

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Lidya. (2009). *Pengaruh Konflik Peran, Ketidakjelasan peran dan kelebihan peran terhadap kepuasan kerja dan kinerja auditor. Jurnal Akuntansi. Bandung (Penelitian Pada Kantor Akuntan Publik Yang Bermitra Dengan Kantor Akuntan Publik Big Four Di Wilayah DKI Jakarta)*. Jurnal Akuntansi Maranatha, vol. 1, no. 1, 2009.
- Ali, Barzan Omar. (2018). *Factors influencing the effectiveness of internal audit on organizational performance*. International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (UAMES) Vol 4 Issue 4, April 2018.
- Al-Matari, Ebrahim Mohammad. (2014). *The effect of Internal auditor and firm performance : A proposed research framework*. International Review of Management and Marketing Vol 4 No 1, 2014, pp: 34-41.
- Alzeban, A. (2020). *The relationship between the audit commite, internal audit and firm performance*. Journal of Applied Accounting Research Vol 21 No 3, pp 437-454.
- Anam, Hairul. (2020). *Peran Audit internal serta faktor-faktor pendukung terhadap pengendalian internal dan kinerja perusahaan*. Jurnal Akuntabel 17(1), 2020, page 1-13.
- Anthony, Robert dan Vijay, Govindarajan. (2005). *Management Control Sistem Edisi pertama*. Jakarta : Salemba Empat
- Ardana, I.K, Mujiati,N.W dan Utama, I.W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Arikunto, S. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Assauri, Sofjan. (2012). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : PT. Raja Grafindo.
- Bastian, Indra. (2001). *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Boynton, Johnson Kell. (2003). *Modern Auditing*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Daft, Richard. (2016). *Era Baru Manajemen*. Terjemahan. Jakarta : Salemba Empat
- Dewi, Rozmita dan Apandi, Nelly Nur. (2012) *Gejala Fraud dan Peran Auditor Internal dalam Pendeteksian Fraud di Lingkungan Perguruan Tinggi*. Prosiding Simposium Nasional Akuntansi 15 Banjarmasin
- Drogalas, G., Karagiorgos T. & Arampatzis K. (2015). *Factors associated with Internal Audit Effectiveness: Evidence from Greece*. Journal of Accounting and Taxation, 7(7), 113 - 122.
- Dwiyanto, Agus. (2008). *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press
- Eviyanti, Siti Khairani, Rika Kharlina. (2012). *Peranan Audit Internal dalam Mengatasi Resiko Penjualan Secara kredit pada PT. Thamrin Brothers Palembang*. Palembang : STIE MDP.
- Fajar, Ibnu. (2018). *Evaluasi penerapan Sistem Pengendalian Internal BRI dengan COSO Framework*. Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi (JEBA) Volume 20 Nomor 04 Tahun 2018.
- Gaol, Vebry M. Lumban. (2019). *Pengaruh Sistem Pengendalian Intern dan Peran Auditor Internal terhadap kinerja perusahaan melalui Good Corporate Governance pada perusahaan Consumer Goods di Kota Medan*. Jurnal Stindo Profesional Volume V Nomor 3 Mei 2019 ISSN: 2443-0536
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro

- Ghozali, Imam dan Latan, Hengky. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi menggunakan Smart PLS 3.0 untuk penelitian Empiris*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gondodinyoto, Sanyoto. (2007). *Audit Sistem Informasi : Pendekatan Coblt Edisi Revisi*. Jakarta : Mitra Wacana Media
- Griffin. (2012). *Manajemen*, alih bahasa Gina Gania, Jakarta : Erlangga
- Gulati, R, Mayo, A and Nohria, N. (2013). *Management*. Boston :: Cengage Learning.
- Halim, Abdul. (2001). *Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Hasibuan, Malayu. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Bumi Aksara
- Hazaea, Saddam A, et al. (2020). *The impact of Internal Audit quality on financial performance of Yemeni Commercial banks : An Empirical Investigatiion*. *Journal of Asian Finance, Economics and Busiess*, Vol 7 No 11 (2020), pp : 867-875.
- <https://www.sementonasa.co.id/profil-perusahaan/>
- Hery. (2016). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta : Grasindo.
- Hutami, Gartiria dan Chairi, Anis. (2011). *Pengaruh Konflik Peran dan Ambiguitas Peran terhadap Komitmen, Independensi Auditor Internal Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada Inspektorat Kota Semarang)*. Semarang : Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- I Gusti Agung Rai. (2010). *Audit Kinerja pada Sektor Publik*. Jakarta : Salemba Empat.
- Keban, Yeriamas. (2008). *Enam dimensi Strategi Administrasi Publik : Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta : Gava Media
- Kontogeorgis, Georgios. (2018). *The role of Internal Audit Function on Corporate Governance and management*. *Macrothink Institute International Journal of Accounting and Financial Reporting* Vol 8 No 4, 2018, ISSN, 2162-3082.
- Laela, Sugiyarti Fatma,. (2016). *Peran Auditor Internal dalam meningkatkan Value perusahaan dan tantangannya di Masa Depan : Suatu Tinjauan Teoretis*. *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis (JDAB)*. Vol 3(2), 2016. Hal 77-88.
- Lebas, M., & Euske, K.A (2004). *A conceptual and operational delineation of performance*. in Neely, A (Eds.) *Business performance measurement*
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Mahsun, Mohamad. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Penerbit BPFE
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Mulyadi. (2013). *Auditing*. Buku 1, Edisi Enam, Jakarta: Salemba Empat.
- Nogi, Hessel. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta : PT. Gramedia
- Oktaviana, Lucia. (2015). *Peran Audit Internal guna meningkatkan kinerja (Studi Kasus di PT. BPR Armindo Kencana Malang)*. *Jurnal Parsimonia* Vol 2 No 1 April, 2015, Page 111-122.
- Pesudo, David Adechandra Ashedica. (2017). *Audit Internal Universitas X : Suatu Refleksi*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Volume 20 No 1, April 2017, ISSN 1979-6471
- Postula, Marta. (2020). *Internal Audit as tool to improve the efficiency of Public Service*. *European Research Studies Journal* Volume XXIII, Issue 3, 2020.
- Rapina dan Christyanto, Leo. (2011). *Peranan Sistem Pengendalian Internal dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi Kegiatan Operasional pada Siklus Persediaan dan Pergudangan (Studi Kasus pada PT. Ultrajaya Milk*

- Industry dan Trading Company, Tbk Bandung*). Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi Nomor 06 Tahun ke 2 September-Desember 2011.
- Ratminto dan Winarsih, Atik Septi. (2005). *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Rispantyo dan Sunarko. (2013). *Aktivitas Interpersonal dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Audit Internal*. Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis Vol 1 No 2, 2013.
- Robbins, P. Stephen. (2002). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Rosalina, Iga. (2012). *Efektifitas Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan pada kelompok Pinjaman Bergulir di Desa Mantren Kec. Karangrejo Kabupaten Madetaan*. Jurnal Efektifitas Pemberdayaan Masyarakat Vol 01 No 01, Februari 2012.
- Safroni, Ladzi. (2012). *Manajemen dan Reformasi Pelayanan Publik dalam Konteks Birokrasi Indonesia*. Malang : Adutya Media Publishing.
- Sarjono, Haryadi dan Julianita, Winda. (2011). *SPSS vs LISREL : Sebuah Pengantar Aplikasi Riset*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sawyer, Lawrence B et al. (2009). *Internal Auditing*. Jakarta : Salemba Empat.
- Setiadi, Rezki Mehta dkk. 2021. *Analisis Peran Pengendalian Internal sebagai pemoderasi Pengaruh Peran Auditor Internal terhadap Kinerja Organisasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia*. Jurnal Revenue Vol 2 No 1 Juni 2021.
- Siswanto, B. (2007). *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung : Sinar Baru.
- Sobirin, Achmad. (2007). *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam kehidupan berorganisasi*. Yogyakarta : IBPP STIM YKPN.
- Spira, LF and Page, M. (2003), *Risk Management : The reinvention of Internal Control and the Changing role of Internal Audit*. Accounting, Auditing and Accountability Journal Vol 16 Issue 4 page 640-662.
- Steers, M Richard. (2003). *Efektivitas Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif dan RND*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Suhardan, Dadang dkk. (2011). *Manajemen Pendidikan*. Bandung : Alfabeta
- Sunyoto, Yonathan, Ghozali, Imam & Purwanto, Agus. (2017). *Analysis of Auditor Performance by Using Covariance Based Structural Equation Modeling: A Study of Public Accounting Firms in Indonesia*. European Research Studies Journal, European Research Studies Journal, vol. 0(3A), pages 524-537.
- Surat Edaran Menteri BUMN SE Nomor 7/MBU/07/2020 tentang *Nilai-Nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara*.
- Syafrudin, Y. (2013). *Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Untuk Mewujudkan Pengelolaan Keuangan Daerah Yang Efektif, Efisien, dan Bebas Korupsi*. Jurnal Mahasiswa S2 Untan - Vol.3, No. 5.
- Taouab, Omar and Issor, Zineb. (2019). *Firm Performance : Definition and Measurement Models*. European Scientific Journal 2019 Edition Vol 15 no 1, ISSN: 1857 – 7881
- Tuanakotta, Theodorus. (2014). *Teori Akuntansi*. Salemba Empat: Jakarta
- Thoha, Miftah. (2010), *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Tunggal, Amin Wiyaya. (2005). *Internal Auditing*. Jakarta : Harvarindo.
- Umam. Khaerul. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung : Pustaka Setia

- Vijayakumar, A.N dan Nagaraja,N. (2012). *Internal Control Sistem : Effectiveness of Internal audit in risk management at public sector enterprises*. BVIMIR Management Edge Vol 5 No 1.
- Waracanova, S.D. (2012). *Analisis peranan audit internal terhadap corporate governance, resiko dan pengendalian internal : Studi kasus pada PT. XYZ*. Jakarta : Universitas Indonesia (Tesis tidak dipublikasikan).
- Wijayanti, Irine Diana Sari. (2008). *Manajemen*. Yogyakarta : Mitra Cendekia Press.
- Williams, Chuck. (2018). *Principles of Management (10th edition)*. Boston : Cengage Learning.
- Yuwono, S., E. Sukarno, dan M. Ichsan. (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard "Menuju Organisasi Berfokus Pada Strategi"*. Jakarta : Gramedia
- Zelmiyanti, Riri. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Peran Auditor Internal terhadap Pencegahan Kecurangan dengan Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal sebagai variabel intervening*. Jurnal Politeknik Caltex Riau.
- Zulfikar, Zulfikar. (2014). *Symptoms of fraud dan peran auditor internal dalam pendekteksian fraud di lingkungan politeknik Negeri Samarinda (Studi pada Satuan Jurusan)*. Jurnal Eksis, Ekonomi Sosial dan Bisnis Vol 10 No 1 (2014).

# LAMPIRAN

## Lampiran 1 : Kuisisioner Penelitian

### Untuk Penelitian Tesis

#### ANALISIS PERAN AUDITOR INTERNAL TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENGENDALIAN INTERNAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING: STUDI KASUS PADA PT. SEMEN TONASA

**Nama : Deddy Edriansah, ST**

**NIM : A02202006**

#### Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon diberi tanda checklist (  $\checkmark$  ) pada kolom jawaban Bapak/Ibu angggap paling sesuai. Pendapat anda dinyatakan dalam skala 1 s/d 5 yang memiliki makna :
 

Sangat Setuju (SS)	= 5
Setuju (S)	= 4
Netral (N)/Ragu-Ragu (R)	= 3
Tidak Setuju (TS)	= 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	= 1
2. Setiap pertanyaan hanya butuh satu jawaban saja.
3. Mohon memberikan jawaban yang sebenarnya karena tidak akan mempengaruhi pekerjaan anda.
4. Setelah mengisi kuesioner mohon Bapak/Ibu berikan kepada yang menyerahkan kuesioner.
5. Terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya.

#### Identitas Responden

Usia : ..... Tahun

Jenis Kelamin : ( ) Pria ( ) Wanita

Pendidikan Terakhir : ( ) S3 ( ) S2 ( ) S1 ( ) D3 ( ) SMA/ sederajat

Lama Bekerja : ..... Tahun

Tempat Bekerja Saat ini : ( ) Direktorat Utama  
( ) Direktort Keuangan  
( ) Direktorat Operasi

### Variabel Peran Auditor Internal (X)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
<b>A. Independensi/Kemandirian</b>						
1	Auditor internal memiliki wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam struktur organisasi					
2	Auditor internal merupakan bagian yang terpisah dari kegiatan operasional perusahaan					
3	Auditor internal bekerja maksimal secara independen dan tidak memihak					
<b>B. Kemampuan Profesional</b>						
4	Pekerjaan auditor internal membutuhkan keahlian dan kemampuan profesional dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepada mereka					
5	Auditor internal mampu berkomunikasi secara efektif dengan semua jenjang unsur di perusahaan dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas mereka					
6	Auditor internal sudah terbiasa melakukan pemeriksaan dan pengawasan dengan ketelitian yang tinggi.					
7	Auditor internal perusahaan memiliki kecakapan, pendidikan dan keahlian yang memadai					
<b>C. Lingkup Pekerjaan</b>						
8	Auditor internal memiliki program kerja dalam kegiatan audit					
9	Auditor Internal akan memberikan rekomendasi apakah sistem yang telah ditetapkan sudah mampu mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan					
<b>D. Pelaksanaan Kegiatan Pemeriksaan</b>						
10	Auditor Internal melakukan inspeksi dan pengawasan terhadap kepatuhan karyawan pada peraturan dan kebijakan yang ditetapkan.					
11	Auditor Internal mengevaluasi program dan kegiatan operasi apakah telah berfungsi sebagaimana mestinya dan memberi hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah direncanakan.					
12	Auditor Internal memberi rekomendasi tindakan korektif					

### Variabel Pengendalian Internal (Z)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
<b>A. Lingkungan Pengendalian</b>						
1	Terdapat peraturan yang mengatur mengenai masalah etika perilaku dalam perusahaan					
2	Manajemen telah mempertimbangkan tingkat kompetensi karyawan yang diisyaratkan untuk masing-masing pekerjaan					
3	Setiap karyawan mengetahui uraian kerja yang telah ditetapkan dan telah melakukan tugas sesuai dengan bagiannya					
4	Pimpinan unit kerja telah menjalankan fungsi pengawasan dalam kegiatan di unit kerjanya					
<b>B. Penilaian resiko</b>						
5	Manajemen telah menetapkan target dan tujuan organisasi yang jelas					
6	Unit kerja telah melakukan identifikasi dan analisis terhadap resiko di unit kerjanya yang mungkin akan terjadi					
7	Unit kerja telah mengidentifikasi dan menganalisis perubahan-perubahan signifikan yang mungkin dan sedang terjadi di perusahaan					
<b>C. Aktifitas Pengendalian</b>						
8	Masing-masing bagian organisasi perusahaan telah memiliki wewenang dan tanggung jawab yang jelas					
9	Adanya Pedoman, Prosedur dan atau Instruksi Kerja sebagai panduan kegiatan di unit kerja					
10	Manajemen atau pimpinan unit kerja telah mensosialisasikan peraturan dan atau kebijakan yang berlaku kepada seluruh karyawan di bawahnya					
11	Adanya penegakan tindakan disiplin atas penyimpangan atau pelanggaran terhadap kebijakan dan prosedur					
<b>D. Informasi dan Komunikasi</b>						
12	Terdapat koordinasi yang baik antara atasan dan bawahan serta sesama rekan kerja					
13	Sudah terdapat kejelasan dan ketepatan dalam wewenang dan tanggung jawab masing-masing karyawan					



14	Manajemen mampu mengkomunikasikan dengan pihak luar mengenai aktifitas pengendalian internal di perusahaan secara efektif dan efisien					
<b>E. Pemantauan</b>						
15	Pemantauan terhadap aktifitas pengendalian internal di perusahaan dilakukan oleh manajemen secara berkelanjutan					
16	Pimpinan unit kerja senantiasa menindaklanjuti rekomendasi auditor internal untuk perbaikan pengendalian internal di unit kerjanya					

### Variabel Kinerja Perusahaan (Y)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		SS	S	RR	TS	STS
<b>A. Produktivitas</b>						
1	Perusahaan setiap tahunnya menyusun RKAP yang jelas dan terukur					
2	Perusahaan senantiasa mencapai target kinerja yang sudah ditetapkan					
<b>B . Kualitas Layanan</b>						
3	Kualitas layanan yang diberikan oleh perusahaan mengacu pada aturan yang sudah ditetapkan					
4	Perusahaan memaksimalkan pelayanan kepada konsumen dengan cara mencari tahu kebutuhan dan harapan konsumen					
5	Perusahaan menyadari bahwa kinerja perusahaan sangat tergantung dari kepuasan konsumen.					
<b>C. Responsivitas</b>						
6	Perusahaan mampu mengidentifikasi dan memetakan segala kebutuhan dan aspirasi dari konsumennya					
7	Perusahan telah menyusun agenda prioritas dalam rangka pelayanan konsumen					
8	Perusahaan menjadikan komplain dari konsumen sebagai referensi untuk perbaikan produk dan pelayanannya					
<b>D. Responsibilitas</b>						
9	Dalam melaksanakan pekerjaan, terdapat pedoman sebagai acuan pelayanan yang diselenggarakan					
10	Pedoman tersebut dilaksanakan dengan prinsip-prinsip yang benar dan dipatuhi oleh seluruh karyawan					
<b>E. Akuntabilitas</b>						
11	Segala kebijakan dan peraturan yang dibuat oleh perusahaan telah mengikuti regulasi dan peraturan yang dibuat oleh pemerintah					
12	Segala kebijakan dan peraturan Internal perusahaan dipatuhi dan dilaksanakan secara terukur dan sistematis					

## Lampiran 2 : Pedoman Wawancara

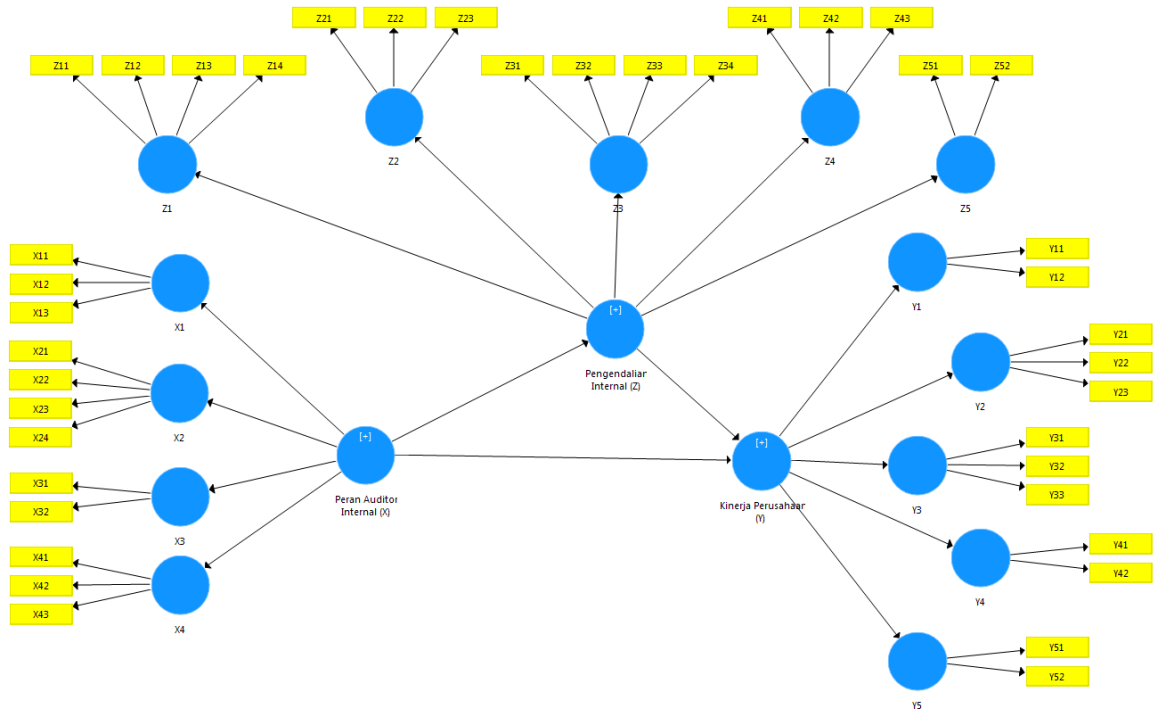
Informan : Kepala Unit pada PT. Semen Tonasa (berjumlah 3 orang)

1. Bagaimana menurut pendapat anda tingkat produksi (dalam kaitan dengan produktifitas perusahaan) dalam kurun waktu 2018-2021 dari PT. Semen Tonasa yang yang fluktuatif? Apa penyebabnya menurut anda?
2. Bagaimana menurut anda secara umum produktivitas dari PT. Semen Tonasa terutama terkait efisiensi dan efektivitas?
3. Bagaimana menurut anda mengenai kualitas layanan yang diberikan oleh PT. Semen Tonasa terhadap konsumen mereka?
4. Bagaimana selama ini anda melihat komitmen perusahaan terhadap kepuasan konsumen? Seperti apa bentuk dan sikap perusahaan dalam menjaga tingkat kepuasan konsumen selalu bernilai positif?
5. Seperti apa bentuk respon dari perusahaan baik dalam mengidentifikasi kebutuhan yang diinginkan konsumen maupun dalam menjadikan komplain sebagai sarana untuk memperbaiki kinerja perusahaan?
6. Bagaimana menurut anda pedoman kerja yang dimiliki oleh perusahaan? Seperti apa hal yang anda lakukan di unit kerja anda dalam mendorong setiap pegawai untuk mengikuti pedoman kerja di perusahaan?
7. Bagaimana pemahaman anda bahwa kinerja organisasi dibangun dari kinerja pribadi setiap karyawan?
8. Bagaimana pemahaman anda mengenai aturan yang berlaku di perusahaan? Menurut anda seperti apa dampak dari mengikuti aturan yang berlaku dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja baik secara pribadi maupun kinerja perusahaan?
9. Bagaimana tanggapan anda terkait auditor internal secara keseluruhan pada PT. Semen Tonasa?
10. Bagaimana dengan aspek kemandirian (independensi), kemampuan professional serta gambaran dari kegiatan pemeriksaan yang dilakukan oleh auditor internal selama ini di perusahaan?

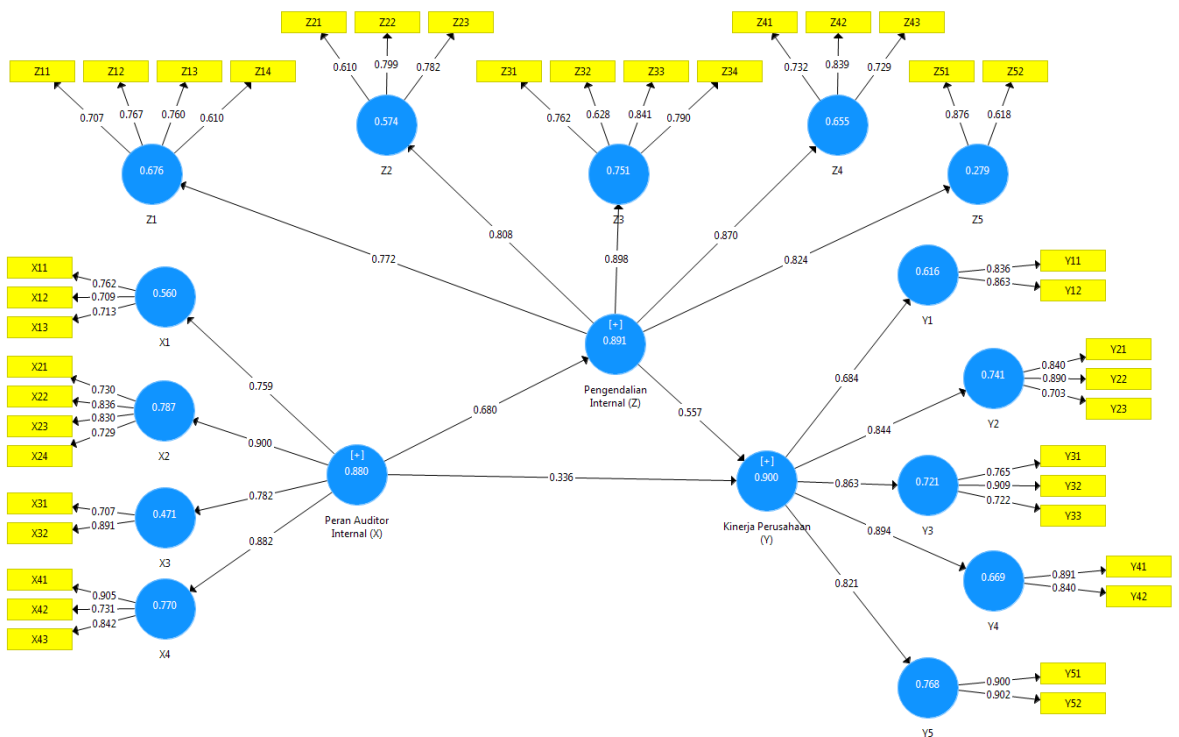
11. Apakah anda meyakini bahwa setiap unit kerja di PT. Semen Tonasa sudah melakukan semaksimal mungkin pengendalian atas segala penyimpangan dan pelanggaran? Di unit kerja anda seperti apa bentuk pengendaliannya?
12. Apakah di unit kerja anda sudah ada suatu kegiatan mengidentifikasi dan menganalisa resiko pekerjaan? Mohon dijelaskan seperti apa selama ini?
13. Apakah di unit kerja anda sudah ada bentuk pemisahan tugas yang jelas pada setiap karyawan?
14. Apakah anda merasa bahwa komunikasi dan koordinasi sudah terjalin dengan baik dan jelas antara atasan dan bawahan, serta sesama bawahan?
15. Apakah anda meyakini sudah melaksanakan pemantauan atau monitoring sebagai bagian integral dari suatu system pengendalian internal di unit kerja anda?

Lampiran 3 : Hasil Uji Statistik

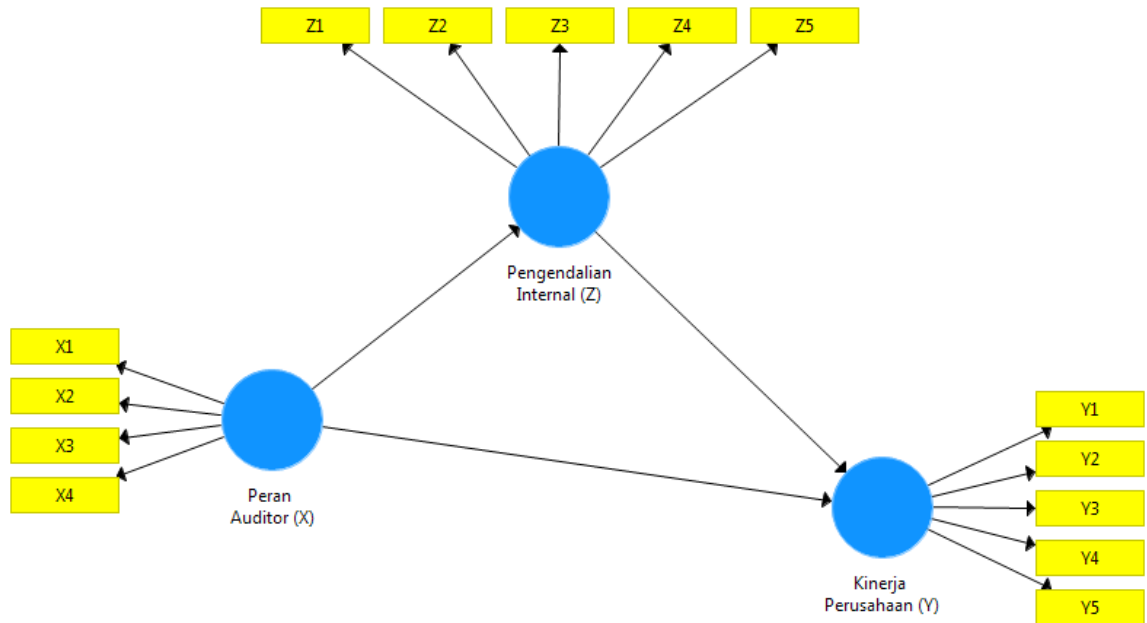
Model Struktural *Second Order*



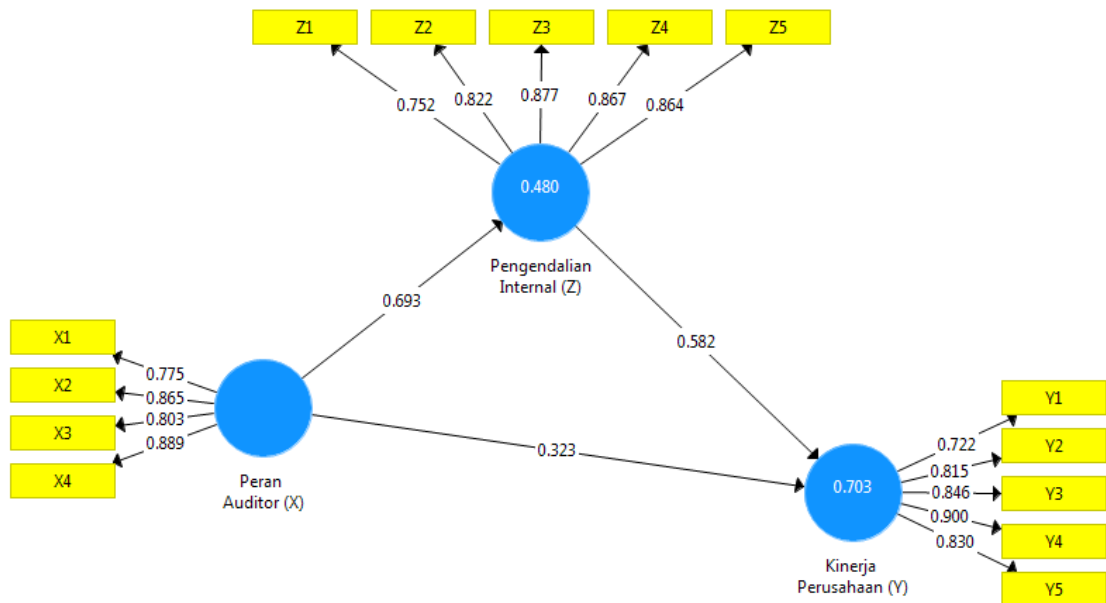
Model Struktural dengan Algoritma



**Model Struktural *First Order***



**Model Struktural *First Order Algorithm***



### Outer Loading

	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
X11	0.762													
X12	0.709													
X13	0.713													
X21		0.730												
X22		0.836												
X23		0.830												
X24		0.729												
X31			0.707											
X32			0.891											
X41				0.905										
X42				0.731										
X43				0.842										
Y11					0.836									
Y12					0.863									
Y21						0.840								
Y22						0.890								
Y23						0.703								
Y31							0.765							
Y32							0.909							
Y33							0.722							
Y41								0.891						
Y42								0.840						
Y51									0.900					
Y52									0.902					
Z11										0.707				
Z12										0.767				
Z13										0.760				
Z14										0.610				
Z21											0.610			
Z22											0.799			
Z23											0.782			
Z31												0.762		
Z32												0.628		
Z33												0.841		
Z34												0.790		
Z41													0.732	
Z42													0.839	
Z43													0.729	
Z51														0.876
Z52														0.618

Sumber: Hasil perhitungan *Smartpls 3* setelah diekspor ke *Microsoft Excel*

## Discriminant Validity

### Fornell-Larcker Criterion

	X	X1	X2	X3	X4	Y	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Z	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
X	0.663																
X1	0.759	0.729															
X2	0.900	0.629	0.783														
X3	0.782	0.427	0.622	0.804													
X4	0.882	0.540	0.668	0.685	0.829												
Y	0.715	0.596	0.530	0.497	0.747	0.696											
Y1	0.478	0.304	0.308	0.328	0.611	0.684	0.850										
Y2	0.538	0.443	0.363	0.456	0.562	0.844	0.462	0.815									
Y3	0.630	0.516	0.477	0.427	0.658	0.863	0.456	0.690	0.803								
Y4	0.669	0.615	0.564	0.392	0.627	0.894	0.532	0.645	0.767	0.866							
Y5	0.624	0.554	0.458	0.426	0.638	0.821	0.530	0.596	0.556	0.730	0.901						
Z	0.680	0.538	0.538	0.458	0.700	0.785	0.712	0.567	0.651	0.715	0.643	0.623					
Z1	0.584	0.492	0.573	0.269	0.528	0.586	0.581	0.337	0.439	0.600	0.535	0.772	0.714				
Z2	0.529	0.330	0.399	0.442	0.579	0.615	0.637	0.508	0.511	0.484	0.436	0.808	0.419	0.735			
Z3	0.570	0.443	0.450	0.396	0.585	0.739	0.592	0.534	0.588	0.735	0.636	0.898	0.657	0.624	0.759		
Z4	0.524	0.481	0.352	0.329	0.575	0.577	0.630	0.380	0.489	0.484	0.457	0.870	0.559	0.738	0.687	0.768	
Z5	0.659	0.511	0.470	0.534	0.693	0.769	0.537	0.649	0.734	0.632	0.592	0.824	0.529	0.679	0.680	0.677	0.758

Sumber: Hasil perhitungan *Smartpls 3* setelah diekspor ke *Microsoft Excel*



### Cross Loadings

	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
X1 1	<b>0.76</b> 2	0.55 9	0.40 5	0.34 2	0.07 7	0.26 1	0.29 7	0.36 0	0.36 4	0.27 3	0.18 6	0.22 4	0.21 6	0.29 7
X1 2	<b>0.70</b> 9	0.36 5	0.28 4	0.55 6	0.35 6	0.43 8	0.56 5	0.56 4	0.53 5	0.42 6	0.33 4	0.44 5	0.51 4	0.51 1
X1 3	<b>0.71</b> 3	0.44 7	0.22 9	0.26 6	0.24 1	0.26 5	0.25 1	0.42 1	0.29 9	0.38 4	0.19 9	0.30 2	0.32 5	0.30 4
X2 1	0.41 2	<b>0.73</b> 0	0.49 8	0.55 1	0.24 5	0.30 3	0.33 2	0.40 8	0.45 6	0.45 9	0.33 2	0.31 6	0.28 1	0.38 7
X2 2	0.66 3	<b>0.83</b> 6	0.42 9	0.46 9	0.22 0	0.23 2	0.37 7	0.51 8	0.39 7	0.47 4	0.31 5	0.32 8	0.27 4	0.39 1
X2 3	0.54 4	<b>0.83</b> 0	0.47 3	0.45 9	0.20 2	0.22 2	0.34 3	0.48 3	0.36 9	0.56 5	0.25 5	0.51 6	0.27 0	0.29 9
X2 4	0.33 6	<b>0.72</b> 9	0.55 0	0.61 5	0.29 9	0.38 3	0.44 0	0.34 9	0.21 3	0.29 1	0.34 9	0.24 5	0.27 6	0.39 4
X3 1	0.22 5	0.32 1	<b>0.70</b> 7	0.45 6	0.35 8	0.32 6	0.24 4	0.20 9	0.23 1	0.04 8	0.38 0	0.22 1	0.22 4	0.31 8
X3 2	0.43 0	0.63 0	<b>0.89</b> 1	0.62 8	0.21 2	0.40 3	0.41 7	0.39 3	0.42 4	0.33 1	0.35 0	0.39 1	0.29 8	0.51 4
X4 1	0.48 8	0.63 6	0.64 2	<b>0.90</b> 5	0.56 0	0.60 4	0.64 2	0.61 0	0.59 1	0.43 5	0.62 3	0.57 0	0.55 1	0.68 8
X4 2	0.42 0	0.42 6	0.48 4	<b>0.73</b> 1	0.37 3	0.39 9	0.45 9	0.46 3	0.47 9	0.37 9	0.40 3	0.34 9	0.39 0	0.56 1
X4 3	0.43 4	0.57 9	0.56 8	<b>0.84</b> 2	0.57 0	0.37 8	0.52 3	0.47 8	0.51 1	0.49 8	0.39 5	0.51 4	0.47 6	0.47 1
Y1 1	0.28 5	0.21 2	0.20 6	0.46 7	<b>0.83</b> 6	0.33 9	0.41 5	0.43 5	0.40 9	0.49 3	0.48 7	0.45 3	0.40 8	0.38 8
Y1 2	0.23 4	0.30 8	0.34 6	0.56 8	<b>0.86</b> 3	0.44 2	0.36 3	0.46 9	0.48 9	0.49 6	0.59 3	0.54 9	0.65 4	0.52 0
Y2 1	0.39 0	0.34 9	0.40 4	0.46 8	0.39 5	<b>0.84</b> 0	0.50 1	0.53 1	0.55 7	0.33 3	0.38 0	0.51 3	0.28 1	0.54 9
Y2 2	0.36 7	0.25 9	0.43 8	0.44 5	0.44 0	<b>0.89</b> 0	0.63 1	0.55 4	0.46 0	0.25 3	0.47 1	0.43 1	0.33 7	0.56 5
Y2 3	0.32 4	0.28 1	0.25 7	0.46 5	0.28 1	<b>0.70</b> 3	0.55 4	0.48 8	0.44 1	0.23 6	0.38 6	0.35 6	0.31 2	0.46 5
Y3 1	0.41 9	0.40 8	0.34 6	0.58 6	0.30 5	0.43 4	<b>0.76</b> 5	0.48 6	0.47 3	0.32 2	0.42 2	0.36 1	0.39 4	0.61 0
Y3 2	0.51 3	0.51 6	0.48 7	0.61 5	0.49 0	0.69 2	<b>0.90</b> 9	0.76 6	0.58 2	0.42 1	0.56 6	0.60 5	0.49 8	0.72 2
Y3 3	0.28 1	0.17 6	0.14 0	0.36 1	0.26 5	0.50 3	<b>0.72</b> 2	0.55 9	0.23 7	0.30 0	0.18 6	0.41 6	0.25 2	0.39 8
Y4 1	0.53 1	0.49 2	0.31 1	0.51 5	0.45 2	0.68 8	0.69 5	<b>0.89</b> 1	0.70 4	0.53 7	0.39 0	0.69 6	0.34 1	0.56 6

	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
Y4 2	0.53 7	0.48 5	0.37 4	0.58 0	0.47 4	0.40 6	0.63 0	<b>0.84</b> 0	0.54 9	0.50 3	0.45 6	0.56 8	0.51 5	0.52 7
Y5 1	0.46 7	0.34 5	0.37 2	0.57 9	0.52 1	0.56 3	0.48 5	0.60 1	<b>0.90</b> 0	0.51 0	0.37 0	0.55 7	0.40 9	0.52 3
Y5 2	0.53 1	0.48 0	0.39 5	0.57 0	0.43 4	0.51 2	0.51 7	0.71 3	<b>0.90</b> 2	0.45 6	0.41 7	0.58 9	0.41 4	0.54 3
Z1 1	0.34 7	0.45 4	0.15 7	0.45 2	0.41 7	0.30 4	0.36 6	0.45 1	0.42 4	<b>0.70</b> 7	0.28 0	0.38 4	0.24 4	0.33 8
Z1 2	0.33 8	0.44 8	0.20 6	0.39 3	0.43 4	0.20 4	0.37 2	0.39 8	0.37 5	<b>0.76</b> 7	0.31 6	0.47 9	0.49 0	0.50 0
Z1 3	0.35 1	0.39 0	0.23 1	0.41 0	0.45 0	0.26 7	0.38 8	0.44 3	0.30 5	<b>0.76</b> 0	0.32 6	0.51 6	0.49 2	0.35 7
Z1 4	0.37 6	0.34 7	0.16 5	0.25 1	0.35 4	0.19 6	0.10 3	0.43 4	0.45 1	<b>0.61</b> 0	0.26 9	0.48 9	0.33 0	0.29 6
Z2 1	0.22 2	0.11 5	0.17 6	0.17 2	0.32 8	0.23 1	0.16 5	0.16 6	0.08 3	0.24 5	<b>0.61</b> 0	0.35 9	0.39 7	0.38 3
Z2 2	0.13 7	0.23 7	0.31 2	0.43 2	0.60 4	0.34 8	0.30 5	0.34 8	0.39 4	0.27 3	<b>0.79</b> 9	0.47 6	0.59 4	0.44 4
Z2 3	0.35 6	0.47 0	0.44 4	0.60 0	0.45 6	0.50 0	0.58 8	0.49 8	0.42 4	0.38 9	<b>0.78</b> 2	0.52 3	0.60 9	0.63 8
Z3 1	0.26 9	0.32 6	0.40 0	0.50 4	0.34 2	0.40 3	0.47 1	0.52 1	0.46 5	0.54 5	0.43 2	<b>0.76</b> 2	0.60 3	0.55 4
Z3 2	0.17 6	0.21 4	0.12 6	0.23 3	0.49 3	0.39 6	0.28 7	0.38 3	0.36 9	0.42 0	0.44 9	<b>0.62</b> 8	0.35 5	0.34 9
Z3 3	0.37 5	0.39 8	0.32 2	0.51 8	0.56 1	0.46 5	0.49 7	0.68 6	0.54 0	0.54 0	0.58 9	<b>0.84</b> 1	0.55 6	0.64 9
Z3 4	0.50 1	0.40 6	0.32 2	0.47 9	0.41 2	0.36 0	0.50 3	0.60 5	0.54 1	0.48 3	0.42 2	<b>0.79</b> 0	0.54 7	0.47 3
Z4 1	0.26 4	0.21 8	0.17 7	0.31 5	0.34 0	0.08 4	0.24 6	0.10 1	0.08 1	0.27 7	0.56 1	0.33 4	<b>0.73</b> 2	0.35 0
Z4 2	0.46 0	0.32 8	0.31 5	0.51 0	0.51 6	0.29 9	0.39 1	0.45 0	0.38 0	0.48 8	0.53 3	0.65 1	<b>0.83</b> 9	0.54 7
Z4 3	0.35 8	0.25 2	0.24 6	0.46 9	0.56 3	0.44 1	0.45 9	0.49 6	0.52 3	0.48 7	0.61 3	0.54 9	<b>0.72</b> 9	0.62 2
Z5 1	0.52 6	0.47 2	0.54 5	0.71 7	0.46 5	0.71 3	0.75 3	0.65 8	0.60 4	0.38 0	0.70 5	0.61 8	0.65 8	<b>0.87</b> 6
Z5 2	0.18 9	0.19 2	0.20 4	0.24 8	0.34 2	0.16 5	0.27 4	0.22 0	0.22 6	0.46 4	0.23 9	0.38 4	0.31 2	<b>0.61</b> 8

Sumber: Hasil perhitungan *Smartpls 3* setelah diekspor ke *Microsoft Excel*

### Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0.726	0.726	0.772	0.531
X2	0.787	0.789	0.863	0.613
X3	0.735	0.735	0.783	0.646
X4	0.770	0.790	0.868	0.688
Y1	0.762	0.762	0.839	0.722
Y2	0.741	0.755	0.855	0.664
Y3	0.721	0.771	0.843	0.644
Y4	0.767	0.768	0.857	0.750
Y5	0.768	0.768	0.896	0.812
Z1	0.768	0.769	0.805	0.509
Z2	0.736	0.736	0.777	0.540
Z3	0.751	0.769	0.843	0.577
Z4	0.755	0.765	0.811	0.590
Z5	0.728	0.718	0.724	0.575

Sumber: Hasil perhitungan *Smartpls 3* setelah diekspor ke *Microsoft Excel*

### Latent Variable

Case ID	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
1	1.589	1.407	-0.482	-0.224	0.470	-0.598	-0.548	1.675	1.597	0.330	-0.437	0.914	-0.404	-0.362
2	0.935	0.221	-0.483	-0.223	0.474	-0.701	-0.551	1.675	1.600	0.754	-0.629	1.030	-1.060	-0.373
3	-0.719	-0.272	-0.483	-0.223	-0.399	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	-2.067	-1.203	-0.657	-0.432	-1.343
4	0.920	0.179	1.825	1.679	-0.399	1.759	1.776	1.675	1.600	-0.370	-0.629	1.774	0.460	1.287
5	0.935	1.121	0.884	-0.831	-1.576	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	-0.370	-0.629	-0.657	-0.432	-0.373
6	0.920	-0.272	-0.483	-0.223	0.474	0.998	1.064	0.719	0.472	0.150	-0.055	0.324	-0.432	-0.373
7	-1.433	-2.567	-1.850	-3.420	-2.449	-2.401	-2.256	-1.549	-2.781	-2.692	-2.646	-3.131	-2.311	-3.003
8	0.206	0.179	0.884	-0.223	-0.399	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	0.287	-0.055	-0.188	-0.432	-0.373
9	-0.719	-0.272	0.457	0.368	1.651	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	0.287	0.978	0.518	1.087	-0.373
10	-0.719	0.206	-0.483	0.368	0.474	0.122	0.070	0.719	0.472	1.983	-0.629	1.262	-0.432	0.597
11	0.920	0.179	-0.483	0.368	-0.399	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	-0.370	-0.629	-0.657	-0.432	-0.373

Case ID	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
12	1.650	1.571	1.825	1.679	1.651	1.759	1.776	1.675	1.600	1.983	1.987	1.774	2.075	2.257
13	0.935	0.642	0.457	0.368	0.474	-0.701	-0.551	-0.593	0.472	0.723	-1.064	-1.169	-0.432	-0.373
14	0.191	1.571	1.825	1.679	0.474	1.759	1.155	0.719	1.600	-0.423	1.413	-0.188	-0.432	0.317
15	-2.861	-1.215	0.457	-0.831	0.474	0.998	-1.262	-1.549	-1.718	-2.203	-0.055	-0.700	-1.951	-0.373
16	-0.004	-0.750	-0.483	0.480	1.651	1.759	1.776	1.675	1.600	0.204	0.978	0.518	0.555	2.257
17	-0.523	-0.722	-1.850	-2.125	-0.399	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	-0.370	-0.055	-0.188	1.087	-0.373
18	-0.719	-2.566	-0.910	-2.125	0.474	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	-1.515	0.978	0.518	0.195	-0.373
19	-0.719	-0.272	0.457	-0.223	0.474	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	0.150	-0.055	-0.188	-0.432	-0.373
20	-0.004	-1.215	-0.483	-0.223	0.474	0.175	0.070	0.364	-0.590	-0.370	-0.629	-0.657	-0.432	-0.373
21	-0.719	-0.272	-0.483	-0.223	-0.399	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	-0.370	-0.629	-0.657	-0.432	-0.373
22	-0.004	-1.677	-0.483	-0.927	0.474	-0.701	-0.551	-0.593	0.472	-0.370	0.404	0.087	0.555	-0.373
23	-0.719	-0.272	-0.483	-0.223	0.474	0.936	0.070	-0.593	-0.590	0.180	-0.629	-0.188	-0.432	-0.373
24	-0.719	0.179	-0.483	-0.223	-0.399	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	-0.370	-0.629	-0.657	-0.432	-0.373
25	0.725	1.571	-0.483	1.071	0.474	0.060	1.776	1.675	-0.590	1.380	1.987	1.774	2.075	1.287
26	1.650	1.571	1.825	1.679	1.651	1.759	1.064	1.675	1.600	1.410	1.987	1.774	2.075	0.317
27	-0.719	0.629	1.825	-0.223	-0.399	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	-0.370	-0.629	-0.657	-0.432	0.597
28	-0.004	-0.736	-0.483	-0.223	-1.576	0.060	0.782	-0.593	-0.590	-0.943	-0.629	-0.657	-1.420	-0.373
29	0.206	0.179	-0.483	-0.223	-0.399	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	-1.026	-0.629	-0.657	-0.432	-0.373
30	-1.448	-0.751	-0.483	-1.518	-1.273	-0.701	-1.172	-0.593	-0.590	-1.599	-0.629	-1.169	-1.060	-0.373
31	-0.719	0.179	-0.483	-0.223	-0.399	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	-0.370	-0.629	-0.657	-0.432	-0.373
32	0.206	0.642	-0.483	-0.207	-1.576	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	0.150	-0.055	-1.169	-1.324	-0.373
33	-0.004	0.179	-0.483	-0.223	-0.399	-0.701	-0.551	-0.593	0.472	-0.370	-0.055	-0.188	0.195	-0.373
34	0.725	0.179	0.457	1.071	1.651	0.883	-2.166	-0.593	1.600	0.754	0.978	0.324	1.087	-0.373
35	-0.719	-2.566	-1.423	-1.518	-1.273	-0.701	-2.166	-2.861	-0.590	-0.370	-0.055	-0.657	0.555	-0.373
36	-0.004	-0.272	-0.483	-0.336	-0.399	-2.338	-0.551	-0.593	-0.590	0.150	-2.212	-1.363	-0.432	-2.033
37	0.920	-1.652	-0.483	-0.207	-0.702	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	-0.423	-0.055	-0.657	0.460	1.287
38	0.935	1.571	-0.483	-0.223	-0.399	-0.701	-0.551	1.675	0.538	0.754	-0.055	1.030	-1.060	-0.373
39	-0.719	0.191	0.884	0.368	-0.399	-0.701	1.064	0.364	0.538	-0.423	-0.055	0.599	-0.432	0.597
40	1.650	-0.272	-0.483	-0.223	-0.399	1.759	1.776	1.675	1.600	0.806	-0.629	1.774	1.447	1.287
41	0.935	1.121	0.884	-0.831	-1.576	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	0.234	-0.055	-0.145	0.195	-0.373
42	1.650	-0.272	-0.483	-0.223	0.474	0.998	1.064	0.719	0.472	0.150	-0.055	0.324	0.555	0.597
43	-0.719	-2.117	-1.850	-0.831	-0.702	-1.640	-1.635	-1.549	-0.590	-2.173	-1.638	-1.639	-1.324	-2.033

Case ID	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
44	0.206	0.657	0.884	-0.223	0.474	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	0.287	0.978	1.068	0.460	-0.373
45	-0.719	0.178	0.457	1.071	1.651	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	0.287	0.978	0.518	1.087	-0.373
46	-0.004	0.206	-0.483	0.368	0.474	0.122	0.070	0.719	0.472	1.983	-0.629	1.774	0.460	0.597
47	0.206	0.179	-0.483	0.368	-0.399	-0.701	-0.551	-0.593	1.600	0.234	-1.203	-0.657	-0.432	-0.373
48	1.650	1.571	0.884	1.679	1.651	1.759	1.776	1.675	1.600	1.327	1.987	1.774	2.075	2.257
49	0.935	0.642	0.457	0.368	0.474	0.060	0.161	0.364	0.472	0.723	-0.055	-1.169	-0.432	-0.373
50	0.191	1.571	1.825	1.679	0.474	1.759	1.155	0.719	1.600	-0.423	1.413	-0.188	-0.432	0.317
51	-0.719	-1.215	0.457	-0.223	-1.273	0.998	-1.262	-0.593	-1.718	-1.599	-0.055	-1.637	-0.432	-0.373
52	-0.004	-0.300	-0.483	0.480	1.651	1.759	1.776	1.675	1.600	0.204	0.978	0.518	0.555	1.287
53	0.920	0.179	1.825	1.679	-0.399	0.060	0.161	-0.593	-0.590	-0.370	-0.055	0.556	1.087	1.287
54	-0.719	-1.624	-0.910	-0.927	-0.399	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	-1.515	0.978	0.518	0.195	-0.373
55	-0.719	-0.272	0.457	-0.223	0.474	-0.701	1.155	-0.593	-0.590	0.150	-0.055	-0.188	-0.432	0.597
56	0.725	-0.272	-0.483	-0.223	0.474	0.175	0.070	0.364	-0.590	0.287	-0.055	0.087	1.087	-0.373
57	-0.719	-0.272	-0.483	0.384	-0.399	-0.701	0.782	-0.593	-0.590	-0.370	0.379	-0.657	0.195	1.287
58	-1.433	-1.227	-0.483	0.480	0.474	-0.701	-0.551	-0.593	0.472	-0.370	0.404	0.087	0.555	-0.373
59	0.206	0.657	-0.483	-0.223	0.474	0.936	1.064	0.719	-0.590	1.410	-0.629	0.324	-0.432	-0.373
60	-0.004	0.179	-0.483	0.384	0.778	-0.701	-0.551	0.364	-0.590	1.410	-0.629	-0.188	0.555	-0.373
61	0.725	1.093	-0.483	1.071	0.474	0.060	1.776	1.675	-0.590	1.380	1.987	1.774	2.075	1.287
62	-0.719	0.206	0.884	-0.223	-0.399	-0.701	-0.551	0.719	1.600	0.234	-0.629	1.306	-0.432	-0.373
63	1.650	1.571	1.825	1.679	1.651	1.759	1.064	1.675	1.600	1.410	1.987	1.774	2.075	1.287
64	-0.719	0.629	1.825	-0.223	-0.399	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	-0.370	0.978	-0.188	-0.432	0.597
65	-0.719	-0.736	-0.483	-0.223	-1.576	0.060	0.782	-0.593	-0.590	-1.547	-0.629	-1.125	-1.420	-0.373
66	0.206	0.179	-0.483	0.384	-0.399	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	-1.026	-0.629	-0.657	0.460	-0.373
67	-0.719	-0.751	-0.483	-0.910	0.474	0.122	-1.172	-0.593	-0.590	-0.943	-0.629	-0.657	-1.060	-0.373
68	-0.719	0.179	-0.483	-0.223	0.474	-0.701	0.161	-0.593	-0.590	0.723	-0.629	-0.657	-0.432	-0.373
69	0.206	0.642	-0.483	-0.207	-2.449	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	0.150	-0.055	-1.169	-1.324	-0.373
70	-0.004	0.179	-0.483	-0.223	-0.399	-0.701	-0.551	-0.593	0.472	-0.370	-0.055	-0.188	0.195	-0.373
71	0.935	0.671	-0.483	-0.223	-0.399	0.122	-0.551	1.675	1.600	0.754	-0.629	1.030	-1.060	-0.373
72	-0.719	-0.272	-0.483	-0.223	-0.399	-0.701	0.070	0.364	-0.590	-1.547	-1.203	-1.125	-0.432	-1.343
73	0.920	0.179	1.825	1.679	-0.399	1.759	1.776	1.675	1.600	-0.370	-0.055	1.774	0.460	1.287
74	0.935	1.121	0.884	-0.831	-2.449	0.122	-0.551	-0.593	-0.590	-0.889	-1.203	-0.657	-0.432	-0.373
75	0.920	-0.272	-0.483	-0.223	0.474	0.998	1.064	0.719	0.472	0.806	-0.055	0.324	-0.432	-0.373

Case ID	X1	X2	X3	X4	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5
76	-2.358	-1.665	-2.791	-3.420	-2.449	0.060	-2.256	-1.549	-1.653	-0.943	-2.646	-1.918	-2.939	-3.003
77	0.206	0.657	0.884	-0.223	-0.399	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	0.287	-0.629	-0.657	-0.432	-0.373
78	-0.719	-0.272	-1.423	0.368	1.651	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	0.806	0.978	0.518	1.087	0.597
79	-0.004	0.206	-0.483	0.368	0.474	0.883	0.070	0.719	0.472	1.983	-0.629	1.262	-0.432	0.597
80	0.206	0.179	-0.483	0.368	-0.399	0.122	0.161	-0.593	-0.590	-0.370	-0.055	-0.657	-0.432	-0.373
81	1.650	1.571	1.825	1.679	1.651	1.759	1.776	1.675	1.600	1.983	1.987	1.262	2.075	2.257
82	0.935	0.642	0.457	0.368	0.474	-0.701	0.161	-0.593	0.472	0.723	-1.203	-1.169	-0.432	-0.373
83	0.725	0.150	-0.483	0.480	0.474	1.759	1.155	0.719	1.600	-0.423	1.413	-0.188	0.555	1.287
84	-0.719	-0.286	0.457	-0.831	-1.273	0.998	0.070	-1.549	-1.718	-1.630	-0.629	-0.188	-1.324	-0.373
85	1.650	1.571	1.825	1.679	1.651	1.759	1.776	1.675	1.600	0.807	0.978	0.518	0.555	2.257
86	-0.508	-0.722	-1.850	-2.125	-0.399	-0.701	-0.551	-0.593	-0.590	0.204	0.953	-0.188	1.087	-0.373
87	0.206	1.571	0.457	0.480	0.474	-0.701	-0.551	0.364	-0.590	0.097	0.978	0.518	0.195	-0.373
88	-0.719	-0.272	-0.483	-0.223	0.474	0.122	0.070	-0.593	-0.590	0.150	-0.055	0.518	-0.432	-0.373
89	-0.719	-1.665	0.884	-0.223	0.474	0.175	0.070	0.364	-0.590	0.287	0.379	-0.657	-0.432	-0.373
90	-0.719	0.178	-0.483	-0.223	-0.399	0.060	0.070	-0.593	-0.590	0.234	-0.629	-0.657	0.195	0.597
91	-3.816	-1.677	-0.483	-0.223	-0.399	-0.701	-0.551	-0.593	0.472	0.723	0.404	0.556	0.555	-0.373
92	1.650	1.571	1.825	1.679	1.651	1.759	1.064	1.675	1.600	1.410	1.987	1.774	2.075	2.257

Sumber: Hasil perhitungan *Smartpls 3* setelah diekspor ke *Microsoft Excel*

### Outer Loadings

	X	Y	Z
X1	0.775		
X2	0.865		
X3	0.803		
X4	0.889		
Y1		0.722	
Y2		0.815	
Y3		0.846	
Y4		0.900	
Y5		0.830	
Z1			0.752
Z2			0.822
Z3			0.877
Z4			0.867
Z5			0.864

### Cross Loadings

	X	Y	Z
X1	<b>0.775</b>	0.595	0.541
X2	<b>0.865</b>	0.532	0.537
X3	<b>0.803</b>	0.491	0.478
X4	<b>0.889</b>	0.753	0.711
Y1	0.486	<b>0.722</b>	0.707
Y2	0.555	<b>0.815</b>	0.585
Y3	0.636	<b>0.846</b>	0.670
Y4	0.669	<b>0.900</b>	0.708
Y5	0.635	<b>0.830</b>	0.641
Z1	0.568	0.610	<b>0.752</b>
Z2	0.534	0.624	<b>0.822</b>
Z3	0.572	0.752	<b>0.877</b>
Z4	0.536	0.594	<b>0.867</b>
Z5	0.673	0.763	<b>0.864</b>

### Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X	<b>0.855</b>	<b>0.879</b>	<b>0.901</b>	<b>0.696</b>
Y	<b>0.881</b>	<b>0.884</b>	<b>0.914</b>	<b>0.680</b>
Z	<b>0.893</b>	<b>0.899</b>	<b>0.921</b>	<b>0.702</b>

### R Square

	R Square	R Square Adjusted
Y	0.703	0.697
Z	0.480	0.475

### Path Coefficients

#### Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O /STDEV)	P Values
X -> Y	0.323	0.320	0.085	3.775	<b>0.000</b>
X -> Z	0.693	0.695	0.062	11.123	<b>0.000</b>
Z -> Y	0.582	0.586	0.072	8.044	<b>0.000</b>

**Total Effects****Mean, STDEV, T-Values, P-Values**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X -> Y	0.726	0.729	0.051	14.120	<b>0.000</b>
X -> Z	0.693	0.695	0.062	11.123	<b>0.000</b>
Z -> Y	0.582	0.586	0.072	8.044	<b>0.000</b>

**Specific Indirect Effects****Mean, STDEV, T-Values, P-Values**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X -> Z -> Y	0.403	0.409	0.069	5.861	<b>0.000</b>



#### Lampiran 4 : Hasil Wawancara

Informan 1 :

Kepala Unit di Direktorat Utama (Usia 54 Tahun, Lama bekerja 30 Tahun)

Informan 2 :

Kepala Unit di Direktorat Keuangan (Usia 38 Tahun, bekerja 14 Tahun)

Informan 3 :

Kepala Unit di Direktorat Produksi (Usia 39 Tahun, bekerja selama 12 Tahun)

1. Bagaimana menurut pendapat anda tingkat produksi (dalam kaitan dengan produktifitas perusahaan) dalam kurun waktu 2018-2021 dari PT Semen Tonasa yang fluktuatif? Apa penyebabnya menurut anda?

Informan 1 :

Tingkat produksi Semen Tonasa fluktuatif karena mengikuti permintaan dari Penjualan.

Informan 2 :

Tingkat produksi Semen Tonasa berfluktuatif namun tidak signifikan. Produksi disesuaikan dengan volume Penjualan.

Informan 3 :

Tingkat Produksi Semen Tonasa fluktuatif karena disesuaikan dengan prognosa dari Bagian Penjualan. Prognosa penjualan berdasarkan kebutuhan pasar.

2. Bagaimana menurut anda secara umum produktivitas dari PT Semen Tonasa terutama terkait efisiensi dan efektivitas?

Informan 1 :

PT Semen Tonasa memiliki visi menjadi perusahaan persemenan di Indonesia yang efisien dan berwawasan lingkungan. Saat ini tingkat efisiensi menjadi yang terbaik diantara seluruh anak usaha semen di Group Semen Indonesia. Hal tersebut efektif meningkatkan daya saing dalam bisnis semen.

Informan 2 : Selama beberapa tahun ini PT Semen Tonasa fokus pada efisiensi di segala lini usaha. Dan usaha efisiensi tersebut cukup efektif

menghadapi persaingan bisnis semen yang makin ketat akibat masuknya pendatang-pendatang baru.

Informan 3 :

PT Semen Tonasa adalah salah satu anak usaha yang paling efisien dalam biaya pemeliharaan diantara seluruh anak usaha semen di Holding PT Semen Indonesia. Efektifitas produksi juga cukup tinggi karena kami memproduksi Semen dalam beberapa tipe sesuai kebutuhan pasar.

3. Bagaimana menurut anda mengenai kualitas layanan yang diberikan oleh PT Semen Tonasa terhadap konsumen mereka?

Informan 1 :

Kualitas layanan sangat baik terutama dari segi kualitas/mutu semen dan delivery time.

Informan 2 : Kualitas layanan sangat baik, kami memproduksi berbagai tipe semen dengan kualitas terbaik dan harga bersaing.

Informan 3 :

Kualitas layanan sangat baik, kami memproduksi berbagai tipe semen seperti Semen PCC dan Semen OPC dengan kualitas atau mutu terbaik.

4. Bagaimana selama ini anda melihat komitmen perusahaan terhadap kepuasan konsumen? Seperti apa bentuk dan sikap perusahaan dalam menjaga tingkat kepuasan konsumen selalu bernilai positif?

Informan 1 :

Komitmen perusahaan terhadap konsumen adalah menyediakan produk semen dengan kualitas yang terbaik dan ketersediaan di seluruh wilayah pasar. Perusahaan juga menyediakan layanan konsultasi terkait produk semen oleh Tim Penjualan di lapangan dan laboratorium pengujian yang telah terstandarisasi.

Informan 2 :

Perusahaan sangat komitmen terhadap kepuasan konsumen. Perusahaan memproduksi semen dengan standar mutu yang tinggi dan itu sudah terkenal sejak lama khususnya di wilayah pasar Semen Tonasa di Indonesia Timur. Selain itu perusahaan juga menggunakan beberapa jenis kantong

semen menyesuaikan karakteristik moda distribusi yang digunakan untuk menjangkau suatu wilayah pasar.

Informan 3 : Kepuasan konsumen adalah salah satu komitmen dari Semen Tonasa, kami memproduksi semen dengan kualitas tinggi dan tanggap terhadap komplain. Setiap komplain yang masuk terkait kualitas kami selalu merespon dengan baik dan menyelesaikannya demi kepuasan pelanggan kami.

5. Seperti apa bentuk dari identifikasi dari perusahaan dalam merespon baik mengidentifikasi kebutuhan yang diinginkan konsumen maupun dalam menjadikan complain sebagai cambuk untuk memperbaiki kinerja perusahaan?

Informan 1 : Respon perusahaan antara lain, menggunakan berbagai jenis kemasan yang menyesuaikan karakteristik wilayah, semen dikemas dalam berbagai bentuk mulai kemasan zak 50 kg dan 40 kg, kemasan jumbo bag 1 dan 2 ton serta dalam bentuk semen curah melalui truk kapsul. Untuk komplain juga selalu ditindaklanjuti oleh bagian terkait seperti penjualan, bagian teknik dan laboratorium untuk pengujian.

Informan 2 : Perusahaan merespon kebutuhan konsumen dalam bentuk : produksi beberapa tipe semen, kemasan dalam beberapa tipe serta melayani komplain dengan cepat dan tuntas.

Informan 3 : Ada beberapa bentuk respon Semen Tonasa terhadap kebutuhan konsumen seperti memproduksi berbagai jenis semen, kemasan yang berbeda-beda, delivery time yang cepat dan layanan komplain dari konsumen.

6. Bagaimana menurut anda pedoman kerja yang dimiliki oleh perusahaan? Seperti apa hal yang anda lakukan di unit anda dalam mendorong setiap pegawai di unit anda mengikuti segala pedoman perusahaan?

Informan 1 :

Di Semen Tonasa ada berbagai jenis dan jenjang peraturan terdiri dari Pedoman, SOP, Instruksi Kerja, SK, dll. Kami mendorong agar karyawan dalam bekerja selalu berpedoman pada SOP yang ada.

Informan 2 :

Di Semen Tonasa ada banyak peraturan yang berlaku, mulai dari tingkat perusahaan, direktorat sampai ke unit kerja. Pedoman dan peraturan tersebut diupdate secara berkala menyesuaikan perkembangan dan perubahan proses bisnis. Karyawan di unit kerja setiap saat diingatkan agar dalam melaksanakan pekerjaannya berpedoman pada peraturan yang ada. Atasan juga aktif melakukan pengawasan dan pengecekan.

Informan 3 :

Ada banyak peraturan yang mengikat di Semen Tonasa dan menjadi acuan dalam bekerja. Setiap karyawan di unit kerja wajib melaksanakan pekerjaan sesuai pedoman yang ada. Jika ada suatu pekerjaan yang belum detail diatur maka wajib dibuatkan SOP atau Instruksi Kerjanya.

7. Bagaimana pendapat anda terkait pemahaman setiap karyawan PT Semen Tonasa dibangun dari kinerja individu setiap karyawan disini? Mohon dijelaskan.

Informan 1 :

Kinerja pribadi akan mendukung kinerja perusahaan. Oleh karena itu di Semen Tonasa ada Key Performance Indikator (KPI) yang dibuat berjenjang dan saling berkaitan mulai dari KPI Direksi sampai ke KPI individu karyawan. Sehingga jika KPI individu tercapai maka secara otomatis akan mendukung KPI atasannya, demikian seterusnya.

Informan 2 :

Kinerja setiap karyawan secara individu akan mendukung pencapaian KPI Unit kerjanya, KPI Unit kerja mendukung KPI organisasi/perusahaan.

Informan 3 :

Di Semen Tonasa KPI dibuat berjenjang dan saling mendukung mulai dari KPI Individu hingga KPI perusahaan/KPI Direksi. Hal tersebut berangkat dari pemahaman bahwa kinerja organisasi dibangun dari kinerja pribadi individu, karena semuanya saling berkaitan.

8. Bagaimana pemahaman anda mengenai aturan yang berlaku di perusahaan? Menurut anda seperti apa dampak dari mengikuti aturan yang berlaku dalam imbasnya dalam mendorong peningkatan kinerja baik secara pribadi maupun kinerja perusahaan secara luas?

Informan 1 :

Aturan di perusahaan dibuat agar dalam pelaksanaan pekerjaan memiliki aturan yang jelas dan terukur. Jika peraturan diikuti dengan baik maka akan tercipta keteraturan yang mendukung pencapaian kinerja pribadi dan perusahaan.

Informan 2 :

Aturan yang dibuat di perusahaan sudah melalui evaluasi yang matang, baik secara legal maupun aspek bisnis. Sehingga dengan mengikuti peraturan maka diharapkan kinerja individu dan kinerja perusahaan akan meningkat.

Informan 3 :

Aturan yang berlaku di perusahaan dibuat untuk dipatuhi dan dilaksanakan. Aturan tersebut sudah melalui kajian yang matang sehingga diharapkan dengan melaksanakan pekerjaan sesuai aturan maka hasil yang diperoleh akan maksimal baik secara individu maupun pencapaian target kinerja perusahaan.

9. Bagaimana tanggapan anda terkait auditor internal secara keseluruhan pada PT Semen Tonasa?

Informan 1 :

Auditor Internal di Semen Tonasa bertugas mengawasi dan memastikan pelaksanaan pekerjaan di setiap unit kerja sudah sesuai dengan aturan yang berlaku termasuk pemenuhan aspek Good Corporate Governance (GCG).

Informan 2 :

Auditor Internal di Semen Tonasa sangat membantu dalam hal pengawasan termasuk memberikan rekomendasi perbaikan.

Informan 3 :

Selama bekerja sama, kami melihat Auditor Internal di Semen Tonasa melakukan pekerjaan dalam hal : pengecekan pada mitigasi resiko yang

telah dibuat oleh unit kerja, pengawasan atas pelaksanaan SOP dalam pekerjaan dan identifikasi fraud.

10. Bagaimana dengan aspek kemandirian (independensi), kemampuan professional serta gambaran dari kegiatan pemeriksaan yang mereka selalu lakukan selama ini di perusahaan?

Informan 1 :

Yang saya ketahui bahwa Departemen IA secara struktural bertanggungjawab langsung kepada pada Direktur Utama sehingga independen dalam menjalankan tugasnya. Personil Internal Audit jg terdiri dari orang-orang yang sudah berpengalaman di beberapa unit kerja di perusahaan, telah mendapat pelatihan Internal Auditor dan bahkan beberapa orang telah memiliki sertifikasi profesi seperti PIA (Professional Internal Auditor). Dalam menjalankan pemeriksaan personil IA memiliki program kerja.

Informan 2 :

IA Semen Tonasa independen dalam bekerja karena tidak menjadi bagian dalam operasional bisnis. Personil IA juga berasal dari berbagai unit kerja sehingga memiliki kemampuan analisa yang baik atas proses bisnis dan risikonya. Berdasarkan pengalaman dalam kegiatan pemeriksaan di unit kerja kami oleh IA, fokus kerja mereka lebih ke pengecekan pemenuhan mitigasi resiko, pengawasan atas pemenuhan SOP dalam bekerja serta IA memberikan rekomendasi atas temuan yang mereka peroleh dan mengawasi sampai permasalahan tersebut diselesaikan atau dinyatakan closed.

Informan 3 :

IA Semen Tonasa mandiri/independen dalam bekerja, profesional karena berlatar belakang pengalaman dari unit kerja sebelumnya. Dalam bekerja IA mengawasi atau melakukan pengecekan atas kepatuhan karyawan dalam bekerja sesuai dengan SOP. IA juga memberikan koreksi jika terdapat kekeliruan atau penyimpangan terhadap peraturan.

11. Apakah anda meyakini bahwa setiap unit kerja di PT Semen Tonasa sudah melakukan semaksimal mungkin pengendalian atas segala penyimpangan dan pelanggaran? Di unit anda seperti anda bentuk pengendaliannya?

Informan 1 :

Saya meyakini bahwa setiap unit kerja di Semen Tonasa sudah melaksanakan pengendalian atas pelanggaran karena setiap unit kerja diminta untuk memitigasi resikonya sendiri dan kemudian dilaporkan secara berkala dengan melampirkan eviden/bukti.

Informan 2 :

Setiap unit kerja di Semen Tonasa diwajibkan membuat SOP untuk pekerjaannya masing-masing. Kemudian membuat identifikasi resiko dan mitigasi atas proses bisnis/proses kerja di unit kerjanya masing-masing. Secara berkala identifikasi resiko beserta mitigasinya ini dibuatkan laporan beserta bukti pelaksanaannya. Pimpinan unit kerja bertanggung jawab atas hal tersebut, dibimbing oleh tim Manajemen Resiko dan diawasi/diperiksa oleh Internal Auditor.

Informan 3 :

Setiap unit kerja di Semen Tonasa wajib melaksanakan pengendalian atas penyimpangan di unit kerjanya dengan berdasarkan SOP dan dokumen identifikasi dan mitigasi resiko.

12. Apakah di unit anda, sudah ada suatu kegiatan mengidentifikasi dan menganalisa resiko pekerjaan yang bisa saja terjadi? Mohon dijelaskan seperti apa selama ini?

Informan 1 :

Iya sudah ada, setiap unit kerja wajib membuat form identifikasi resiko lengkap dengan score dan mitigasi resikonya.

Informan 2 :

Iya sudah ada, dituangkan dalam form identifikasi dan mitigasi resiko.

Informan 3 :

Iya sudah ada, setiap awal tahun kami mengidentifikasi resiko di unit kerja kami masing-masing, membuat mitigasinya dan diupdate setiap triwulan

serta dilaporkan ke Unit Manajemen Resiko. Secara berkala Internal Auditor juga melakukan pemeriksaan atas daftar risiko tersebut.

13. Apakah di unit kerja anda sudah ada bentuk pemisahan tugas yang jelas pada setiap karyawan?

Informan 1 :

Setiap karyawan sudah memiliki job desk dan KPI masing-masing.

Informan 2 :

Pihak SDM sudah memberikan job desk atas setiap posisi di Semen Tonasa disertai KPInya yang merupakan target kinerja.

Informan 3 :

Sudah ada, terdapat KPI individu di Semen Tonasa, sehingga tiap karyawan sudah memiliki jobdesk dan target kerja masing-masing.

14. Apakah anda merasa bahwa komunikasi dan koordinasi sudah terjalin dengan baik dan jelas antara atasan dan bawahan, serta sesama bawahan?

Informan 1 :

Secara umum komunikasi antara karyawan di Semen Tonasa sudah cukup baik. Adapun komunikasi antara atasan dan bawahan belum secair antara sesama karyawan karena terkadang masih ada perasaan sungkan oleh bawahan ke atasan.

Informan 2 :

Komunikasi antara sesama karyawan dan antara karyawan dengan atasan di Semen Tonasa selama ini berjalan cukup baik dan intens karena dalam unit kerja sangat dibutuhkan koordinasi yang kuat.

Informan 3 :

Di Semen Tonasa tidak ada unit kerja yang bisa bekerja sendiri demikian juga tidak ada karyawan yang bisa bekerja sendiri karena selalu membutuhkan bantuan dan koordinasi dengan pihak lain. Sehingga proses komunikasi disini berjalan sangat baik.



15. Apakah anda meyakini sudah melaksanakan pemantauan atau monitoring sebagai bagian integral dari suatu system pengendalian internal di unit kerja anda?

Informan 1 :

Ya saya meyakini karena kami memiliki SOP dan ada sanksi atas pelanggaran.

Informan 2 :

Pemantauan dan monitoring di setiap unit kerja adalah kewajiban bersama karena setiap individu dan setiap unit kerja memiliki target kinerja sendiri. Sehingga monitoring atas pengendalian internal adalah keharusan untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

Informan 3 :

Ya saya meyakini, karena secara umum proses kerja dan proses bisnis di unit kerja kami sudah diatur secara sistem sehingga memudahkan dalam pengawasan atas fraud/pelanggaran.