Variabel Independen

Variabel independen dalam penelitian ini adalah Integrasi 3PL. Aktivitas logistik seperti gudang, inbound dan outbound transportasi dan beacukai (Langley et.al, 2005) yang dilakukan perusahaan luar yang menggunakan fasilitas logistik dua atau lebih disebut *Third Party Logistic* (3PL) (Hsiao, 2006). Dimensi dari integrasi 3PL yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Liu et.al, 2014):

a. Information sharing

Liu et.al (2014) mendefinisikan information sharing sebagai sistem yang terintegrasi yang dapat memberikan platform untuk bertukar informasi yang berharga dan penting bagi setiap mitra. Indikator-indikator dari information sharing adalah (Liu et,al, 2014) :

1. Perusahaan melakukan pertukaran informasi dengan penyedia 3PL
2. Perusahaan dapat menggunakan sistem informasi dari penyedia 3PL untuk mengetahui status muatan
3. Penyedia 3PL membagikan jadwal dan kapasitas layanan kepada kami

b. Process integration

Process integration mengacu pada sinkronisasi atau integrasi arus bisnis antara dua perusahaan (Liu et,al, 2014). Indikator-indikator dari Process integration adalah (Liu et,al, 2014) :

- a. Perusahaan mengadakan pertemuan dengan penyedia 3PL utama kami secara reguler untuk memecahkan masalah
- b. Perusahaan dan penyedia 3PL utama kami bekerja sama sebagai sebuah tim
- c. Perusahaan melakukan perencanaan bersama untuk mengantisipasi dan menyelesaikan masalah operasional dengan penyedia 3PL
- d. Perusahaan mengembangkan saling pengertian tanggung jawab dengan penyedia 3PL utama
- e. Perusahaan membuat keputusan bersama dengan penyedia 3PL utama kami tentang cara-cara untuk meningkatkan efisiensi biaya secara keseluruhan
- f. Perusahaan dan penyedia 3PL kami mencapai tujuan secara kolektif

- g. Perusahaan dan penyedia 3PL utama kami merancang proses pemesanan yang disesuaikan secara kolektif

3.3.1.2 Variabel Mediasi

Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah *logistics outsourcing* dan kinerja operasional.

1. Logistics Outsourcings

Outsourcing menjadi sangat penting dan dapat meningkatkan keuntungan kompetitif jika produk atau jasa yang dihasilkan lebih efisien dan lebih efektif. Untuk melakukan *outsourcing*, hal yang perlu diperhatikan adalah pembuatan kontrak antar kedua belah pihak (McCarthy & Anagroustou, 2004). Dimensi dari *logistics outsourcing* yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Liu et.al, 2014):

1. *basic outsourcing*.

Basic outsourcing mengacu pada layanan logistik bernilai tambah tingkat rendah, seperti transportasi, pergudangan, dan layanan pengiriman (Liu et.al, 2014). Indikator-indikator dari basic outsourcing adalah sebagai berikut (Liu et.al, 2014):

- a. Perusahaan menggunakan alat transportasi
- b. Perusahaan melakukan distribusi atau pengiriman barang sesuai dengan jadwal
- c. Perusahaan menggunakan manajemen persediaan

2. *customized outsourcing*.

Customized outsourcing mengacu pada layanan logistik yang disesuaikan dengan persyaratan logistik khusus seperti kecepatan pengiriman (Liu et.al, 2014).

Indikator-indikator dari *Customized outsourcing* adalah sebagai berikut (Liu et.al, 2014):

- a. Perusahaan melakukan pengiriman dokumen
- b. Perusahaan melakukan custom clearance
- c. Perusahaan melakukan konsolidasi mengenai kegiatan logistik

3. *advanced outsourcing*.

Advanced outsourcing bisa berupa outsourcing aktivitas fungsional ke penyedia layanan profesional yang sebelumnya dioperasikan oleh pengguna 3PL, atau sebuah desain strategis untuk keseluruhan rantai pasokan. Liu et.al, 2014).

Indikator-indikator dari *Customized outsourcing* adalah sebagai berikut (Liu et.al, 2014):

- a. Perusahaan melakukan proses pemesanan bahan baku
- b. Perusahaan melakukan pengemasan, pelabelan, dan layanan khusus
- c. Perusahaan melakukan perbaikan dan optimalisasi supply chain
- d. Perusahaan melakukan pembelian
- e. Perusahaan bekerjasama dengan jasa keuangan
- f. Perusahaan melakukan perbaikan dan integrasi sistem informasi logistik

3.3.1.3 Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja keuangan dan kinerja operasional.

a. Kinerja Keuangan

Menurut Munawir (2010), kinerja keuangan perusahaan adalah penilaian kondisi keuangan perusahaan berdasarkan rasio keuangan perusahaan. Dimensi

dari kinerja keuangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

(Liu et.al, 2014):

1. Persentase laba terhadap penjualan
2. Persentase laba terhadap aset
3. Pertumbuhan penjualan
4. Pertumbuhan laba

b. Kinerja Operasional

Kinerja merupakan hasil yang diinginkan dari perilaku (Gibson, et.al., 1995). Indikator-indikator dari kinerja operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Liu et.al, 2014):

1. Pelayanan konsumen
2. Kecepatan pengiriman
3. Fleksibilitas volume produk
4. Fleksibilitas bauran produk
5. Fleksibilitas produk baru

Masing-masing variabel dirinci dalam beberapa butir pertanyaan yang diajukan kepada responden melalui kuesioner. Pilihan alternatif jawaban dengan menggunakan skala Likert dengan skala sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	: Skor 1
Tidak Setuju	: Skor 2
Netral	: Skor 3
Setuju	: Skor 4
Sangat Setuju	: Skor 5

3.5 Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Tingkat kevalidan instrumen jika instrumen memiliki kemampuan dalam pengungkapan yang diukur. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan signifikansi dengan tingkat kesalahan penelitian, jika $\text{sig} < \alpha$ (0,05) dan r hitung bernilai positif, maka variabel tersebut valid sedangkan jika $\text{sig} > \alpha$ (0,05), maka variabel tersebut tidak valid (Ghozali, 2011).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat kestabilan dan konsistensi alat ukur yang digunakan untuk mengukur konsep bias dapat diminimalkan (Sekaran dan Bougie, 2013). Keandalan kuesioner dapat terjadi apabila jawaban responden tersebut konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.. Indikator untuk uji reliabilitas adalah *Cronbach Alpha*, apabila nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$ menunjukkan instrumen yang digunakan reliabel. Langkah-langkah pengujian uji reliabilitas sebagai berikut:

1) Merumuskan hipotesis kerja

H_0 = kuesioner tidak reliabel.

H_a = kuesioner reliabel.

2) Menghitung harga statistik *Alpha Cronbach*.

3) Menentukan standar *Alpha Cronbach* sebesar 0,60.

4) Keputusan Pengujian

- a) Apabila harga Alpha Cronbach yang dihasilkan kurang dari 0,60, maka H_0 diterima artinya kuesioner tidak reliabel.
- b) Apabila harga Alpha Cronbach yang dihasilkan lebih dari 0,60, maka H_0 ditolak artinya kuesioner reliabel.

3.6 Analisis Data

Model penelitian akan dianalisa dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*, dengan menggunakan bantuan software AMOS. SEM adalah teknik analisis yang memungkinkan hubungan-hubungan yang kompleks dan rumit secara simultan. Dalam pengertian yang sederhana, SEM menyediakan teknik estimasi yang memadai dan paling efisien untuk serangkaian persamaan *multiple regression* dan terpisah dan diestimasi secara simultan (Ghozali, 2011).

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

Step 1 : Mengembangkan suatu model berbasis teoritis

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

Step 2: Membangun suatu diagram jalur

Model yang telah dibangun tersebut kemudian digambarkan dalam bentuk diagram jalur (*path diagram*). Pendefinisian dan penetapan konstruk *eksogeneous* dan *endogeneous* dan dihubungkan dalam bentuk jalur diagram dilakukan dalam tahap ini. Dengan diagram jalur ini akan jelas diketahui bagai mana yang harus dilakukan *conformatory test* yaitu menguji apakah indikator dapat menjelaskan

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

Step 3: Mengkonversi diagram alur dalam bentuk persamaan

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

Step 4: Memilih matriks input dan estimasi model

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

1. Estimasi Model pengukuran (*confirmatory factor*)

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

2. Estimasi analisis jalur

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

Step 5: Meramal indentifikasi model

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

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

Step 6: Mengevaluasi ketepatan estimasi model

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

Step 7: Menginterpretasikan dan memodifikasi model

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

Tabel 3.1
Goodness of Fit Index

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

Source: Hair et al (2010)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini meliputi analisis karakteristik responden dan analisis jawaban responden terhadap variabel penelitian.

4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian

Data primer yang telah berhasil dikumpulkan oleh peneliti kemudian dianalisis. Analisis karakteristik responden meliputi jenis usaha, dan umur responden.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Supplier dan Distributor

Hasil karakteristik responden berdasarkan jenis supplier dan distributor dilihat dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Supplier dan Distributor

Jenis Usaha	Jumlah	Persentase
<5	38	16%
5-10	130	54%
>10	72	30%
Total	240	100%

Sumber : Data Primer, 2018

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa responden yang mengisi kuisioner mayoritas adalah perusahaan dengan jumlah supplier dan distributor sebesar 5-10 yaitu berjumlah 130 responden atau sebesar 54%, responden perusahaan dengan jumlah supplier dan distributor sebesar diatas 10 sebesar 72 atau 30% dan responden perusahaan dengan jumlah supplier dan distributor sebesar kurang dari lima berjumlah 38 responden atau sebesar 16%.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja

Hasil tentang deskripsi responden berdasarkan karakteristik jumlah tenaga kerja dapat dilihat seperti yang tersaji dalam tabel 4.2.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja

Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah	Persentase
< 200	0	0%
200-300	14	6%
301-400	134	56%
> 400	92	38%
Total	240	100%

Sumber : Data Primer, 2018

Dengan melihat struktur usia responden dapat diketahui bahwa mayoritas mempunyai tenaga kerja 301-400 yaitu sebanyak 134 orang atau 56%. Sedangkan secara berturut-turut adalah mereka dengan jumlah tenaga kerja > 400 atas sebesar 92 orang atau 38%, mereka dengan jumlah tenaga kerja 200-300 sebesar 14 orang atau 6% dan mereka dengan jumlah tenaga kerja < 200 atau 0 responden atau 0%.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Usaha

Hasil tentang deskripsi responden berdasarkan karakteristik jenis usaha dapat dilihat seperti yang tersaji dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Usaha

Jenis Usaha	Jumlah	Persentase
Sektor Industri Dasar dan Kimia	13	5%
Aneka Industri	194	81%

Industri Barang Konsumsi	27	14%
Lainnya	0	0%
Total	240	100%

Sumber : Data Primer, 2018

Dengan melihat jenis industri responden dapat diketahui bahwa mayoritas perusahaan sektor aneka industri yaitu sebanyak 194 orang atau 81%. Sedangkan secara berturut-turut adalah perusahaan industri barang konsumsi sebesar 27 orang atau 14%, perusahaan industri dasar dan kimia sebesar 13 orang atau 5% dan perusahaan lainnya sebesar 0 responden atau 0%.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur Perusahaan

Hasil tentang deskripsi responden berdasarkan karakteristik umur perusahaan dapat dilihat seperti yang tersaji dalam tabel 4.4

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur Perusahaan

Umur Perusahaan	Jumlah	Persentase
0-5 Tahun	0	0%
6-10 Tahun	10	4%
>10 tahun	230	95%
Total	240	100%

Sumber : Data Primer, 2018

Dengan melihat umur perusahaan dapat diketahui bahwa mayoritas perusahaan berumur > 10 tahun yaitu sebanyak 230 atau 95%. Sedangkan secara berturut-turut adalah perusahaan berumur 6-10 tahun sebesar 10 orang atau 4%, perusahaan berumur 0-5 tahun sebesar 0 perusahaan atau 0%.

4.2 Analisis Deskriptif Jawaban Responden

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2.1 Variabel 3PL Integration

4.2.1.1 Information Sharing

Hasil deskriptif atau penilaian responden pada information sharing ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Information Sharing

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Perusahaan melakukan pertukaran informasi dengan penyedia 3PL	3,83	Baik
2	Perusahaan dapat menggunakan sistem informasi dari penyedia 3PL untuk mengetahui status muatan	3,81	Baik
3	Penyedia 3PL membagikan jadwal dan kapasitas layanan kepada kami.	3,70	Baik
	Mean Total	3,78	Baik

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.5 diatas dapat dilihat bahwa dari 240 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh item pertanyaan information sharing. Penilaian tertinggi pada item Perusahaan melakukan pertukaran informasi dengan penyedia 3PL. Sedangkan penilaian terendah pada item Penyedia 3PL membagikan jadwal dan kapasitas layanan kepada kami.. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat information sharing masih dalam taraf baik.

4.2.1.2 Process Integration

Hasil deskriptif atau penilaian responden pada process integration ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.6
Process Integration

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Perusahaan mengadakan pertemuan dengan penyedia 3PL utama kami secara reguler untuk memecahkan masalah.	2,97	Cukup Baik
2	Perusahaan dan penyedia 3PL utama kami bekerja sama sebagai sebuah tim	3,18	Cukup Baik
3	Perusahaan melakukan perencanaan bersama untuk mengantisipasi dan menyelesaikan masalah operasional dengan penyedia 3PL.	3,10	Cukup Baik
4	Perusahaan mengembangkan saling pengertian tanggung jawab dengan penyedia 3PL utama	2,91	Cukup Baik
5	Perusahaan membuat keputusan bersama dengan penyedia 3PL utama kami tentang cara-cara untuk meningkatkan efisiensi biaya secara keseluruhan	3,00	Cukup Baik
6	Perusahaan dan penyedia 3PL kami mencapai tujuan secara kolektif.	3,05	Cukup Baik
7	Perusahaan dan penyedia 3PL utama kami merancang proses pemesanan yang disesuaikan secara kolektif	3,05	Cukup Baik
	Mean	3,30	Cukup Baik

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa dari 240 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian cukup baik pada seluruh item pertanyaan process integration. Penilaian tertinggi pada item Perusahaan dan penyedia 3PL utama kami bekerja sama sebagai sebuah tim. Sedangkan penilaian terendah pada item Perusahaan mengadakan pertemuan dengan penyedia 3PL utama kami secara reguler untuk memecahkan masalah.. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat process integration masih dalam taraf baik.

4.2.2 Variabel *Logistic Outsourcing*

4.2.2.1 Basic Outsourcing

Hasil deskriptif atau penilaian responden pada *basic outsourcing* ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.7
Basic Outsourcing

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Perusahaan menggunakan alat transportasi	3,11	Cukup baik
2	Perusahaan melakukan distribusi atau pengiriman barang sesuai dengan jadwal	3,15	Cukup baik
3	Perusahaan menggunakan manajemen persediaan	3,16	Cukup baik
	Mean Total	3,14	Cukup baik

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa dari 200 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian cukup baik pada seluruh item pertanyaan *basic outsourcing*. Penilaian tertinggi pada item Perusahaan menggunakan manajemen persediaan. Sedangkan penilaian terendah pada item Perusahaan menggunakan alat transportasi. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat proses manajemen internal masih dalam cukup baik.

4.2.2.2 Customized Outsourcing

Hasil deskriptif atau penilaian responden pada *customized outsourcing* ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.8
Customized Outsourcing

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Perusahaan melakukan pengiriman dokumen	3,12	Cukup baik
2	Perusahaan melakukan custom clearance	3,06	Cukup baik
3	Perusahaan melakukan konsolidasi mengenai kegiatan logistik	3,13	Cukup baik
	Mean Total	3,11	Cukup baik

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat dilihat bahwa dari 240 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh item pertanyaan *customized outsourcing*. Penilaian tertinggi pada item Perusahaan melakukan konsolidasi mengenai kegiatan logistik. Sedangkan penilaian terendah pada item Perusahaan melakukan custom clearance. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *customized outsourcing* masih dalam cukup baik.

4.2.2.2.1 Advanced Outsourcing

Hasil deskriptif atau penilaian responden pada *advanced outsourcing* ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.9
Advanced Outsourcing

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Perusahaan melakukan proses pemesanan bahan baku	3,26	Cukup baik
2	Perusahaan melakukan pengemasan, pelabelan, dan layanan khusus	3,15	Cukup baik
3	Perusahaan melakukan perbaikan dan optimalisasi supply chain	4,14	Baik
4	Perusahaan melakukan pembelian	4,21	Baik
5	Perusahaan bekerjasama dengan jasa keuangan	4,46	Sangat Baik

6	Perusahaan melakukan perbaikan dan integrasi sistem informasi logistik	4,07	Baik
	Mean Total	3,88	baik

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas dapat dilihat bahwa dari 240 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh item pertanyaan *advanced outsourcing*. Penilaian tertinggi pada item Perusahaan bekerjasama dengan jasa keuangan. Sedangkan penilaian terendah pada item Perusahaan melakukan custom clearance. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat Perusahaan melakukan pengemasan, pelabelan, dan layanan khusus.

4.2.3 Variabel Kinerja

4.2.3.1 Variabel Kinerja Operasional

Hasil deskriptif atau penilaian responden pada kinerja operasional perusahaan ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.10
Kinerja Operasional

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Perusahaan melakukan pelayanan terhadap pelanggan	4,17	baik
2	Perusahaan mengutamakan kecepatan pengiriman	4,10	Baik
3	Perusahaan mempunyai keandalan pengiriman	4,26	Sangat baik
4	Perusahaan mempunyai fleksibilitas volume produk	4,40	Sangat baik
5	Perusahaan mempunyai fleksibilitas campuran baru	4,49	Sangat baik
6	Perusahaan mempunyai fleksibilitas produk baru	4,25	baik
	Mean Total	4,28	Sangat baik

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas dapat dilihat bahwa dari 240 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh item pertanyaan kinerja operasional. Penilaian tertinggi pada item Perusahaan mempunyai fleksibilitas campuran baru. Sedangkan penilaian terendah pada item

Perusahaan mengutamakan kecepatan pengiriman. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja perusahaan dalam taraf sangat baik.

4.2.3.2 Variabel Kinerja Keuangan

Hasil deskriptif atau penilaian responden pada kinerja keuangan perusahaan ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 4.11
Kinerja Keuangan

NO	PERNYATAAN	Mean	Kategori
1	Persentase pertumbuhan laba penjualan (laba bersih over sales) meningkatkan selama dua tahun terakhir	4,38	Sangat baik
2	Persentase pertumbuhan pengembalian aset (laba bersih atas aset) meningkat selama dua tahun terakhir.	4,39	Sangat baik
3	Persentase pertumbuhan penjualan meningkat selama dua tahun terakhir	4,03	Baik
4	Persentase pertumbuhan laba meningkat selama dua tahun terakhir	4,04	Baik
	Mean Total	4,21	Baik

Sumber : Data Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas dapat dilihat bahwa dari 240 responden yang diambil sebagai sampel, mayoritas memberikan penilaian baik pada seluruh item pertanyaan kinerja keuangan. Penilaian tertinggi pada Persentase pertumbuhan pengembalian aset (laba bersih atas aset) meningkat selama dua tahun terakhir. Sedangkan penilaian terendah pada item Persentase pertumbuhan penjualan meningkat selama dua tahun terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja keuangan dalam taraf baik.

4.3 Uji Instrumen

4.3.1 Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Analisis ini digunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu tes dapat melakukan fungsi ukuranya. Semakin tinggi validitas suatu alat maka semakin

tepat pula alat pengukur tersebut mengenai sasarannya, dan sebaliknya semakin rendah suatu alat pengukur, maka semakin jauh pula alat pengukur tersebut mengenai sasarannya. Teknik yang digunakan adalah memakai *Pearson Correlation*, dihitung menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 21. Hasil uji validitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.12
Hasil Uji Validitas Data

Pernyataan	R_{hitung}	SiG	Keterangan
Information Sharing			
X1.1	0,667	0,000	Valid
X1.2	0,704	0,000	Valid
X1.3	0,722	0,000	Valid
Process Integration			
X2.1	0,620	0,000	Valid
X2.2	0,633	0,000	Valid
X2.3	0,688	0,000	Valid
X2.4	0,599	0,000	Valid
X2.5	0,581	0,000	Valid
X2.6	0,680	0,000	Valid
X2.7	0,538	0,000	Valid
Basic Outsourcing			
Z1.1	0,883	0,000	Valid
Z1.2	0,902	0,000	Valid
Z1.3	0,851	0,000	Valid
Customized Outsourcing			
Z2.1	0,761	0,000	Valid
Z2.2	0,767	0,000	Valid
Z2.3	0,792	0,000	Valid
Advanced outsourcing			
Z3.1	0,571	0,000	Valid
Z3.2	0,523	0,000	Valid
Z3.3	0,597	0,000	Valid
Z3.4	0,572	0,000	Valid
Z3.5	0,608	0,000	Valid
Z3.6	0,593	0,000	Valid
Kinerja Operasional			
Y1.1	0,616	0,000	Valid
Y1.2	0,593	0,000	Valid
Y1.3	0,654	0,000	Valid

Y1.4	0,614	0,000	Valid
Y1.5	0,575	0,000	Valid
Y1.6	0,581	0,000	Valid
Kinerja Keuangan			
Y2.1	0,634	0,000	Valid
Y2.2	0,638	0,000	Valid
Y2.3	0,580	0,000	Valid
Y2.4	0,539	0,000	Valid

Sumber : Data Diolah, 2018

Adapun kriteria yang digunakan dalam menemukan valid tidaknya pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : tingkat kepercayaan = 95 persen ($\alpha = 5$ persen), derajat kebebasan/*degree of freedom* (df) = $n - 2 = 200 - 2 = 198$, didapat $r_{\text{tabel}} = 0,139$. Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai r positif, maka bukti pernyataan dikatakan valid.

Dari Tabel 4.12 diperoleh bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variable-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari $r_{\text{tabel}} = 0,129$ (nilai r_{tabel} untuk $n = 200$), sehingga semua indikator tersebut adalah valid..

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui tingkat konsistensi jawaban kuesioner, sehingga mampu menunjukkan keandalan sebuah alat ukur. Dalam pengujian ini dilakukan dengan Uji *Cronbach's Alpha*. Nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6, maka instrumen tersebut dapat dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas dapat ditunjukkan pada tabel 4.13 berikut :

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Crobach	Nilai Kritis	Keterangan
----------	---------------	--------------	------------

Information Sharing	0.671	0.6	Reliabel
Process Integration	0.732	0.6	Reliabel
Basic Outsourcing	0.832	0.6	Reliabel
Customized Outsourcing	0,664	0.6	Reliabel
Advance Outsourcing	0,671	0.6	Reliabel
Proses manajemen pelanggan	0,653	0.6	Reliabel
Kinerja Keuangan	0.681	0.6	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2018

Dari hasil uji reliabilitas diperoleh koefisien reliabilitas untuk seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini lebih besar dari nilai kritisnya yaitu 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang tertuang dalam kuesioner penelitian ini dapat dinyatakan handal / reliabel. Artinya kuesioner ini memiliki hasil yang konsisten jika dilakukan pengukuran dalam waktu dan model atau desain yang berbeda.

4.4 Analisis Structural Equation Model

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

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

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

Untuk mengetahui kriteria model yang baik (*Goodness of Fit*) digunakan: *Absolut Fit Measured* (pengukuran indeks mutlak), *Incremental Fit Measured*

(Pengukuran tambahan indeks) dan *Parsimonious Fit Measured* (Pengukuran kesederhanaan indeks). Uji kebaikan model ini menggunakan *software* Amos versi 21. Berikut ini *goodness of fit index* yang dihasilkan setelah pengujian :

Tabel 4.14
Goodness of Fit Index Model Awal

<i>Goodness of Fit Index</i>	Hasil	<i>Cut Off Value</i>	<i>Kriteria</i>
Likelihood Chi Square	440,231	Diharapkan kecil	Baik
Probability	0,581	$\geq 0,05$	Baik
RMSEA	0,000	$\leq 0,08$	Baik
GFI	0,900	$\geq 0,9$	Baik
AGFI	0,882	$\geq 0,9$	Mendekati Baik
TLI	1,005	$\geq 0,90$	Baik
CFI	1,000	$\geq 0,90$	Baik

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Dari hasil pengukuran *Goodness of Fit Index* di atas, dapat disimpulkan sebagian besar parameter sudah memenuhi persyaratan yang diharapkan, dan hanya AGFI yang nilainya mendekati baik. Dengan demikian dapat disimpulkan model penelitian dinyatakan memenuhi *goodness of fit*.

4.4.2 Hasil Pengujian Hipotesis

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

Berdasarkan analisis statistik dengan menggunakan program AMOS versi 6.0, diperoleh hasil uji hipotesis yang merupakan uji hubungan kausalitas dari masing-masing variabel penelitian sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.15
Hasil Estimasi Dengan Model AMOS

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z1 <--- X1	-,117	,311	-,377	,706	
Z2 <--- X1	1,113	,420	2,651	,008	
Z3 <--- X1	,497	,246	2,024	,043	
Z1 <--- X2	,895	,298	3,002	,003	
Z2 <--- X2	1,379	,364	3,792	***	
Z3 <--- X2	,600	,198	3,024	,002	
Y1 <--- Z1	,084	,037	2,260	,024	
Y1 <--- Z2	,116	,053	2,186	,029	
Y1 <--- Z3	,508	,098	5,204	***	
Y2 <--- Z1	,042	,021	1,989	,047	
Y2 <--- Z2	,072	,031	2,328	,020	
Y2 <--- Z3	,177	,075	2,367	,018	
Y2 <--- Y1	,251	,111	2,265	,024	

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

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

1. Pengaruh *information sharing* terhadap *basic outsourcing*.

Hipotesis alternatif pertama bahwa “*information sharing* berpengaruh positif terhadap *basic outsourcing*”. Hasil koefisien jalur *information sharing* terhadap *basic outsourcing* adalah sebesar -0,117 dengan nilai p-value ($0,706 > 0,05$). Hal ini berarti *information sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap *basic outsourcing*. Dengan demikian hipotesis pertama dalam penelitian ini tidak dapat didukung.

2. Pengaruh *information sharing* terhadap *customized outsourcing*.

Hipotesis alternatif kedua bahwa “*information sharing* berpengaruh positif terhadap *customized outsourcing*”. Hasil koefisien jalur *information sharing* terhadap *customized outsourcing* adalah sebesar 1,113 dengan nilai p-value ($0,008 < 0,05$). Hal ini berarti *information sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap *customized outsourcing*. Dengan demikian hipotesis kedua dalam penelitian ini **dapat didukung**.

3. Pengaruh *information sharing* terhadap *advanced outsourcing*.

Hipotesis alternatif ketiga bahwa “*information sharing* berpengaruh positif terhadap *advanced outsourcing*”. Hasil koefisien jalur *information sharing* terhadap *advanced outsourcing* adalah sebesar 0,497 dengan nilai p-value ($0,043 < 0,05$). Hal ini berarti *information sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap *advanced outsourcing*. Dengan demikian hipotesis ketiga dalam penelitian ini **dapat didukung**.

4. Pengaruh Integrasi Proses terhadap *basic outsourcing*.

Hipotesis alternatif keempat bahwa “*integrasi proses* berpengaruh positif terhadap *basic outsourcing*”. Hasil koefisien jalur *information sharing* terhadap *integrasi proses* adalah sebesar 0,859 dengan nilai p-value ($0,003 < 0,05$). Hal ini berarti *integrasi proses* berpengaruh positif signifikan terhadap *basic outsourcing*. Dengan demikian hipotesis keempat dalam penelitian ini **dapat didukung**.

5. Pengaruh *information sharing* terhadap *customized outsourcing*.

Hipotesis alternatif kelima bahwa “*integrasi proses* berpengaruh positif

terhadap *customized outsourcing*”. Hasil koefisien jalur *information sharing* terhadap *integrasi proses* adalah sebesar 1,379 dengan nilai p-value ($0,000 < 0,05$). Hal ini berarti *integrasi proses* berpengaruh positif signifikan terhadap *customized outsourcing*. Dengan demikian hipotesis kelima dalam penelitian ini **dapat didukung**.

6. Pengaruh *integrasi proses* terhadap *advanced outsourcing*.

Hipotesis alternatif keenam bahwa “*integrasi proses* berpengaruh positif terhadap *advanced outsourcing*”. Hasil koefisien jalur *integrasi proses* terhadap *advanced outsourcing* adalah sebesar 0,600 dengan nilai p-value ($0,002 < 0,05$). Hal ini berarti *integrasi proses* berpengaruh positif signifikan terhadap *advanced outsourcing*. Dengan demikian hipotesis keenam dalam penelitian ini **dapat didukung**

7. Pengaruh *basic outsourcing* terhadap kinerja operasional.

Hipotesis alternatif ketujuh bahwa “*basic outsourcing* berpengaruh positif terhadap kinerja operasi”. Hasil koefisien jalur *basic outsourcing* terhadap kinerja operasi adalah sebesar 0,084 dengan nilai p-value ($0,024 < 0,05$). Hal ini berarti *basic outsourcing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasi. Dengan demikian hipotesis ketujuh dalam penelitian ini **dapat didukung**.

8. Pengaruh *customized outsourcing* terhadap kinerja operasional.

Hipotesis alternatif kedelapan bahwa “*customized outsourcing* berpengaruh positif terhadap kinerja operasional”. Hasil koefisien jalur *customized outsourcing* terhadap kinerja operasional adalah sebesar 0,116 dengan nilai p-value ($0,029 < 0,05$). Hal ini berarti *customized outsourcing* berpengaruh

positif signifikan terhadap kinerja operasional. Dengan demikian hipotesis kedelapan dalam penelitian ini **dapat didukung**.

9. Pengaruh *advanced outsourcing* terhadap kinerja operasional.

Hipotesis alternatif kesembilan bahwa “*advanced outsourcing* berpengaruh positif terhadap kinerja operasional”. Hasil koefisien jalur *advanced outsourcing* terhadap kinerja operasional adalah sebesar 0,508 dengan nilai p-value ($0,000 < 0,05$). Hal ini berarti *advanced outsourcing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional. Dengan demikian hipotesis kesembilan dalam penelitian ini **dapat didukung**

10. Pengaruh *basic outsourcing* terhadap kinerja keuangan.

Hipotesis alternatif kesepuluh bahwa “*basic outsourcing* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan”. Hasil koefisien jalur *basic outsourcing* terhadap kinerja keuangan adalah sebesar 0,042 dengan nilai p-value ($0,047 < 0,05$). Hal ini berarti *basic outsourcing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan. Dengan demikian hipotesis kesepuluh dalam penelitian ini **dapat didukung**.

11. Pengaruh *customized outsourcing* terhadap kinerja operasional.

Hipotesis alternatif kesebelas bahwa “*customized outsourcing* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan”. Hasil koefisien jalur *customized outsourcing* terhadap kinerja keuangan adalah sebesar 0,072 dengan nilai p-value ($0,020 < 0,05$). Hal ini berarti *customized outsourcing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan. Dengan demikian hipotesis kesebelas dalam penelitian ini **dapat didukung**.

12. Pengaruh *advanced outsourcing* terhadap kinerja keuangan.

Hipotesis alternatif keduabelas bahwa “*advanced outsourcing* berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan”. Hasil koefisien jalur *advanced outsourcing* terhadap kinerja keuangan adalah sebesar 0,177 dengan nilai p-value ($0,018 < 0,05$). Hal ini berarti *advanced outsourcing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan. Dengan demikian hipotesis keduabelas dalam penelitian ini **dapat didukung**

13. Pengaruh kinerja keuangan terhadap kinerja operasional.

Hipotesis alternatif ketigabelas bahwa “kinerja operasional berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan”. Hasil koefisien jalur *advanced outsourcing* terhadap kinerja keuangan adalah sebesar 0,251 dengan nilai p-value ($0,024 < 0,05$). Hal ini berarti kinerja operasional berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Dengan demikian hipotesis ketigabelas dalam penelitian ini **dapat didukung**

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil analisis AMOS menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel *3Pl integration terhadap logistics outsourcings*. Signifikansi tersebut dapat dilihat dari besarnya nilai p value yang lebih kecil dari nilai signifikansi 5%. Akan tetapi dalam penelitian ini juga dibuktikan bahwa information sharing tidak berpengaruh signifikan terhadap *basic outsourcings*. Hasil tidak signifikan disebabkan karena perusahaan belum mampu melaksanakan information sharing secara maksimal. Hal ini berarti information sharing akan meningkatkan *logistic outsourcing* dari *customized* dan *advanced outsourcings*.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Liu et.al (2015) yang menemukan adanya pengaruh positif *3PL integration terhadap logistics outsourcings*.

Premkumar dkk. (2005) mengemukakan bahwa kemampuan pemrosesan informasi harus sesuai dengan persyaratan spesifik, untuk memperbaiki pengambilan keputusan antar organisasi. Logistik outsourcing memerlukan komunikasi dan koordinasi yang kompleks, karena beberapa tingkat manajerial dengan tanggung jawab yang luas terlibat (Zacharia et al., 2011a; Huiskonen dan Pirttilä, 2002). Berbagi informasi meningkatkan kemampuan penyedia 3PL dan pengguna untuk mengatasi ketidakpastian dalam usaha kooperatif mereka. Wong dkk. (2015) mengemukakan bahwa pembagian informasi dapat membantu memastikan keabsahan keputusan, dan dengan demikian mendukung outsourcing logistik

Customized outsourcing biasanya mengacu pada outsourcing yang khusus dan asing layanan oleh pengguna 3PL ke penyedia layanan. Komunikasi dan pembagian informasi yang memadai antara mitra 3PL dapat meningkatkan pemahaman pengguna terhadap layanan logistik yang disesuaikan, dan membantu mereka dalam memilih layanan modular yang sesuai. Informasi standar juga memungkinkan penyedia 3PL untuk secara fleksibel mengatur layanan modular tetap, dan menghasilkan pola layanan yang disesuaikan, karena informasi standar dapat meningkatkan visibilitas antar perusahaan yang beragam, dan membuat komunikasi lebih efisien (Zacharia et al., 2011b). Berbagi informasi melalui sistem TI, seperti pertukaran data elektronik dan perencanaan sumber daya

perusahaan, dapat memberikan informasi standar, yang pada gilirannya memfasilitasi pengalihan yang disesuaikan (Larson, 1998; Song et al., 2000)

Transaksi outsourcing lanjutan dengan layanan bernilai tambah tinggi dan beragam dan melibatkan pengetahuan mendalam dan mendalam tentang pengguna 3PL. Pembagian informasi dapat meningkatkan komunikasi antara mitra 3PL pada tahap perancangan, dan membantu penyedia 3PL memenuhi persyaratan yang kompleks (Wong dan Karia, 2010). Secara khusus, pembagian informasi strategis dapat membuat penyedia layanan menyadari potensi nilai dari layanan logistik tertentu, dan merancang solusi layanan yang tepat dan kompetitif. Pada tahap implementasi, berbagi informasi memungkinkan pengguna 3PL untuk melacak aktivitas layanan dan memberikan umpan balik yang tepat waktu, mengurangi perilaku oportunistik dalam proses outsourcing. Zacharia dkk. (2011b) menyarankan agar pengguna 3PL lebih cenderung mengembangkan kemitraan tertutup dengan penyedia layanan saat mereka melakukan outsourcing layanan tingkat strategis. Pembagian informasi strategis sangat penting untuk kemitraan, karena memperkuat kepercayaan antara mitra dan memperkuat komitmen mereka terhadap hubungan outsourcing (Tian et al., 2008), dan pengguna 3PL kemudian kemungkinan akan melakukan outsourcing layanan logistik lanjutan ke penyedia

Logistik outsourcing melibatkan banyak pengetahuan diam-diam dan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan proses, dan mengintegrasikan proses bisa menjadi sulit (Maltz dan Ellram, 1997).

Koordinasi proses menghubungkan sumber daya dan kemampuan non-bersama dari dua pihak (Chen et al., 2010). Selain itu, outsourcing logistik pada

dasarnya adalah kombinasi dari proses outsourcing dan serangkaian transaksi, dan oleh karena itu sulit bagi pengguna 3PL untuk mengukur dan mengendalikan (Maltz dan Ellram, 1997; Huiskonen dan Pirttilä, 2002). Sumber daya manusia yang memadai dalam proses pengambilan keputusan diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan proses outsourcing. Sebagai contoh, Boyson dkk. (1999) mengemukakan bahwa menguntungkan pengguna 3PL untuk menetapkan pakar logistik internal ke logistik proses outsourcing Chen et al. (2010) menunjukkan bahwa keduanya high level Manajemen dan pakar 3PL merupakan sumber daya penting dalam outsourcing hubungan. Dengan demikian koordinasi proses memungkinkan integrasi berbagai kemampuan dalam hubungan 3PL. Untuk outsourcing dasar yang sukses, mitra 3PL dapat menginvestasikan sumber daya manusia untuk dikelola secara langsung dan bekerja sama satu sama lain. Tingkat transaksi, layanan sehari-hari yang ditangani dengan keuntungan dasar outsourcing dari keterlibatan karyawan dari kedua belah pihak dalam koordinasi informal (Huiskonen dan Pirttilä, 2002). Misalnya, karyawan penyedia 3PL dapat berpartisipasi dalam operasi JIT pengguna 3PL, sehingga penyedia menyesuaikan layanan mereka untuk memenuhi persyaratan logistik, seperti ukuran lot dan frekuensi pengiriman.

Literatur menyarankan agar logistik outsourcing lebih cenderung menghadapi masalah ketika outsourcing diisolasi (Boyson et al., 1999). Salah satu solusi efektif adalah menginvestasikan sumber daya manusia dalam membangun hubungan spesifik untuk mengkoordinasikan fungsi yang terisolasi menjadi keseluruhan. Pengalihan yang disesuaikan sepertinya tidak terkait dengan proses

operasional normal pengguna 3PL, dan fungsi antar organisasi dapat dibangun oleh karyawan mitra 3PL yang bertanggung jawab atas kerja sama, sehingga prosedur profesional, dokumen, dan peraturan dapat dipahami dan ditangani. , sementara layanan atau aktivitas yang tidak kompatibel berkurang. Sementara itu, pengalaman dan kemampuan penyedia 3PL dapat membantu menghemat waktu, jika mereka berpartisipasi dalam keputusan outsourcing dan dengan cepat mengidentifikasi dan mengatur layanan terbaik bagi pengguna.

Advanced outsourcing melibatkan solusi holistik dan mencakup desain tingkat tinggi untuk pengguna 3PL. Menurut RBV, solusi holistik dihasilkan dari integrasi keduanya pengetahuan dan kemampuan para pihak. Semakin beragam layanan, semakin banyak interaksi seputar pengetahuan meningkat. Pengetahuan tertanam di interaksi sulit untuk dikodekan dan diubah (Grant, 1996; Cai et al., 2013). Akibatnya, koordinasi proses, sebagai mekanisme co-learning, dapat menyebabkan sinergi pengetahuan dan memberi keuntungan dibanding pesaing. Koordinasi proses membantu penyedia 3PL mengidentifikasi potensi perbaikan bagi pengguna 3PL, melalui penerapan keahlian layanan mereka secara efektif dalam proses operasional pengguna. Advanced outsourcing memungkinkan pengguna 3PL untuk meningkatkan kemampuan responsif mereka daripada hanya mengurangi biaya. Sulit untuk memperbaiki area ini melalui layanan alih daya, kecuali jika pengguna menyesuaikan proses dan melatih karyawan mereka untuk berinteraksi secara efektif dengan penyedia layanan. Fungsi logistik bernilai tambah terkadang dioutsourcing oleh pengguna 3PL, sehingga mereka dapat belajar dari penyedia layanan mereka. Begitu mereka mengumpulkan cukup

banyak pengalaman, mereka mungkin tidak melakukan outsourcing fungsi ini lagi (Boyson et al., 1999). Dalam pengertian ini, jalur co-learning mewakili semacam koordinasi proses pengguna 3PL dalam outsourcing tingkat lanjut.

Hasil analisis AMOS menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel logsitic outsourcing terhadap kinerja operasional dan kinerja keuangan perusahaan. Signifikansi tersebut dapat dilihat dari besarnya nilai p value yang lebih kecil dari nilai signifikansi 5%.

Menurut Heyzer dan Render (2005) perusahaan perlu mempertimbangkan permasalahan rantai pasokan untuk memastikan bahwa rantai pasokan mendukung strategi perusahaan. Jika fungsi manajemen operasi mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan, maka rantai pasokan didesain untuk mendukung strategi manajemen operasi. Fasilitas dan biaya-biaya yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, dengan tujuan mencapai biaya minimum dan *service level* maksimum semuanya dipertimbangkan dalam *supply chain management*.

Pengguna 3PL dapat memanfaatkan berbagai sumber eksternal untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melalui outsourcing logistik (Dyer and Singh, 1998; Lavie, 2006). Banyak manfaat logistik outsourcing yang sebelumnya telah diteliti, seperti pertumbuhan laba, manfaat rekayasa ulang, kompetensi inti, fleksibilitas, dan penetrasi pasar (Lau dan Zhang, 2006). Pengurangan biaya dan peningkatan layanan pelanggan muncul sebagai keuntungan utama (Boyson et al., 1999). Secara khusus, outsourcing dasar memungkinkan pengguna 3PL untuk memanfaatkan sumber daya fisik eksternal penyedia, memberikan kontribusi

terhadap investasi, pengurangan biaya, dan peningkatan kualitas layanan. Sebagai contoh, penyedia 3PL dapat membantu pengguna mereka mengurangi waktu timah melalui metode transportasi yang lebih cepat, jaringan transportasi yang lebih baik, dan persediaan yang lebih sedikit (Hsiao et al., 2010a). Dasar outsourcing juga dapat meningkatkan keandalan layanan bagi pelanggan rantai pasokan, yang membawa pangsa pasar lebih besar dan peningkatan laba.

Hasil analisis AMOS menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel kinerja operasional terhadap kinerja keuangan perusahaan. Signifikansi tersebut dapat dilihat dari besarnya nilai p value yang lebih kecil dari nilai signifikansi 5%.

Hubungan antara tindakan dan kinerja perusahaan menjadi fokus dalam pengembangan strategi operasi. Kinerja perusahaan diukur dari segi finansial (ROI, market share) dan Operasional (Kualitas, Delivery, dll). Hayes dan Wheelright (1984) mengungkapkan bahwa proses perencanaan strategi meliputi identifikasi tujuan bisnis dan mengembangkan sumber daya dan kapabilitas organisasi. Begitu juga, Ward (1996) mencatat bahwa strategi operasi mewujudkan pilihan di antara kapabilitas organisasi untuk unit bisnis. Dari sudut pandang praktis, sangat penting manajer untuk memahami tujuan bisnis dan mengidentifikasi hal-hal dalam membangun dan mengembangkan kapabilitas manufaktur yang mendukung strategi operasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian membuktikan bahwa *information sharing* tidak berpengaruh terhadap *basic outsourcing*
2. Hasil penelitian membuktikan bahwa *information sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap *customized outsourcing*.
3. Hasil penelitian membuktikan bahwa *information sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap *advanced outsourcing*.
4. Hasil penelitian membuktikan bahwa integrasi proses berpengaruh positif signifikan terhadap *basic outsourcing*.
5. Hasil penelitian membuktikan bahwa integrasi proses berpengaruh positif signifikan terhadap *customized outsourcing*.
6. Hasil penelitian membuktikan bahwa integrasi proses berpengaruh positif signifikan terhadap *advanced outsourcing*.
7. Hasil penelitian membuktikan bahwa *basic outsourcing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional.
8. Hasil penelitian membuktikan bahwa *customized outsourcing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional.
9. Hasil penelitian membuktikan *advanced outsourcing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja operasional

10. Hasil penelitian membuktikan *basic outsourcing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan.
11. Hasil penelitian membuktikan *customized outsourcing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan
12. Hasil penelitian membuktikan *advanced outsourcing* berpengaruh terhadap kinerja keuangan.
13. Hasil penelitian membuktikan kinerja operasional berpengaruh terhadap kinerja keuangan

5.2 Saran

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

1. Meningkatkan 3PL *integration* dengan cara meningkatkan information sharing karena terbukti sebagai variabel yang tidak berpengaruh terhadap basic outsourcing yaitu dengan meningkatkan peran pertukaran informasi dengan penyedia 3PL, sistem informasi dari penyedia 3PL untuk mengetahui status muatan dan jadwal dan kapasitas layanan
2. Meningkatkan 3PL *integration* untuk meningkatkan kinerja operasional dan kinerja keuangan. Untuk itu perlu adanya strategi-strategi perusahaan untuk yaitu pengukuran proses *system control*, kinerja yang konsisten, mekanisme korektif dan perbaikan proses, kemampuan proses bisnis, dan strategi untuk memperlancar proses bisnis

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Cai, S., Jun, M. and Yang, Z. (2010), "Implementing supply chain information integration in China: the role of institutional forces and trust", *Journal of Operations Management*, Vol. 28 No. 3, pp. 257-268
- Dyer, J.H. and Singh, H. (1998), "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 660-679.
- Ellram, Lisa M, Tate, Wendy L, dan Billington, Corey. 2008. Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*
- Ghozali, Imam. 2011. *Model Persamaan Struktural dan Aplikasi dengan Program. Amos 21*
- Gibson, et al, 1995. *Organisasi dan Manajemen*, Edisi ke empat, Jakarta : Erlangga
- Hair et al. 2010. *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition. Pearson Prentice Hall
- Helfert, Erich A. 1996. "*Tehnik Analisis Keuangan: Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan*", Edisi Kedelapan, Erlangga, Jakarta.
- Hsiao, H. I., van der Vorst, J.G.A.J., dan Omta, S.W.F. (2006) " Logistics Outsourcing in Food Supply Chain Networks: Theory and Practices", the 7th International Conference on Management in AgriFood Chains and Networks, Netherland
- Knemeyer, A Michael, Corsi, Thomas M, Murphy, Paul R. Logistics outsourcing relationships: Customer perspectives *Journal of Business Logistics*; Hoboken 24.1 (2003): 77-110.
- Koh, Lenny, Demibrag, mehmet, Erkan Bayraktar, Ekrem Tatoglu, Selim Zaim. 2007. "The impact of supply chain management practices on performance of SMEs". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107 No. 1, 2007 pp. 103-124

- Liu, Chen, Huo, B, Liu, Shulin, dan Zhao, Shiande. 2014. Effect of information sharing and process coordination on logistics outsourcing. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 115 No. 1, 2015 pp. 41-63
- McCarthy, I., & Anagroustou, A. (2004). The impact of *outsourcing* on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 88(1), 61–71
- Mulyadi. 2007. ”*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*”, Salemba Empat. Jakarta.
- Munawir. 2010. Analisis Laporan Keuangan. Edisi 4. Yogyakarta: Liberty
- R.P. Kampstra, J. Ashayeri, J.L. Gattorna, (2006) "Realities of supply chain collaboration", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 17 Issue: 3, pp.312-330
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. 2013. *Research Methods for Business*. United Kingdom: Jhon Wiley & Sons Ltd
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. Balanced Scorecard Sebagai Alternatiff Untuk Mengukur Kinerja. *Fokus Ekonomi*, Vol 3 No 1
- Subramanyam, KR dan John, J. Wild, 2010. Analisis Laporan Keuangan, Buku. Satu, Edisi Sepuluh, Salemba Empat, Jakarta
- Toshinori, Nemoto dan Tezuka, Koichiro. 2002. *Advantage of Third Party Logistics in Supply Chain Management*. Tokyo: Hitotsubashi University.
- Vijayvargiya, A., & Dey, A. K. (2010). An analytical approach for selection of a *logistiks provider*. *Management Decision*, 48(3), 403-418
- Wu, I.-L., Chuang, C.-H. and Hsu, C.-H. (2014), “Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: a social exchange perspective”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 148 No. 2, pp. 122-132.

LAMPIRAN 1
KUESIONER PENELITIAN

Kepada:

Yth: Bapak/Ibu/Saudara/i

Di Tempat

Kuesioner ini saya buat dan diedarkan kepada Anda bertujuan mendapatkan data dalam rangka penyelesaian skripsi yang berjudul: ” **PENGARUH INFORMATION SHARING DAN KOORDINASI PROSES DENGAN LOGISTIC OUSOURCINGS TERHADAP KINERJA**”. Oleh karena itu, saya sangat membutuhkan bantuan Bapak/Ibu/Sdra/i, untuk mengisi kuesioner penelitian ini sesuai dengan petunjuk pengisian yang telah disediakan. Saya akan menjaga kerahasiaan identitas dan jawaban yang rekan- rekan berikan dan hanya dipergunakan untuk kepentingan penelitian. Bantuan Bapak/Ibu/Sdra/i dalam mengisi kuesioner akan sangat membantu saya dalam menyusun dan menyelesaikan penelitian ini. Atas perhatian, kesediaan dan bantuan yang diberikan, saya ucapkan terima kasih.

DAFTAR PERTANYAAN

Karakteristik Responden

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

1. Nama : (boleh tidak diisi)
2. Jumlah Supplier : < 5 5-10 >10
3. Tenaga Kerja : < 200 200-300
 300-400 lebih dari 400
4. Jenis Usaha : Sektor Industri Dasar dan Kimia
 Aneka Industri
 Industri Barang Konsumsi
 Lain-Lain :
5. Umur perusahaan :
 - a. 0-5 tahun b. 5-10 tahun
 - c. > 10 tahun

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

Keterangan :

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak setuju

N : Ragu-ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

ITEM PERNYATAAN:

1. Information Sharing

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan melakukan pertukaran informasi dengan penyedia 3PL					
2.	Perusahaan dapat menggunakan sistem informasi dari penyedia 3PL untuk mengetahui status muatan					
3.	Penyedia 3PL membagikan jadwal dan kapasitas layanan kepada kami.					

2. Process Integration

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan mengadakan pertemuan dengan penyedia 3PL utama kami secara reguler untuk memecahkan masalah.					
2.	Perusahaan dan penyedia 3PL utama kami bekerja sama sebagai sebuah tim					
3.	Perusahaan melakukan perencanaan bersama untuk mengantisipasi dan menyelesaikan masalah operasional dengan penyedia 3PL.					
4.	Perusahaan mengembangkan saling pengertian tanggung jawab dengan penyedia 3PL utama					
5.	Perusahaan membuat keputusan bersama dengan penyedia 3PL utama kami tentang cara-cara untuk meningkatkan efisiensi biaya secara keseluruhan					

6.	Perusahaan dan penyedia 3PL kami mencapai tujuan secara kolektif.					
7	Perusahaan dan penyedia 3PL utama kami merancang proses pemesanan yang disesuaikan secara kolektif					

3. Basic Outsourcings

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan menggunakan alat transportasi					
2.	Perusahaan melakukan distribusi atau pengiriman barang sesuai dengan jadwal					
3.	Perusahaan menggunakan manajemen persediaan					

4. Customized Outsourcing

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan melakukan pengiriman dokumen					
2.	Perusahaan melakukan custom clearance					
3.	Perusahaan melakukan konsolidasi mengenai kegiatan logistik					

5. Advanced Outsourcing

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan melakukan proses pemesanan bahan baku					
2.	Perusahaan melakukan pengemasan, pelabelan, dan layanan khusus					
3.	Perusahaan melakukan perbaikan dan optimalisasi supply chain					
4	Perusahaan melakukan pembelian					
5	Perusahaan bekerjasama dengan jasa keuangan					

6	Perusahaan melakukan perbaikan dan integrasi sistem informasi logistik					
---	--	--	--	--	--	--

6. Kinerja Operasional

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Perusahaan melakukan pelayanan terhadap pelanggan					
2.	Perusahaan mengutamakan kecepatan pengiriman					
3.	Perusahaan mempunyai keandalan pengiriman					
4	Perusahaan mempunyai fleksibilitas volume produk					
5	Perusahaan mempunyai fleksibilitas campuran baru					
6	Perusahaan mempunyai fleksibilitas produk baru					

7. Kinerja Operasional

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1.	Persentase pertumbuhan laba penjualan (laba bersih over sales) meningkatkan selama dua tahun terakhir					
2.	Persentase pertumbuhan pengembalian aset (laba bersih atas aset) meningkat selama dua tahun terakhir.					
3.	Persentase pertumbuhan penjualan meningkat selama dua tahun terakhir					
4	Persentase pertumbuhan laba meningkat selama dua tahun terakhir					

LAMPIRAN 2
DATA PENELITIAN

RES	X1.1	X1.2	X1.3	Mean	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	Mean	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Mean	Z2.1	Z2.2	Z2.3	Mean	Z3.1	Z3.2	Z3.3	Z3.4	Z3.5	Z3.6	Mean
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4,333	4	5	5	4,667	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	5	3,714	5	5	5	5	5	2	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	1	5	5	3,667	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4,667
4	5	1	5	3,667	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3,667	4	4	5	4,333	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	1	3,667	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	2	5	3,333	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	1	5	5	2	2	2	5	3,143	5	3	3	3,667	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	1	5	2	2	3	5	3,286	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	5	5	5	5	5	5	3	2	2	5	3,857	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4,333
9	5	1	1	2,333	5	5	5	1	5	5	5	4,429	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	3	3	5	3	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	2	3,857	5	4	4	4,333	4	4	5	4,333	5	5	5	5	5	5	5
11	1	5	5	3,667	5	5	5	2	2	1	5	3,571	5	3	3	3,667	3	4	5	4	5	5	3	3	2	2	3,333
12	4	5	5	4,667	5	5	5	3	4	4	1	3,857	5	3	3	3,667	3	3	5	3,667	5	5	5	5	5	3	4,667
13	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4	3	4	2	5	3,667	5	5	3	5	3	2	3,833
14	5	5	1	3,667	5	5	5	5	5	3	2	4,286	3	1	5	3	5	2	5	4	5	5	5	5	5	2	4,5
15	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	2,143	2	2	5	3	2	1	2	1,667	2	2	2	2	2	2	2
16	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	2	3,857	5	3	3	3,667	1	5	5	3,667	5	5	5	5	5	5	5
17	5	1	5	3,667	5	5	5	1	3	5	5	4,143	5	5	5	5	3	5	5	4,333	5	5	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,857	2	3	3	2,667	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	2	4	2	2	2	4	4	4	2	2,857	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	3	2,667

20	4	4	3	3,667	2	2	3	5	5	5	4	3,714	3	3	3	3	1	3	4	2,667	1	5	5	5	3	5	4
21	3	4	4	3,667	3	2	2	2	2	2	5	2,571	2	2	2	2	2	4	3	3	2	4	1	5	5	5	3,667
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4,571	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	5	4,167
23	3	4	4	3,667	5	5	4	3	3	3	2	3,571	2	3	5	3,333	2	4	2	2,667	5	4	5	5	5	5	4,833
24	4	4	4	4	2	2	2	5	5	5	3	3,429	2	2	3	2,333	2	2	1	1,667	5	5	3	4	3	5	4,167
25	5	5	4	4,667	3	4	4	5	5	5	5	4,429	2	3	3	2,667	2	2	3	2,333	5	1	5	3	4	4	3,667
26	1	5	1	2,333	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,667	4	4	2	3,333	1	4	4	5	5	3	3,667
27	5	3	3	3,667	5	5	3	2	5	5	4	4,143	2	4	2	2,667	5	4	2	3,667	2	5	5	3	5	5	4,167
28	4	4	4	4	2	2	2	4	5	3	5	3,286	2	2	3	2,333	1	2	1	1,333	1	5	3	5	5	5	4
29	2	3	3	2,667	4	3	3	3	2	2	2	2,714	5	4	4	4,333	4	3	3	3,333	1	5	5	1	5	5	3,667
30	2	2	2	2	1	3	5	5	3	2	4	3,286	5	5	5	5	2	2	2	2	5	5	5	3	5	3	4,333
31	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4,714	1	1	1	1	4	4	4	4	1	5	5	3	5	3	3,667
32	1	4	4	3	4	4	4	2	2	3	5	3,429	1	1	1	1	2	2	2	2	5	1	5	5	5	5	4,333
33	5	1	2	2,667	5	5	5	2	2	2	5	3,714	2	2	1	1,667	2	1	1	1,333	5	1	5	5	5	3	4
34	4	4	1	3	2	2	2	5	5	5	5	3,714	1	1	2	1,333	1	2	1	1,333	1	2	5	5	5	3	3,5
35	5	3	3	3,667	1	5	4	2	2	3	5	3,143	5	5	5	5	4	5	4	4,333	1	1	5	5	5	5	3,667
36	3	3	3	3	3	5	3	5	5	5	3	4,143	5	5	5	5	3	3	3	3	1	1	5	5	5	3	3,333
37	5	5	5	5	5	5	1	2	3	3	2	3	3	3	1	2,333	4	5	5	4,667	2	2	5	5	5	5	4
38	5	4	4	4,333	5	5	5	5	1	1	2	3,429	1	3	2	2	1	5	5	3,667	1	1	5	5	5	5	3,667
39	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4,429	1	1	1	1	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	3,667
40	5	5	5	5	2	5	5	1	5	5	3	3,714	1	1	1	1	5	5	5	5	2	2	5	5	5	4	3,833
41	5	5	1	3,667	4	5	3	4	5	5	1	3,857	1	1	1	1	5	4	4	4,333	1	1	5	5	5	3	3,333
42	5	4	4	4,333	3	2	2	1	1	1	5	2,143	5	2	2	3	3	3	3	3	1	1	5	5	5	3	3,333
43	1	1	4	2	5	3	2	3	5	5	3	3,714	2	1	2	1,667	4	3	5	4	1	1	5	5	5	4	3,5
44	1	5	4	3,333	5	5	5	3	3	3	5	4,143	2	4	1	2,333	4	4	2	3,333	2	2	5	5	3	5	3,667

45	1	1	3	1,667	2	2	3	1	2	1	3	2	2	1	1	1,333	1	5	2	2,667	2	2	2	2	2	2	2
46	4	4	4	4	2	2	2	1	3	3	1	2	2	2	1	1,667	1	5	1	2,333	1	1	2	2	2	2	1,667
47	1	1	1	1	5	5	5	2	2	2	5	3,714	5	5	5	5	5	5	1	3,667	5	5	5	5	5	5	
48	4	4	3	3,667	2	2	3	3	3	1	5	2,714	2	2	2	2	4	1	1	2	5	1	2	2	2	2,333	
49	4	5	5	4,667	5	5	5	5	2	1	5	4	2	2	2	2	4	5	1	3,333	1	1	2	2	2	1,667	
50	4	3	3	3,333	2	3	3	3	1	1	1	2	2	2	3	2,333	5	1	2	2,667	2	2	1	5	5	3,333	
51	3	5	5	4,333	3	1	1	3	2	2	5	2,429	1	1	1	1	2	1	5	2,667	2	1	2	1	2	1,667	
52	2	5	5	4	5	5	5	3	3	1	3	3,571	1	2	2	1,667	2	1	5	2,667	1	1	5	5	5	3,667	
53	1	5	1	2,333	1	5	5	2	1	2	1	2,429	5	5	5	5	5	5	1	3,667	5	5	5	5	5	5	
54	1	4	5	3,333	4	5	5	4	2	2	3	3,571	1	1	1	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4,333	
55	5	5	5	5	1	1	1	2	2	2	2	1,571	1	1	1	1	5	1	1	2,333	1	1	1	1	5	1,667	
56	3	5	5	4,333	3	5	5	2	2	2	1	2,857	2	1	1	1,333	5	1	5	3,667	1	5	5	1	5	3,667	
57	1	3	3	2,333	3	3	3	2	5	5	1	3,143	3	3	1	2,333	1	5	1	2,333	5	1	1	5	5	3,333	
58	5	4	5	4,667	1	2	1	2	2	2	1	1,571	1	1	1	1	5	5	2	4	5	1	1	1	5	3	
59	5	3	3	3,667	1	3	3	3	2	2	2	2,286	3	3	3	3	4	4	1	3	5	1	5	5	3	4	
60	4	4	4	4	2	2	2	4	4	3	1	2,571	2	1	1	1,333	5	1	2	2,667	5	5	5	5	5	5	
61	3	3	5	3,667	3	3	1	1	3	2	2	2,143	1	4	3	2,667	5	5	4	4,667	5	4	5	5	5	4,833	
62	5	4	5	4,667	5	2	1	4	3	2	2	2,714	1	1	1	1	5	1	5	3,667	5	5	5	5	5	5	
63	3	5	5	4,333	3	1	1	3	3	3	2	2,286	1	1	2	1,333	4	4	1	3	5	5	5	5	4	4,833	
64	3	4	4	3,667	3	2	2	2	3	2	2	2,286	2	5	2	3	2	2	4	2,667	5	5	5	5	5	5	
65	3	3	5	3,667	3	3	1	2	4	2	5	2,857	1	1	1	1	2	2	2	2	1	5	5	5	3	4	
66	4	5	4	4,333	2	1	2	4	2	2	2	2,143	2	2	2	2	5	2	4	3,667	5	1	1	5	3	3,333	
67	2	4	4	3,333	4	2	2	2	2	3	2	2,429	1	1	4	2	2	5	5	4	5	1	5	5	5	4,333	
68	4	4	4	4	2	2	2	5	5	5	3	3,429	1	1	1	1	2	2	2	2	5	1	5	5	1	3,667	
69	4	4	4	4	2	2	2	5	5	5	2	3,286	2	2	2	2	5	5	4	4,667	5	5	1	1	5	3,667	

70	4	4	4	4	2	5	5	4	2	3	2	3,286	4	4	4	4	4	4	5	4,333	1	5	5	5	5	5	5	4,333
71	5	5	5	5	2	2	2	3	3	3	3	2,571	4	3	1	2,667	5	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4,333
72	3	4	4	3,667	3	2	2	1	5	1	2	2,286	2	2	2	2	3	3	1	2,333	4	5	5	5	5	4	4,667	
73	2	2	3	2,333	4	4	3	3	2	2	2	2,857	5	3	4	4	2	2	2	2	2	4	5	5	5	3	4	
74	2	2	4	2,667	1	3	2	3	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	5	5	5	3	4	
75	5	3	4	4	4	3	2	2	3	3	3	2,857	4	4	4	4	4	4	5	4,333	2	2	5	5	5	4	3,833	
76	5	3	3	3,667	3	3	3	3	5	3	5	3,571	3	3	3	3	5	2	5	4	4	2	5	5	3	5	4	
77	4	5	4	4,333	2	3	2	3	4	4	5	3,286	2	1	1	1,333	5	1	5	3,667	2	2	2	2	2	2	2	
78	4	5	4	4,333	2	4	2	2	1	1	3	2,143	2	2	2	2	2	2	4	2,667	2	2	2	2	2	3	2,167	
79	5	5	4	4,667	4	2	2	5	3	3	3	3,143	2	2	3	2,333	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1,667	
80	4	4	3	3,667	2	2	3	2	1	2	1	1,857	2	3	4	3	2	5	5	4	1	2	2	2	2	3	2	
81	3	3	5	3,667	5	5	5	3	3	3	2	3,714	5	5	5	5	5	3	5	4,333	5	2	5	5	5	5	4,5	
82	4	5	5	4,667	5	5	5	2	2	2	1	3,143	5	5	5	5	2	1	1	1,333	2	2	5	5	5	5	4	
83	5	4	3	4	4	2	3	1	4	4	3	3	2	3	4	3	3	4	2	3	4	2	2	2	2	2	2,333	
84	3	3	3	3	3	3	3	1	4	2	3	2,714	3	3	2	2,667	4	5	5	4,667	2	2	5	5	5	5	4	
85	5	5	5	5	1	5	1	2	4	4	4	3	5	5	5	5	5	2	4	3,667	2	2	5	5	5	5	4	
86	3	4	4	3,667	3	2	2	1	2	2	1	1,857	2	2	3	2,333	4	5	5	4,667	2	2	5	5	5	5	4	
87	4	4	5	4,333	3	2	1	3	1	1	3	2	2	1	1	1,333	2	1	1	1,333	1	2	5	5	5	3	3,5	
88	4	3	3	3,333	2	3	3	2	2	2	2	2,286	3	4	2	3	2	3	4	3	4	2	5	5	5	5	4,333	
89	3	5	3	3,667	3	5	3	1	2	2	3	2,714	2	3	3	2,667	4	2	4	3,333	2	2	3	5	5	3	3,333	
90	3	4	5	4	3	4	4	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	2	4	3,333	5	2	3	5	5	5	4,167	
91	5	5	5	5	2	1	1	5	3	4	4	2,857	1	3	2	2	5	5	2	4	2	2	5	5	5	3	3,667	
92	5	1	1	2,333	5	3	3	1	3	3	2	2,857	3	3	3	3	5	5	2	4	4	2	5	5	5	5	4,333	
93	4	5	4	4,333	2	1	2	1	2	2	4	2	3	2	2	2,333	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	4	
94	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2,857	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	5	5	4,333	

95	1	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1,857	3	2	2	2,333	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	4
96	5	5	5	5	1	4	4	1	5	2	2	2	2,714	4	4	4	4	5	3	3	3,667	5	3	5	5	5	5	4,667
97	5	5	5	5	1	4	2	2	2	2	2	2	2,143	1	1	1	1	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	4,167
98	4	5	5	4,667	5	4	4	3	2	2	3	3	3,286	4	4	4	4	2	2	4	2,667	5	2	5	5	5	5	4,5
99	1	4	4	3	1	2	2	2	4	4	4	4	2,714	2	3	3	2,667	2	5	5	4	5	2	5	5	5	5	4,5
100	5	5	5	5	3	1	1	3	1	3	3	3	2,143	3	5	3	3,667	3	1	2	2	1	1	3	2	2	2	1,833
101	4	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	4	5	4,667	2	2	5	3	4	5	3,5
102	5	4	5	4,667	1	2	2	3	3	3	3	3	2,429	1	3	4	2,667	4	2	5	3,667	2	4	5	5	5	5	4,333
103	4	3	3	3,333	5	1	3	2	2	2	2	2	2,429	5	3	2	3,333	2	2	4	2,667	2	2	2	2	4	4	2,667
104	5	3	3	3,667	5	5	1	5	1	1	2	2	2,857	4	4	5	4,333	3	5	5	4,333	5	3	5	3	5	5	4,333
105	5	3	3	3,667	1	3	5	1	3	5	2	2	2,857	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	5	5	3,167
106	1	4	4	3	1	2	2	5	1	2	2	2	2,143	5	3	3	3,667	4	2	4	3,333	3	4	5	2	5	5	4
107	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	4	4	2,714	3	4	4	3,667	3	3	2	2,667	4	3	3	5	5	5	4,167
108	4	4	4	4	2	2	2	5	5	1	3	3	2,857	5	5	5	5	1	4	2	2,333	2	1	5	5	5	3	3,5
109	5	1	4	3,333	1	5	2	3	5	3	1	1	2,857	5	5	3	4,333	2	1	2	1,667	4	2	5	5	3	5	4
110	4	4	4	4	2	2	2	1	3	3	3	3	2,286	5	3	3	3,667	5	5	5	5	2	1	3	5	5	5	3,5
111	3	4	4	3,667	3	2	2	1	2	3	2	2	2,143	2	5	2	3	3	4	4	3,667	2	3	2	2	4	2	2,5
112	4	5	2	3,667	2	4	4	3	3	3	1	1	2,857	3	4	5	4	2	4	2	2,667	4	2	2	5	5	5	3,833
113	3	5	3	3,667	3	1	3	5	2	2	5	3	3	5	5	1	3,667	5	4	5	4,667	4	2	5	4	3	5	3,833
114	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	1	5	3,667	1	5	2	2,667	2	1	5	3	4	4	3,167
115	1	5	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	2,429	5	5	1	3,667	1	2	1	1,333	5	5	5	5	5	3	4,667
116	4	4	4	4	2	2	2	2	1	1	2	2	1,714	5	5	1	3,667	2	2	2	2	5	2	5	3	5	5	4,167
117	5	5	5	5	5	1	1	2	2	2	3	3	2,286	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1	5	5	5	5	4,167
118	5	5	5	5	1	3	5	2	2	2	3	3	2,571	1	5	1	2,333	1	1	1	1	5	5	5	5	4	3	4,5
119	4	4	4	4	2	2	2	2	3	2	3	3	2,286	1	2	1	1,333	2	2	4	2,667	5	5	3	5	5	3	4,333

120	4	5	3	4	2	1	3	1	4	3	3	2,429	5	5	5	5	2	4	2	2,667	2	2	2	3	5	3	2,833
121	5	5	4	4,667	5	5	2	1	3	1	2	2,714	5	5	1	3,667	2	2	2	2	4	4	5	5	5	5	4,667
122	3	5	3	3,667	3	5	3	1	1	1	2	2,286	1	5	5	3,667	5	3	5	4,333	4	1	3	5	5	5	3,833
123	5	3	3	3,667	1	3	3	2	2	2	2	2,143	5	1	1	2,333	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	4
124	5	4	3	4	1	2	3	2	1	1	1	1,571	5	5	5	5	3	4	2	3	2	2	5	3	3	3	3
125	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2,286	5	5	5	5	4	3	3	3,333	4	2	3	5	5	5	4
126	1	4	4	3	5	2	2	2	2	2	2	2,429	1	5	1	2,333	5	5	4	4,667	5	5	5	3	3	2	3,833
127	4	4	4	4	2	2	2	1	2	1	2	1,714	1	1	5	2,333	4	2	1	2,333	1	1	5	5	5	5	3,667
128	4	5	4	4,333	2	1	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	2	1	1	1,333	5	3	2	3	5	3	3,5
129	4	5	5	4,667	2	1	1	2	5	5	1	2,429	2	4	4	3,333	2	3	4	3	2	4	5	5	5	5	4,333
130	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	1	2,286	5	5	5	5	4	2	4	3,333	2	2	3	5	5	3	3,333
131	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	2,143	5	5	5	5	4	2	4	3,333	5	4	5	5	5	5	4,833
132	4	3	4	3,667	2	3	2	2	3	3	1	2,286	5	5	5	5	2	1	2	1,667	5	5	5	5	5	5	5
133	5	2	3	3,333	1	4	3	2	2	2	2	2,286	4	4	4	4	1	1	2	1,333	5	5	5	3	5	3	4,333
134	5	3	5	4,333	1	3	1	1	3	3	2	2	1	1	5	2,333	2	2	2	2	4	4	5	3	3	2	3,5
135	5	5	5	5	1	1	1	2	3	3	5	2,286	5	5	5	5	5	4	5	4,667	5	4	3	5	5	2	4
136	4	4	4	4	2	2	2	5	4	4	2	3	5	5	5	5	1	2	1	1,333	5	5	5	5	4	5	4,833
137	4	5	5	4,667	2	1	1	1	3	3	5	2,286	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	5	3	5	5	4,5
138	4	5	4	4,333	2	1	2	2	2	3	3	2,143	5	5	5	5	2	4	2	2,667	2	4	5	5	5	5	4,333
139	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2,571	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	5	5	3	5	3,667
140	5	4	5	4,667	1	2	1	2	2	2	3	1,857	1	1	1	1	2	4	2	2,667	2	2	5	5	3	5	3,667
141	4	4	4	4	2	2	2	2	5	2	2	2,429	1	1	5	2,333	5	5	4	4,667	1	4	5	5	5	5	4,167
142	1	1	1	1	2	5	5	2	2	2	3	3	3	3	5	3,667	5	5	4	4,667	4	5	5	3	3	3	3,833
143	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	2,429	1	1	1	1	5	4	2	3,667	2	5	5	3	3	2	3,333
144	4	4	3	3,667	2	2	3	3	4	4	4	3,143	5	5	1	3,667	4	5	5	4,667	3	1	3	5	5	5	3,667

145	4	3	3	3,333	2	3	3	2	2	5	3	2,857	5	5	5	5	2	5	4	3,667	2	2	5	5	5	5	4
146	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	3	2,143	5	5	5	5	3	1	2	2	2	2	2	2	4	4	2,667
147	5	3	3	3,667	1	3	3	3	2	4	3	2,714	5	5	5	5	2	2	2	2	4	2	5	3	5	5	4
148	4	3	3	3,333	2	3	3	2	2	2	2	2,286	5	5	5	5	2	2	2	2	4	5	4	5	5	5	4,667
149	1	2	1	1,333	5	4	4	1	2	3	2	3	4	4	4	4	4	2	2	2,667	2	2	2	5	5	5	3,5
150	5	3	3	3,667	1	3	3	2	2	2	2	2,143	3	5	5	4,333	2	5	4	3,667	2	3	3	3	3	3	2,833
151	4	4	3	3,667	2	2	3	1	4	3	2	2,429	5	5	5	5	4	1	2	2,333	1	1	1	5	5	3	2,667
152	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	5	5	5	5	3	4	1	2,667	1	2	5	5	3	5	3,5
153	4	4	4	4	2	2	2	4	5	3	5	3,286	2	2	1	1,667	1	2	4	2,333	2	2	3	5	5	5	3,667
154	4	1	4	3	2	5	2	1	5	1	2	2,571	1	4	2	2,333	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2,333
155	4	4	4	4	2	2	2	1	4	1	4	2,286	5	5	5	5	1	2	4	2,333	2	2	2	5	5	5	3,5
156	5	4	4	4,333	1	2	2	2	3	3	2	2,143	2	2	2	2	3	2	2	2,333	4	1	5	4	3	5	3,667
157	3	2	2	2,333	3	4	4	2	2	2	3	2,857	4	3	3	3,333	2	2	2	2	4	4	5	3	4	4	4
158	4	4	1	3	2	2	5	3	2	2	2	2,571	4	4	4	4	2	1	4	2,333	2	2	5	5	5	3	3,667
159	5	4	4	4,333	2	2	2	2	1	2	3	2	2	5	5	4	1	4	5	3,333	1	3	5	3	5	5	3,667
160	3	4	2	3	3	2	4	2	1	3	2	2,429	5	3	5	4,333	1	2	5	2,667	4	2	5	5	5	5	4,333
161	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	2,286	2	1	5	2,667	2	3	1	2	5	2	5	5	4	3	4
162	5	4	3	4	1	2	3	2	2	5	1	2,286	3	1	3	2,333	1	2	2	1,667	2	4	3	3	5	3	3,333
163	4	4	4	4	2	2	2	1	2	3	1	1,857	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	5	3	3,167
164	5	2	3	3,333	1	4	3	3	2	3	3	2,714	1	1	1	1	2	4	2	2,667	2	2	5	5	5	5	4
165	1	3	4	2,667	3	3	2	2	1	1	2	2	2	1	5	2,667	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5
166	5	4	5	4,667	4	5	3	2	3	1	2	2,857	3	3	3	3	5	3	5	4,333	1	5	1	5	5	3	3,333
167	5	5	5	5	1	5	1	4	1	1	2	2,143	2	3	3	2,667	2	2	2	2	5	5	1	5	5	3	4
168	5	5	5	5	1	4	1	2	1	1	3	1,857	3	3	3	3	3	4	2	3	5	1	5	1	5	5	3,667
169	4	3	3	3,333	2	3	3	2	3	2	3	2,571	5	5	5	5	4	3	3	3,333	5	1	1	5	5	5	3,667

170	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	5	2,429	5	5	5	5	2	1	4	2,333	1	5	5	3	5	1	3,333
171	3	4	4	3,667	3	2	2	2	1	3	3	2,286	1	1	1	1	4	2	1	2,333	1	5	5	5	5	3	4
172	4	5	4	4,333	2	1	2	4	2	2	3	2,286	2	3	4	3	2	1	1	1,333	1	5	1	4	2	2	2,5
173	4	5	3	4	2	1	3	3	3	5	1	2,571	3	3	2	2,667	2	3	4	3	5	2	5	5	5	5	4,5
174	4	4	3	3,667	2	2	3	2	2	2	1	2	5	5	3	4,333	4	2	4	3,333	5	1	5	3	5	3	3,667
175	4	4	1	3	2	2	5	2	2	3	1	2,429	3	3	4	3,333	4	2	4	3,333	5	5	5	4	4	5	4,667
176	4	3	5	4	1	2	3	3	2	2	1	2	5	5	5	5	2	1	2	1,667	1	5	1	5	1	5	3
177	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2,286	4	5	5	4,667	1	1	2	1,333	5	5	5	1	5	5	4,333
178	4	4	4	4	2	1	1	3	2	2	2	1,857	5	5	5	5	2	2	2	2	1	5	1	5	5	5	3,667
179	3	3	4	3,333	2	3	1	2	2	2	3	2,143	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	5	4	3	3	2,833
180	4	4	4	4	4	1	1	1	1	2	2	1,714	1	1	3	1,667	2	2	2	2	5	5	5	5	3	5	4,667
181	4	4	2	3,333	2	1	1	5	1	5	5	2,857	1	1	3	1,667	2	2	2	2	4	4	3	5	3	2	3,5
182	4	4	4	4	2	3	2	2	3	3	2	2,429	2	2	2	2	4	1	1	2	1	5	5	5	5	5	4,333
183	5	4	4	4,333	2	2	2	2	2	2	3	2,143	2	2	2	2	2	2	2	2	1	5	5	5	5	3	4
184	5	3	5	4,333	2	1	3	4	3	3	2	2,571	1	3	3	2,333	2	2	4	2,667	1	1	5	5	5	5	3,667
185	3	3	3	3	4	2	2	2	3	1	2	2,286	2	2	3	2,333	4	2	2	2,667	4	2	3	2	5	5	3,5
186	3	1	4	2,667	3	3	5	5	5	5	2	4	2	3	3	2,667	5	5	3	4,333	5	5	5	5	5	5	5
187	5	4	4	4,333	2	2	2	4	4	4	2	2,857	2	2	2	2	5	2	2	3	5	5	1	5	5	3	4
188	4	4	3	3,667	2	2	3	5	5	5	2	3,429	3	3	3	3	1	3	4	2,667	1	5	1	5	5	5	3,667
189	4	4	2	3,333	3	2	2	5	5	5	5	3,857	4	4	5	4,333	2	4	3	3	1	1	5	5	5	5	3,667
190	5	5	5	5	2	2	2	5	5	5	3	3,429	2	2	2	2	2	2	1	1,667	5	1	5	5	4	2	3,667
191	4	4	4	4	3	2	2	5	5	5	2	3,429	2	3	5	3,333	2	4	2	2,667	5	1	5	5	5	5	4,333
192	4	4	4	4	2	2	2	5	5	5	3	3,429	2	2	3	2,333	2	2	1	1,667	1	5	3	4	3	5	3,5
193	5	4	4	4,333	1	1	2	5	5	5	1	2,857	2	3	3	2,667	2	2	3	2,333	5	5	5	3	4	4	4,333
194	5	1	5	3,667	5	1	5	5	5	5	5	4,429	2	5	5	4	4	4	2	3,333	4	4	4	5	5	3	4,167

195	3	3	4	3,333	2	3	3	5	5	5	4	3,857	2	4	2	2,667	5	4	2	3,667	5	5	5	3	5	5	4,667
196	4	4	4	4	2	2	2	5	5	5	5	3,714	2	2	3	2,333	1	2	1	1,333	5	5	3	5	5	5	4,667
197	3	3	3	3	4	3	3	5	5	5	5	4,286	5	4	4	4,333	5	1	1	2,333	1	5	1	5	4	3	3,167
198	3	4	4	3,667	2	3	1	5	5	5	5	3,714	2	2	5	3	2	2	2	2	5	1	5	3	5	1	3,333
199	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	1	1	5	3	1	3	2,333
200	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4,571	5	2	1	2,667	2	2	2	2	1	5	5	5	5	5	4,333
201	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4,429	5	4	4	4,333	4	5	5	4,667	5	5	1	5	5	5	4,333
202	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	4,143	5	5	5	5	5	2	5	4	5	1	5	5	5	5	4,333
203	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	4,429	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	3	5	5	4
204	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4,429	5	3	3	3,667	4	4	1	3	5	5	5	5	5	5	5
205	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4,333	5	5	5	5	5	5	5
206	5	5	5	5	5	1	5	2	2	2	5	3,143	5	3	3	3,667	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
207	5	5	5	5	1	5	5	2	2	3	5	3,286	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
208	5	5	1	3,667	5	5	5	3	2	2	5	3,857	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4,333
209	5	1	1	2,333	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	2	5	5	4	5	5	3	3	5	3	4
210	1	5	5	3,667	5	5	5	5	5	4	1	4,286	5	4	4	4,333	4	4	5	4,333	5	5	5	5	5	5	5
211	1	1	5	2,333	5	5	5	2	2	5	5	4,143	5	5	5	5	3	4	5	4	5	5	3	3	2	2	3,333
212	4	5	1	3,333	5	5	5	3	1	4	5	4	5	5	5	5	3	3	5	3,667	5	5	5	5	5	3	4,667
213	5	1	5	3,667	1	5	5	1	5	5	5	3,857	5	4	4	4,333	4	2	5	3,667	5	5	3	5	3	2	3,833
214	5	5	1	3,667	5	5	5	5	5	3	2	4,286	3	5	5	4,333	5	2	5	4	5	5	5	5	5	2	4,5
215	4	4	4	4	2	5	1	2	2	2	3	2,429	5	5	5	5	2	1	2	1,667	2	2	2	2	2	2	2
216	5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	1	3,286	5	3	3	3,667	3	5	5	4,333	5	5	5	5	5	5	5
217	5	1	5	3,667	5	5	5	1	1	5	5	3,857	5	5	5	5	3	2	5	3,333	5	5	5	5	5	5	5
218	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4	4,286	1	1	1	1	5	5	3	4,333	5	5	5	5	5	5	5
219	2	2	2	2	2	2	2	5	4	4	1	2,857	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2,167

220	4	4	3	3,667	2	2	5	5	5	5	4	4	1	3	3	2,333	1	3	4	2,667	1	3	5	5	3	5	3,667
221	3	4	4	3,667	3	5	2	2	2	2	5	3	5	5	2	4	2	4	3	3	2	4	5	5	5	5	4,333
222	5	5	5	5	1	5	5	5	5	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,833
223	3	4	1	2,667	5	5	4	3	3	3	2	3,571	5	5	5	5	1	4	2	2,333	5	4	5	5	5	5	4,833
224	4	5	4	4,333	2	2	2	5	5	5	3	3,429	5	1	1	2,333	2	1	1	1,333	5	5	3	4	3	5	4,167
225	1	5	4	3,333	3	4	4	5	5	5	5	4,429	5	5	5	5	2	2	5	3	5	1	5	3	4	4	3,667
226	1	5	1	2,333	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	3,333	5	4	4	5	5	3	4,333
227	4	3	3	3,333	5	5	3	2	2	2	4	3,286	2	2	2	2	5	4	2	3,667	2	5	5	3	5	5	4,167
228	4	4	1	3	2	2	2	2	2	3	5	2,571	2	2	3	2,333	1	2	1	1,333	1	5	5	5	5	5	4,333
229	2	1	3	2	4	3	3	3	2	2	2	2,714	5	4	4	4,333	4	3	3	3,333	1	5	5	1	5	5	3,667
230	1	2	2	1,667	1	3	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	2	2	2	2	5	5	5	3	5	3	4,333
231	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	1	4,286	1	1	1	1	4	4	4	4	1	5	5	3	5	5	4
232	4	4	4	4	4	4	4	2	2	1	5	3,143	1	1	1	1	2	2	2	2	5	1	5	5	5	5	4,333
233	5	1	2	2,667	5	5	5	3	1	4	5	4	2	2	1	1,667	2	1	1	1,333	5	1	5	5	5	3	4
234	4	4	4	4	2	2	2	1	5	5	5	3,143	1	1	2	1,333	1	2	1	1,333	1	2	5	5	5	3	3,5
235	5	3	3	3,667	5	5	1	5	5	3	5	4,143	5	5	5	5	4	5	4	4,333	1	1	5	5	5	5	3,667
236	3	3	3	3	3	1	3	2	2	2	2	2,143	5	5	5	5	3	3	3	3	1	1	5	5	5	3	3,333
237	5	5	5	5	1	5	5	4	3	3	3	3,429	3	3	1	2,333	4	5	2	3,667	2	2	5	5	5	5	4
238	5	4	1	3,333	5	5	5	1	3	5	5	4,143	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	3,667
239	5	1	5	3,667	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	2	1	2	1,667	1	1	5	5	5	5	3,667
240	1	5	5	3,667	2	5	5	4	4	4	4	4	1	1	1	1	5	5	5	5	2	2	5	5	5	4	3,833
	3,829	3,813	3,696	3,779	2,967	3,183	3,1	2,908	3	3,054	3,058	3,039	3,113	3,154	3,146	3,138	3,121	3,063	3,133	3,106	3,258	3,154	4,142	4,204	4,458	4,075	3,882

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Mean	Y2.1	Y2.2	Y.2.3	Y2.4	Mean
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4,5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3	4,667	5	5	5	2	4,25
5	5	5	5	5	3	4,667	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3,5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4,667	5	5	4	5	4,75
5	5	3	3	5	5	4,333	3	3	4	3	3,25
5	5	5	3	5	5	4,667	5	5	5	5	5
4	4	3	5	5	5	4,333	5	5	4	5	4,75
5	5	5	4	4	3	4,333	5	5	5	5	5
5	3	5	5	5	3	4,333	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2,75
3	5	5	5	5	5	4,667	5	3	5	5	4,5
5	5	3	5	3	3	4	5	5	3	5	4,5
5	5	3	5	5	5	4,667	5	5	5	5	5
2	2	2	3	3	2	2,333	2	2	2	3	2,25
5	3	5	3	5	5	4,333	5	5	5	5	5
5	2	2	3	5	2	3,167	5	5	3	3	4
5	4	5	5	5	5	4,833	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	5	5	5	5	4,5	5	3	3	5	4

5	4	3	5	5	5	4,5	3	5	5	4	4,25
5	5	5	3	5	5	4,667	5	5	5	3	4,5
3	2	1	3	3	2	2,333	4	2	5	3	3,5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,75
5	4	5	5	5	4	4,667	3	5	5	5	4,5
3	5	2	3	5	1	3,167	4	4	5	2	3,75
3	5	5	5	5	5	4,667	5	5	5	1	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	2	5	5	5	2	3,667	3	3	2	2	2,5
3	2	3	3	2	5	3	3	3	3	2	2,75
3	5	5	5	5	5	4,667	5	5	5	5	5
5	3	3	3	3	3	3,333	3	3	3	2	2,75
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	4,667	3	5	5	5	4,5
2	5	5	5	5	5	4,5	5	5	5	5	5
4	2	5	5	5	3	4	5	5	4	2	4
3	4	3	5	3	5	3,833	5	5	3	5	4,5
3	3	3	3	2	4	3	5	5	3	3	4
4	2	5	5	2	5	3,833	3	5	4	5	4,25
5	2	5	4	5	5	4,333	3	3	5	3	3,5
2	1	3	5	5	3	3,167	5	5	2	5	4,25
1	2	2	2	2	2	1,833	2	2	1	4	2,25
3	5	5	5	5	5	4,667	3	5	5	5	4,5
5	5	5	3	5	3	4,333	5	5	2	4	4
5	5	5	5	5	3	4,667	5	3	2	5	3,75

5	5	3	3	3	5	4	5	3	5	2	3,75
2	1	3	3	2	5	2,667	5	5	2	3	3,75
5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4
5	5	3	5	3	5	4,333	3	3	5	1	3
5	5	3	5	5	3	4,333	5	5	5	5	5
5	2	5	5	5	3	4,167	3	5	2	5	3,75
5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4,5
3	3	5	5	5	3	4	5	5	3	4	4,25
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4,5
3	3	5	5	5	5	4,333	5	5	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,75
4	4	5	5	5	5	4,667	5	5	4	5	4,75
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4,25
4	2	5	5	5	5	4,333	5	5	4	3	4,25
5	2	5	5	5	3	4,167	3	3	5	1	3
3	2	5	3	5	3	3,5	3	2	2	3	2,5
3	2	5	5	3	5	3,833	5	5	3	5	4,5
3	2	5	5	5	3	3,833	5	3	5	5	4,5
5	5	5	5	5	3	4,667	5	5	1	2	3,25
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	5	5	5	5	4,5	5	5	5	5	5
4	2	5	5	5	5	4,333	5	5	4	2	4
3	4	5	5	5	5	4,5	5	5	3	5	4,5
3	3	5	5	5	5	4,333	5	5	3	3	4

4	2	5	5	5	5	4,333	5	5	4	5	4,75
5	2	5	5	5	3	4,167	5	5	5	3	4,5
2	1	2	2	5	3	2,5	5	5	2	5	4,25
3	5	5	5	5	5	4,667	3	3	3	5	3,5
3	2	5	5	5	5	4,167	5	5	1	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4,5
5	5	3	3	5	5	4,333	3	3	5	5	4
5	5	5	3	5	5	4,667	5	5	5	5	5
2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	5	2,75
5	5	5	4	4	3	4,333	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3	4,667	5	5	5	4	4,75
5	5	1	1	5	5	3,667	5	5	5	5	5
5	2	3	5	5	3	3,833	5	5	2	5	4,25
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4,25
3	3	3	5	3	3	3,333	5	5	3	5	4,5
5	5	3	5	5	5	4,667	3	2	5	3	3,25
2	2	3	5	5	5	3,667	5	5	3	3	4
5	5	3	5	5	5	4,667	5	3	5	5	4,5
3	3	4	5	5	5	4,167	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4,5
5	5	5	3	3	5	4,333	5	5	5	3	4,5
5	5	4	3	2	5	4	3	5	5	2	3,75
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	4,667	5	3	5	3	4
5	5	5	5	5	3	4,667	3	5	5	5	4,5

3	3	5	5	5	3	4	2	3	4	5	3,5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4,667	3	5	5	5	4,5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4,25
5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4,5
3	3	3	3	5	5	3,667	5	5	3	2	3,75
2	5	3	2	3	3	3	5	5	3	5	4,5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4,5
5	5	5	3	5	5	4,667	3	3	5	5	4
5	3	5	5	3	3	4	5	5	5	3	4,5
5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3,5
2	4	5	5	5	5	4,333	5	5	2	2	3,5
5	5	5	5	5	2	4,5	3	5	5	3	4
4	3	5	5	5	5	4,5	5	5	3	2	3,75
3	4	5	5	5	3	4,167	5	5	5	2	4,25
5	5	3	3	3	5	4	5	5	5	5	5
3	5	3	3	3	5	3,667	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	4,667	5	5	5	5	5
5	4	3	5	4	5	4,333	5	5	3	5	4,5
3	5	3	5	5	5	4,333	5	5	5	2	4,25
3	5	4	5	5	3	4,167	5	5	2	5	4,25
5	5	5	5	4	5	4,833	5	5	5	4	4,75
5	5	5	3	5	5	4,667	5	5	3	3	4
5	5	4	3	5	5	4,5	5	5	5	5	5
3	3	5	5	5	5	4,333	3	3	3	3	3

5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4,5
4	4	5	5	5	5	4,667	5	5	2	5	4,25
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4
5	5	3	5	3	5	4,333	3	3	2	3	2,75
5	5	3	5	5	3	4,333	5	5	2	5	4,25
5	5	5	5	5	3	4,667	3	5	5	5	4,5
5	3	5	5	5	5	4,667	3	5	5	4	4,25
3	5	5	5	5	3	4,333	5	5	5	5	5
5	1	5	5	5	5	4,333	1	5	5	3	3,5
4	2	5	5	5	5	4,333	5	5	2	3	3,75
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4,5
3	5	5	5	5	5	4,667	5	5	4	5	4,75
4	4	5	5	5	5	4,667	5	5	3	5	4,5
5	3	5	5	5	5	4,667	5	5	5	3	4,5
5	5	5	5	5	3	4,667	3	3	3	2	2,75
5	5	5	3	5	3	4,333	3	2	5	5	3,75
4	3	5	5	3	5	4,167	5	5	5	3	4,5
5	3	5	5	5	3	4,333	5	3	3	5	4
5	3	5	5	5	3	4,333	5	5	3	5	4,5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4,667	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4,25
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	5	5	5	5	4,333	5	5	3	2	3,75
2	5	5	5	5	5	4,5	5	3	3	5	4

5	5	5	5	3	3	4,333	3	5	3	3	3,5
5	5	3	3	5	5	4,333	3	3	5	3	3,5
5	3	3	5	3	5	4	5	3	5	5	4,5
5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	4
2	4	3	2	3	5	3,167	5	5	2	5	4,25
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	5	3	5	5	4,167	5	5	3	5	4,5
3	4	5	5	5	5	4,5	5	5	5	2	4,25
5	5	5	3	5	5	4,667	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	4,667	5	5	5	4	4,75
5	5	3	5	5	5	4,667	3	3	5	3	3,5
5	4	5	5	5	5	4,833	3	3	3	1	2,5
3	5	5	3	3	3	3,667	5	5	5	1	4
3	5	3	5	5	3	4	3	5	2	5	3,75
5	5	5	3	3	5	4,333	3	5	5	5	4,5
5	5	5	5	5	3	4,667	5	5	3	3	4
3	3	2	3	5	5	3,5	5	5	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	3	5	5	5	4,667	5	5	5	5	5
5	3	5	5	5	5	4,667	5	5	5	3	4,5
3	5	5	5	3	5	4,333	5	3	5	3	4
1	5	3	5	5	3	3,667	5	5	5	5	5
4	1	2	2	2	2	2,167	2	2	2	5	2,75
5	3	1	5	5	5	4	5	5	5	5	5
3	5	5	5	3	3	4	4	3	4	3	3,5

4	4	5	3	1	5	3,667	3	4	3	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	4
5	3	5	3	5	5	4,333	5	5	1	3	3,5
5	4	5	5	5	5	4,833	5	1	5	5	4
4	5	5	5	4	3	4,333	5	4	1	5	3,75
5	5	3	3	5	5	4,333	3	5	3	1	3
5	5	1	3	5	2	3,5	3	5	3	5	4
5	4	5	1	5	5	4,167	5	5	5	3	4,5
5	5	3	5	1	3	3,667	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	1	4	5	5	3	5	4,5
2	5	5	3	3	3	3,5	1	3	3	5	3
5	5	3	5	5	5	4,667	5	1	5	5	4
5	5	5	3	3	2	3,833	4	4	5	5	4,5
5	3	5	5	5	3	4,333	5	5	5	1	4
5	5	2	3	5	2	3,667	5	5	1	5	4
2	4	5	5	5	2	3,833	5	1	2	5	3,25
5	5	3	5	5	5	4,667	1	5	5	5	4
4	3	5	5	5	5	4,5	5	3	3	5	4
3	4	3	5	1	5	3,5	5	5	5	4	4,75
5	5	5	1	5	5	4,333	5	5	5	4	4,75
3	5	5	3	3	2	3,5	4	2	5	5	4
5	1	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4,75
1	4	2	5	4	4	3,333	3	5	3	5	4
3	5	2	3	5	3	3,5	4	4	3	1	3
5	5	5	5	1	5	4,333	5	5	5	1	4

5	5	5	5	3	3	4,333	5	5	2	2	3,5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3	4,667	5	5	5	2	4,25
5	5	5	5	5	3	4,667	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4,667	5	5	4	5	4,75
5	5	3	3	5	5	4,333	3	3	4	3	3,25
5	5	5	3	5	5	4,667	5	5	5	3	4,5
4	4	3	5	5	5	4,333	5	5	4	5	4,75
5	5	5	4	4	3	4,333	5	5	5	5	5
5	3	5	5	5	3	4,333	5	5	5	5	5
2	2	2	2	5	5	3	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	2,75
3	5	5	5	5	5	4,667	5	3	5	2	3,75
5	5	3	5	3	3	4	5	5	3	5	4,5
5	5	3	5	5	5	4,667	5	5	5	2	4,25
2	2	2	3	3	2	2,333	2	2	2	3	2,25
2	3	2	3	5	3	3	5	5	5	5	5
5	2	2	3	5	2	3,167	5	5	3	3	4
5	4	5	5	5	5	4,833	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	5	5	5	5	4,5	5	3	3	5	4

3	4	3	5	5	5	4,167	3	5	5	4	4,25
5	5	5	3	5	5	4,667	5	5	5	5	5
3	5	5	3	3	2	3,5	4	2	5	2	3,25
5	5	3	5	5	5	4,667	5	5	5	5	5
5	4	2	5	4	4	4	3	5	5	3	4
3	5	2	3	5	3	3,5	4	4	5	5	4,5
3	5	5	5	5	5	4,667	5	3	2	5	3,75
1	5	5	5	3	3	3,667	5	5	2	1	3,25
3	1	5	5	5	5	4	3	5	1	5	3,5
3	2	5	3	2	5	3,333	3	3	3	2	2,75
3	5	5	5	5	5	4,667	5	5	5	5	5
5	3	3	3	5	5	4	3	3	3	5	3,5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	4,667	1	5	5	5	4
2	5	5	5	5	5	4,5	5	1	5	5	4
4	2	5	5	5	3	4	5	5	1	5	4
4,163	4,108	4,275	4,396	4,479	4,25	4,278	4,375	4,379	4,033	4,038	4,206

LAMPIRAN 3

HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Correlations

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	Total
X1.1	Pearson Correlation	1	,171**	,200**	,667**
	Sig. (2-tailed)		,008	,002	,000
	N	240	240	240	240
X1.2	Pearson Correlation	,171**	1	,320**	,704**
	Sig. (2-tailed)	,008		,000	,000
	N	240	240	240	240
X1.3	Pearson Correlation	,200**	,320**	1	,722**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000
	N	240	240	240	240
Total	Pearson Correlation	,667**	,704**	,722**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	240	240	240	240

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	240	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	240	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,671	3

Correlations

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
X2.1	Pearson Correlation	1	,485**	,477**	,174**	,085	,173**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,007	,190	,007
	N	240	240	240	240	240	240
X2.2	Pearson Correlation	,485**	1	,642**	,130 [†]	,107	,146 [†]
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,044	,098	,024
	N	240	240	240	240	240	240

	Pearson Correlation	,477**	,642**	1	,202**	,119	,287**
X2.3	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,066	,000
	N	240	240	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,174**	,130*	,202**	1	,447**	,474**
X2.4	Sig. (2-tailed)	,007	,044	,002		,000	,000
	N	240	240	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,085	,107	,119	,447**	1	,620**
X2.5	Sig. (2-tailed)	,190	,098	,066	,000		,000
	N	240	240	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,173**	,146*	,287**	,474**	,620**	1
X2.6	Sig. (2-tailed)	,007	,024	,000	,000	,000	
	N	240	240	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,266**	,206**	,247**	,179**	,164*	,283**
X2.7	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,005	,011	,000
	N	240	240	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,620**	,633**	,688**	,599**	,581**	,680**
Total	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	240	240	240	240	240	240

Correlations

		X2.7	Total
	Pearson Correlation	,266	,620**
X2.1	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	240	240

	Pearson Correlation	,206**	,633
X2.2	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	240	240
	Pearson Correlation	,247**	,688**
X2.3	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	240	240
	Pearson Correlation	,179**	,599*
X2.4	Sig. (2-tailed)	,005	,000
	N	240	240
	Pearson Correlation	,164	,581
X2.5	Sig. (2-tailed)	,011	,000
	N	240	240
	Pearson Correlation	,283**	,680*
X2.6	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	240	240
	Pearson Correlation	1**	,538**
X2.7	Sig. (2-tailed)		,000
	N	240	240
	Pearson Correlation	,538**	1**
Total	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	240	240

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	240	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	240	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,732	7

Correlations

Correlations

		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Total
Z1.1	Pearson Correlation	1	,727**	,591**	,883**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	240	240	240	240
Z1.2	Pearson Correlation	,727**	1	,656**	,902**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000

	N	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,591**	,656**	1	,851**
Z1.3	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,883**	,902**	,851**	1
Total	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	240	240	240	240

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	240	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	240	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,852	3

Correlations

		Z2.1	Z2.2	Z2.3	Total
Z2.1	Pearson Correlation	1	,376**	,407**	,761**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	240	240	240	240
Z2.2	Pearson Correlation	,376**	1	,408**	,767**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	240	240	240	240
Z2.3	Pearson Correlation	,407**	,408**	1	,792**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	240	240	240	240
Total	Pearson Correlation	,761**	,767**	,792**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	240	240	240	240

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	240	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	240	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,664	3

Correlations

Correlations

		Z3.1	Z3.2	Z3.3	Z3.4	Z3.5	Z3.6
Z3.1	Pearson Correlation	1	,264**	,123	,089	,139*	,096
	Sig. (2-tailed)		,000	,057	,171	,031	,139
	N	240	240	240	240	240	240
Z3.2	Pearson Correlation	,264**	1	,072	,038	,091	,088
	Sig. (2-tailed)	,000		,268	,560	,160	,177

	N	240	240	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,123	,072	1	,301**	,326**	,336**
Z3.3	Sig. (2-tailed)	,057	,268		,000	,000	,000
	N	240	240	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,089	,038	,301**	1	,422**	,329**
Z3.4	Sig. (2-tailed)	,171	,560	,000		,000	,000
	N	240	240	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,139*	,091	,326**	,422**	1	,410**
Z3.5	Sig. (2-tailed)	,031	,160	,000	,000		,000
	N	240	240	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,096	,088	,336**	,329**	,410**	1
Z3.6	Sig. (2-tailed)	,139	,177	,000	,000	,000	
	N	240	240	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,571**	,523**	,597**	,572**	,608**	,593**
Total	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	240	240	240	240	240	240

Correlations

		Total
	Pearson Correlation	,571
Z3.1	Sig. (2-tailed)	,000
	N	240
	Pearson Correlation	,523**
Z3.2	Sig. (2-tailed)	,000

	N	240
	Pearson Correlation	,597
Z3.3	Sig. (2-tailed)	,000
	N	240
	Pearson Correlation	,572
Z3.4	Sig. (2-tailed)	,000
	N	240
	Pearson Correlation	,608*
Z3.5	Sig. (2-tailed)	,000
	N	240
	Pearson Correlation	,593
Z3.6	Sig. (2-tailed)	,000
	N	240
	Pearson Correlation	1**
Total	Sig. (2-tailed)	
	N	240

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	240	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	240	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,671	6

Correlations

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6
Y1.1	Pearson Correlation	1	,343**	,226**	,170**	,238**	,231**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,008	,000	,000
	N	240	240	240	240	240	240
Y1.2	Pearson Correlation	,343**	1	,214**	,156*	,148*	,193**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,016	,022	,003
	N	240	240	240	240	240	240

	Pearson Correlation	,226**	,214**	1	,432**	,252**	,251**
Y1.3	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000	,000	,000
	N	240	240	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,170**	,156*	,432**	1	,320**	,224**
Y1.4	Sig. (2-tailed)	,008	,016	,000		,000	,000
	N	240	240	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,238**	,148*	,252**	,320**	1	,212**
Y1.5	Sig. (2-tailed)	,000	,022	,000	,000		,001
	N	240	240	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,231**	,193**	,251**	,224**	,212**	1
Y1.6	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,001	
	N	240	240	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,616**	,593**	,654**	,614**	,575**	,581**
Total	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	240	240	240	240	240	240

Correlations

		total
	Pearson Correlation	,616
Y1.1	Sig. (2-tailed)	,000
	N	240
	Pearson Correlation	,593**
Y1.2	Sig. (2-tailed)	,000
	N	240

	Pearson Correlation	,654**
Y1.3	Sig. (2-tailed)	,000
	N	240
	Pearson Correlation	,614**
Y1.4	Sig. (2-tailed)	,000
	N	240
	Pearson Correlation	,575**
Y1.5	Sig. (2-tailed)	,000
	N	240
	Pearson Correlation	,581**
Y1.6	Sig. (2-tailed)	,000
	N	240
	Pearson Correlation	1**
Total	Sig. (2-tailed)	
	N	240

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	240	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	240	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,653	6

Correlations

Correlations

		Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Total
Y2.1	Pearson Correlation	1	,423**	,126	,079	,634**
	Sig. (2-tailed)		,000	,051	,223	,000
	N	240	240	240	240	240
Y2.2	Pearson Correlation	,423**	1	,135*	,064	,638**
	Sig. (2-tailed)	,000		,037	,324	,000

	N	240	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,126	,135*	1	,049	,580**
Y2.3	Sig. (2-tailed)	,051	,037		,447	,000
	N	240	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,079	,064	,049	1	,539**
Y2.4	Sig. (2-tailed)	,223	,324	,447		,000
	N	240	240	240	240	240
	Pearson Correlation	,634**	,638**	,580**	,539**	1
Total	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	240	240	240	240	240

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	240	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	240	100,0

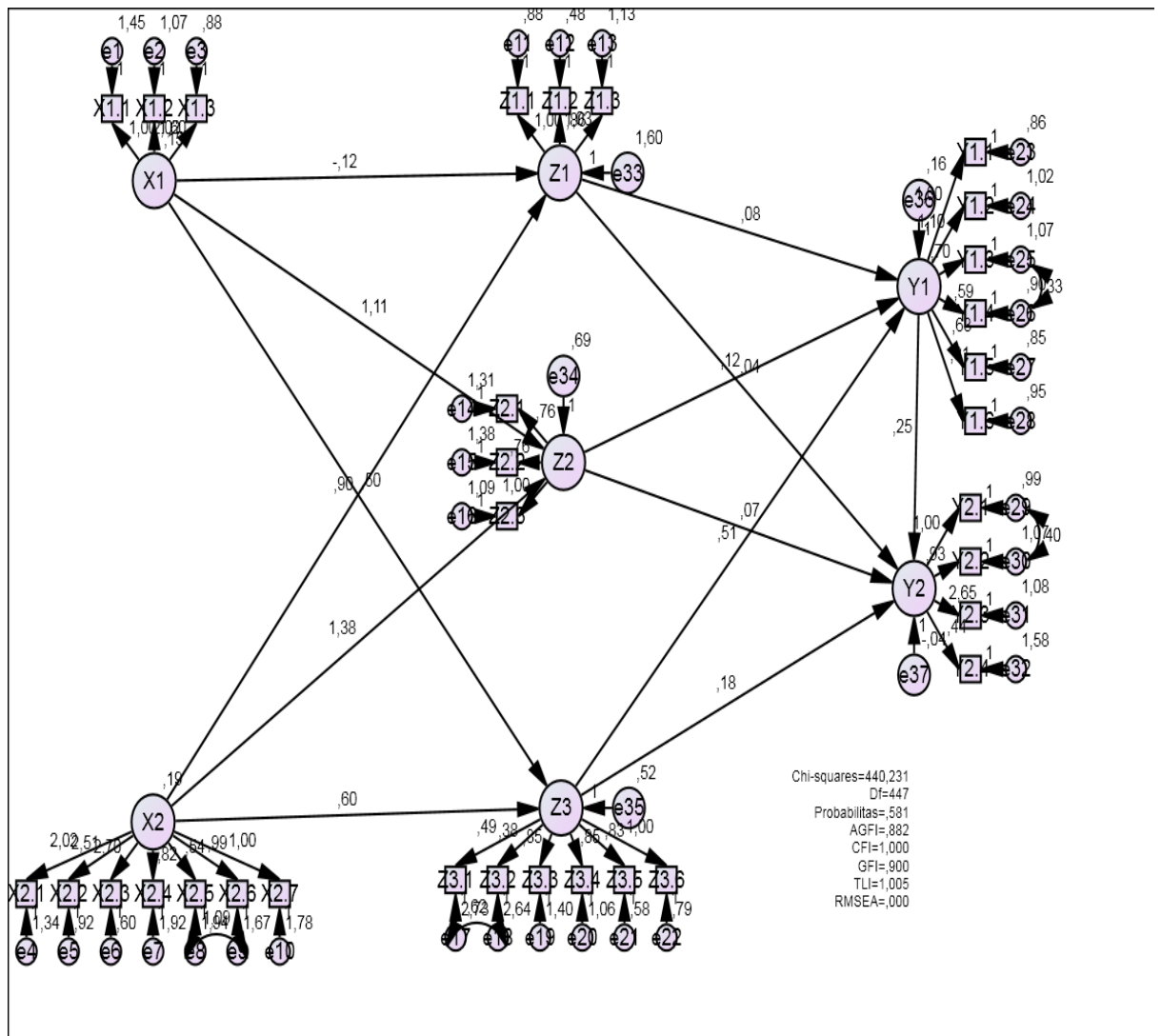
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,681	4

LAMPIRAN 4

HASIL OLAH DATA



Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z1	<--- X1	-,117	,311	-,377	,706	
Z2	<--- X1	1,113	,420	2,651	,008	
Z3	<--- X1	,497	,246	2,024	,043	
Z1	<--- X2	,895	,298	3,002	,003	
Z2	<--- X2	1,379	,364	3,792	***	
Z3	<--- X2	,600	,198	3,024	,002	
Y1	<--- Z1	,084	,037	2,260	,024	
Y1	<--- Z2	,116	,053	2,186	,029	
Y1	<--- Z3	,508	,098	5,204	***	
Y2	<--- Z1	,042	,021	1,989	,047	
Y2	<--- Z2	,072	,031	2,328	,020	
Y2	<--- Z3	,177	,075	2,367	,018	
Y2	<--- Y1	,251	,111	2,265	,024	
X1.1	<--- X1	1,000				
X1.2	<--- X1	1,595	,532	3,001	,003	
X1.3	<--- X1	2,024	,692	2,927	,003	
X2.7	<--- X2	1,000				
X2.6	<--- X2	,995	,302	3,294	***	
X2.5	<--- X2	,542	,256	2,120	,034	
X2.4	<--- X2	,823	,288	2,858	,004	
X2.3	<--- X2	2,702	,609	4,434	***	
X2.2	<--- X2	2,507	,571	4,391	***	
X2.1	<--- X2	2,020	,480	4,210	***	
Z1.1	<--- Z1	1,000				
Z1.2	<--- Z1	1,029	,077	13,356	***	
Z1.3	<--- Z1	,860	,073	11,806	***	
Z2.3	<--- Z2	1,000				
Z2.2	<--- Z2	,763	,112	6,843	***	
Z2.1	<--- Z2	,755	,110	6,890	***	
Z3.6	<--- Z3	1,000				
Z3.5	<--- Z3	,828	,108	7,671	***	
Z3.4	<--- Z3	,852	,127	6,733	***	
Z3.3	<--- Z3	,855	,138	6,209	***	
Z3.2	<--- Z3	,383	,156	2,455	,014	
Z3.1	<--- Z3	,488	,161	3,033	,002	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y2.1 <--- Y2	1,000				
Y2.2 <--- Y2	,935	,231	4,046	***	
Y2.3 <--- Y2	2,654	,612	4,334	***	
Y2.4 <--- Y2	,439	,281	1,562	,118	
Y1.1 <--- Y1	1,000				
Y1.2 <--- Y1	1,102	,181	6,076	***	
Y1.3 <--- Y1	,698	,151	4,632	***	
Y1.4 <--- Y1	,590	,135	4,372	***	
Y1.5 <--- Y1	,629	,134	4,682	***	
Y1.6 <--- Y1	,809	,153	5,287	***	

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e9 <--> e8	1,093	,139	7,890	***	
e29 <--> e30	,398	,073	5,418	***	
e25 <--> e26	,332	,072	4,603	***	
e18 <--> e17	,624	,181	3,445	***	

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	,145	,083	1,751	,080	
X2	,191	,085	2,251	,024	
e33	1,598	,228	7,006	***	
e34	,689	,172	4,002	***	
e35	,520	,109	4,774	***	
e36	,159	,055	2,878	,004	
e37	-,043	,024	-1,768	,077	
e1	1,446	,144	10,055	***	
e2	1,074	,144	7,470	***	
e3	,883	,182	4,864	***	
e10	1,781	,167	10,692	***	
e9	1,671	,156	10,679	***	
e8	1,944	,179	10,866	***	
e7	1,921	,178	10,782	***	
e6	,604	,110	5,484	***	
e5	,925	,121	7,652	***	
e4	1,344	,140	9,580	***	
e11	,878	,125	7,021	***	
e12	,479	,110	4,361	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e13	1,134	,127	8,951	***	
e16	1,086	,172	6,305	***	
e15	1,379	,157	8,799	***	
e14	1,307	,150	8,722	***	
e22	,794	,096	8,261	***	
e21	,575	,068	8,410	***	
e20	1,064	,112	9,507	***	
e19	1,404	,143	9,851	***	
e18	2,640	,244	10,816	***	
e17	2,728	,254	10,751	***	
e29	,991	,092	10,751	***	
e30	1,067	,098	10,844	***	
e31	1,083	,168	6,427	***	
e32	1,581	,144	10,952	***	
e23	,857	,094	9,151	***	
e24	1,017	,112	9,107	***	
e25	1,073	,105	10,249	***	
e26	,902	,087	10,348	***	
e27	,851	,083	10,250	***	
e28	,954	,096	9,914	***	

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	81	440,231	447	,581	,985
Saturated model	528	,000	0		
Independence model	32	1972,340	496	,000	3,976

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,113	,900	,882	,762
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,294	,541	,512	,509

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,777	,752	1,004	1,005	1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,901	,700	,901
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	45,971
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1476,340	1343,454	1616,747

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	1,842	,000	,000	,192
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	8,252	6,177	5,621	6,765

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,000	,000	,021	1,000
Independence model	,112	,106	,117	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	602,231	628,182	884,162	965,162
Saturated model	1056,000	1225,165	2893,777	3421,777
Independence model	2036,340	2046,593	2147,721	2179,721

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	2,520	2,548	2,740	2,628
Saturated model	4,418	4,418	4,418	5,126
Independence model	8,520	7,964	9,108	8,563

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	270	283
Independence model	67	70