Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* Dan *Dynamic Capabilities* Terhadap *Firm Performance* Dengan *Competitive Advantage* Sebagai *Intervening* Variabel

(Studi Pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta)

Oleh:

Anggun Shellyta Maharani 19911055

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* Dan *Dynamic Capabilities* Terhadap *Firm Performance* Dengan *Competitive Advantage* Sebagai *Intervening* Variabel

(Studi Pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta)

Oleh:

Anggun Shellyta Maharani 19911055

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* Dan *Dynamic Capabilities* Terhadap *Firm Performance* Dengan *Competitive Advantage* Sebagai *Intervening* Variabel

(Studi Pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta)

Diajukan oleh

Anggun Shellyta Maharani

19911055

telah disetujui oleh :

Yogyakarta, 9FEBRUARI 2022

Dosen Pembimbing

Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D.

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik

oleh : Dosen Pembimbing

Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Selasa tanggal 22 Februari 2022 Program Studi Manajemen Program Magister Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

ANGGUN SHELLYTA MAHARANI

No. Mhs. : 19911055

Konsentrasi :
Manajemen Stratejik

Dengan Judul:

PENGARUH ENTREPRENEURIAL ORIENTATION DAN DYNAMIC CAPABILITIES TERHADAP FIRM PERFORMANCE DENGAN COMPETITIVE ADVANTAGE SEBAGAI INTERVENING VARIABEL

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji, maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I	Penguji II
Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.	Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

Mengetahui
Ketua Program Studi,

Dr. [illegible], M.Si.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peaturan yang berlaku".

Yogyakarta, 14 April 2022

Anggun Shellyta Maharani., S. E

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirobbilalamin, puji syukur kehadirat Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Shalawat beriring salam semoga selalu tercurahkan kepada junjungan baginda Nabi Muhammad SAW. Tesis ini ditulis sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program pendidikan Magister Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia, dengan judul "Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* Dan *Dynamic Capabilities* Terhadap *Firm Performance* Dengan *Competitive Advantage* Sebagai *Intervening* Variabel". Peneliti menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Peneliti berterima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian tesis ini dan secara khusus pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat,

- Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, SE., M. Si. Selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
- Bapak Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Magister Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
- Bapak Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D. Selaku pembimbing, saya mengucapkan terimakasih yang sebesar–besarnya atas bimbingan, arahan,

ilmu dan waktu yang telah diluangkan kepada penulis hingga Tesis ini dapat penulis selesaikan

- Seluruh Dosen program Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia atas semua ilmu yang telah diberikan kepada penulis
- Seluruh karyawan/i dan staff Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia atas bantuannya dalam pengurusan akademik maupun lainnya.
- Teristimewa kepada Orangtua saya tercinta, Bapak Suharjono dan Ibu Indah Daruningsih yang telah mendidik penulis dengan penuh kasih, kesabaran serta memberikan bantuan berupa materi dan moril kepada peneliti
- Teristimewa kepada kakek dan nenek, Bapak Simin dan Ibu Suyati yang telah memberikan doa, semangat, motivasi dan dukungan baik segi materil maupun non materiel
- Tersayang kepada Afrizal Yudano Perdana Putra., M.Kom yang telah memberikan semangat serta motivasi dalam menyelesaikan penelitian ini
- Sahabat perjuangan Erni Dwi Saputri., S.T.P. Intan Mahalayati., S.Ak. Meidy Hardianti., S.M. yang telah saling mendukung, membantu, memberikan motivasi serta semangat
- Rekan-rekan S-2 Magister Manajemen Angkatan 54 A, yang telah saling mendukung untuk berjuang bersama-sama dalam menyelesaikan studi
- Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Mengingat semua batasan tesis ini, penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan perkembangan dalam penulisan tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca. Oleh karena itu penulis berharap kritik dan saran atas tesis ini agar semakin lengkap.

Waalaikumsallam Wr. Wb

Yogyakarta,……

Anggun Shellyta Maharani., S. E.

INTISARI

Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* Dan *Dynamic Capabilities* Terhadap *Firm Performance* Dengan *Competitive Advantage* Sebagai *Intervening* Variabel

(Studi Pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta)

Anggun Shellyta Maharani[1], Achmad Sobirin[2]

Department of Management, Faculty of Business and Economics

Universitas Islam Indonesia

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh *Entrepreneurial Orientation* Dan *Dynamic Capabilities* Terhadap *Firm Performance* dengan *Competitive Advantage* Sebagai *Intervening*. Penelitian ini dilakukan pada pengrajin gerabah Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta dengn 213 responden. Penelitian ini menggunakan Metode Sampling Jenuh atau Sensus. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan aplikasi SMART-*Partial Least Square* (PLS) *Software*. Hasil penelitian menunjukan bahwa; (1) *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Firm* Performance; (2) Dynamic *Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Firm Performance*; (3) *Competitive Advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Firm Performance*; (4) *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage*; (5) *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage*; (6) *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Firm Performance* dengan *Competitive Advantage* sebagai variable *Intervening*; (7) *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Firm Performance* dengan *Competitive Advantage* sebagai variable *Intervening*.

Kata kunci: *Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities, Firm Performance, Competitive Advantage*

ABSTRACT

The Influence of Entrepreneurial Orientation and Dynamic Capabilities on Firm Performance With Competitive Advantage as an Intervening Variable (Study on Pottery Craftsmen, Kasongan Tourism Village, Bantul, Yogyakarta)

Anggun Shellyta Maharani[1], Achmad Sobirin[2]

Department of Management, Faculty of Business and Economics

Indonesian Islamic University

This study aims to determine whether the influence of Entrepreneurial Orientation and Dynamic Capabilities on Firm Performance with Competitive Advantage as Intervening. This research was conducted on pottery craftsmen in Kasongan Tourism Village, Bantul, Yogyakarta with 213 respondents. This research usesSaturated or Census Sampling Method. The data analysis used in this study is Structural Equation Modeling (SEM) with the help of the SMART-Partial Least Square (PLS) Software application. The results showed that; (1) Entrepreneurial Orientation has a positive and significant effect on Firm Performance; (2) Dynamic Capabilities have a positive and significant effect on Firm Performance; (3) Competitive Advantage has a positive and significant effect on Firm Performance; (4) Entrepreneurial Orientation has a positive and significant effect on Competitive Advantage; (5) Dynamic Capabilities have a positive and significant effect on Competitive Advantage; (6) Entrepreneurial Orientation has a positive and significant effect on Firm Performance with Competitive Advantage as the Intervening variable; (7) Dynamic Capabilities has a positive and significant effect on Firm Performance with Competitive Advantage as the Intervening variable.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities, Firm Performance, Competitive Advantage

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME v
INTISARI x
ABSTRACT xi
DAFTAR ISI xii
DAFTAR TABEL xv
DAFTAR GAMBAR xvi
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 9
1.3. Batasan Masalah 10
1.4. Tujuan Penelitian 11
1.5. Manfaat Penelitian 12
1.5.1 Manfaat Teoritis 12
1.5.2 Manfaat Praktis 12
BAB II KAJIAN PUSTAKA 13
2.1. Landasan Teori 13
2.1.1. *Firm Performance* 13
2.2.2. *Competitive Advantage* 13
2.3.3. *Entrepreneurial Orientation* 17
2.4.4. *Dynamic Capabilities* 20
2.5.5. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) 26
2.2. Kerangka Pikir 26
2.3. Hipotesis Penelitian 27
BAB III METODE PENELITIAN 28
3.1. Jenis Penilitian 28
3.1.1. Pendekatan Penelitian 28
3.1.2. Lokasi Penelitian 28
3.1.3. Populasi dan Sampel 28
3.2. Metode Pengumpulan Data 29
3.2.1. Data Primer 29
3.2.2. Data Skunder 30

3.3. Definisi Operasional Variabel 30
3.3.1. Variabel Penelitian 30
3.3.2. Indentifikasi Variabel Penelitian 30
3.4. Pengujian Model 31
3.4.1. Uji Kualitas Instrumen Penelitian 31
3.4.2. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model) 32
3.4.3. Pengujian Model Struktural (Inner Model) 33
3.5. Analisis Data 34
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN 36
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian 36
4.2. Data Responden 36
4.2.1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 37
4.2.2. Data Responden Berdasarkan Usia 37
4.2.3. Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan 38
4.3. Analisis Data 39
4.3.1. Uji Instrumen Penelitian 39
4.3.2. Analisis Partial Least Square 42
4.3.3. Model Fit 50
4.4. Pembahasan 52
4.4.1. Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Firm Performance* 52
4.4.2. Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Firm Performance* 54
4.4.3. Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Competitive Advantage*. 55
4.4.4. Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Competitive Advantage* 57
4.4.5. Pengaruh *Competitive Advantage* berpengaruh terhadap *Firm Performance* 58
4.4.6. Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Firm Performance* dengan *Competitive Advantage* 59
4.4.7. Pengaruh Dynamic Capabilities terhadap Firm Performance dengan Competitive Advantage 60
BAB V PENUTUP 62
5.1. Kesimpulan 62
5.2 Saran 64
DAFTAR PUSTAKA 65

LAMPIRAN.....74

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Laporan Pengunjung Wistawan Mancanegara dan Nusantara 2017 – 2019 Kota Yogyakarta 3

Tabel 1.2. : Laporan Pengunjung Wistawan Mancanegara dan Nusantara 2020 Kota Yogyakarta 4

Tabel 1.3. : Pertumbuhan Industri Kerajinan Umum di Kabupaten Bantul 2016-2020.....5

Tabel4.1 : Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 37

Tabel4.2 : Responden Berdasarkan Usia.....37

Tabel4.3 : Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan 38

Tabel4.1 : Hasil Uji Validitas.....39

Tabel4.2 : Uji Reabilitas.....42

Tabel4.3. Outer Loading (convergent validity).....43

Tabel4.3 : Nilai Cross Loading 44

Tabel4.4 : Composite Reability.....45

Tabel4.5 Average Variance Extracted (AVE).....46

Tabel4.6 Uji R-Squared (R2) 47

Tabel4.7. Koefisien jalur.....48

Tabel4.8. Predictive relevance (Q2).....49

Tabel4.9. Model Fit.....50

Tabel4.10 Hubungan Langsung 50

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Pengisian Kuesioner 82

Gambar 2 : Pengisian Kuesioner 82

Gambar 3 : Pengisian Kuesioner 82

Gambar 4 : Wawancara Kader Desa Wisata Kasongan 82

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Corona Virus 2019 atau Covid-19 sedang mewabah di banyak negara di dunia. Wabah awal di Wuhan menyebar dengan cepat, memengaruhi wilayah lain di China. Pada akhir Desember 2019, otoritas kesehatan China melaporkan sejumlah kasus sindrom pernafasan akut di kota Wuhan, Provinsi Hubei, China. Hampir di setiap benua terdapat negara yang terjangkit virus Corona seperti Asia, Eropa, Australia, Afrika dan Amerika (Arum, 2020).

Pada tanggal 2 Maret 2020, untuk pertama kali masuknya virus tersebut di Indonesia (Ellyvon, 2021). Kebjiakan pemerintah Indonesia terkait Virus Corona seperti penerapan *Lockdown*, Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) darurat, hal tersebut membuat hampir semua sektor yang terdampak, salah satunya sektor ekonomi. Laporan Badan Pusat Statistik (BPS) Agustus ini menyebut bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia pada kuartal II 2020 minus 5,32 persen. Sebelumnya, pada kuartal I 2020, BPS melaporkan bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia hanya tumbuh sebesar 2,97 persen, turun jauh dari pertumbuhan sebesar 5,02 persen pada periode yang sama 2019 lalu (Gustav, 2020).

Seiring berjalannya waktu kasus Virus Corona semakin bertambah membuat sejumlah daerah menerapkan kebijakan lockwdown, selain

physical distancing. Meski *Lockdown* telah diberlakukan, kasus virus corona meningkat kembali sehingga pemerintah memberlakukan kebikan baru yakni Pemberlakukan Pembatasan Kegiatan Mayarakat (PPKM) darurat pulau Jawa dan Bali selama 3-21 Juli 2021. Tidak hanya sampai bulan Juli 2021 PPKM terus diperpanjang sampai melihat kasus virus corona ini benar-benar aman untuk masyarakat melakukan mobilitas diluar rumah. Kebijakan tersebut diambil merespon lonjakan Virus Corona di Indonesia akibat penyebaran varian baru (Maulana, 2021). Dari kebjiakan pemerintah terkait Virus Corona ini hampir semua sektor yang terdampak, tidak hanya sektor kesehatan namun sektor ekonomi mengalami dampak serius, dan tentunya juga terdampak terhadap sektor pariwisata. Pariwisata memiliki hubungan yang erat dengan usaha mikro kecil menengah (UMKM). Jika permintaan terhadap sector pariwisata meningkat maka kegiatan UMKM di daerah wisata tersebut juga meningkat.

Berdasarkan survei yang dilakukan Asosiasi Business Development Services Indonesia (ABDSI) terhadap 6.000 UMKM yang tersebar di seluruh Indonesia yang dilakukan pada bulan April sampai Mei 2020 (masa pandemic covid 19), sebanyak 36,7 persen UMKM tidak ada penjualan akibat pandemi, lalu sebanyak 26,6 persen UMKM penjualannya turun lebih dari 60 persen. Kemudian 15 persen UMKM mengaku penjualannya turun berkisar 31-60 persen. Serta 14,2 persen UMKM penjualannya turun 10-30 persen (Yohana, 2020). Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia merupakan salah satu penggerak utama perekonomian. Maka

jika sektor UMKM terganggu maka ekonomi nasional juga terganggu. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) jumlah Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) mencapai 64 juta. Angka tersebut mencapai 99,9 persen dari keseluruhan usaha yang beroperasi di Indonesia. Selama pandemi Covid-19 ini, sektor UMKM paling terdampak (Santia, 2020).

Yogyakarta adalah kota yang menyandang berbagai julukan, mulai kota pelajar, kota budaya, kota wisata, hingga kota perjuangan. Banyaknya wisatawan Mancanegara maupun Nusantara yang merasa nyaman dengan suasananya bahkan banyak mengagumi keaneka ragam seni dan budaya serta masyarakat yang ramah membuat wisatawan terus ingin mengunjungi kota ini saat berlibur. Kota yang tidak pernah sepi dari wisatawan kini harus menerima dampak dari pandemi ini. Data yang didapatkan dari Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta perkembangan jumlah pengunjung wisatawan Mancanegara maupun Nusantara dari tahun 2017 sampai 2020. Pada tahun 2020 sangat mengalami penurunan yang sangat derastis akibat terdampak dari adanya Virus Corona. Hal tersebut tentu sangat berpengaruh terhadap sektor Pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di kota Yogyakarta yang sangat tergantung kepada para wisatawan.

Tabel 1.1

Laporan Pengunjung Wistawan Mancanegara dan Nusantara 2017 – 2019

Kota Yogyakarta

Tahun	Mancanegara	Nusantara	Jumlah Total
2017	433.114	3.461.597	3.894.711
2018	219.332	4.533.019	4.752.351
2019	498.866	3.879.743	4.378.609

Sumber : Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta

Tabel 1.2.

Laporan Pengunjung Wistawan Mancanegara dan Nusantara 2020 Kota Yogyakarta

NO	BULAN	JUMLAH PERBULAN		AKUMULASI			
				WISMAN	WISNUS	PERBULAN	TOTAL
12	Desember	Mancanegara	406	40,570	1,344,211	281,857	**1,384,781**
		Nusantara	281,451				
Jumlah Total Kunjungan Wisatawan Kota Yogyakarta Tahun 2020							**1,384,781**

Sumber : Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta

Banyaknya pelaku UMKM di Yogyakarta menghasilkan berbagai macam karya seni, salah satunya aneka perabot dan hiasan yang berbahan dasar tanah liat yang dapat dijual ke wisatawan sebagai cindera mata dari Kota Yogyakarta. Salah satu UMKM pengrajin gerabah yang banyak diketahui oleh wisatawan, berada di Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta. Hingga kini di Desa Kasongan terdapat ratusan toko yang memproduksi dan menjual aneka perabot dan hiasan yang berbahan dasar tanah liat. Harga yang dibanderol mulai dari Rp 5.000 hingga puluhan juta rupiah, tergantung seberapa sulit tingkat pembuatan dan besar ukuran yang diinginkan (Switzy, 2021).

Pertumbuhan industri kerajinan di kabupaten Bantul mengalami kenaikan jumlah unit usaha dan jumlah tenaga kerja setiap tahunnya. Pertumbuhan Industri dilihat dari sektor industri, jumlah unit usaha dan penyerapan tenaga kerjanya di Kabupaten Bantul Tahun 2016 sampai dengan 2020 yaitu sebagai berikut :

Tabel 1.3.

Pertumbuhan Industri Kerajinan Umum di Kabupaten Bantul 2016-2020

Sektor Industri	2016		2017		2018		2019		2020	
	Jumlah Unit Usaha	Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah Unit Usaha	Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah Unit Usaha	Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah Unit Usaha	Jumlah Tenaga Kerja	Jumlah Unit Usaha	Jumlah Tenaga Kerja
Kerajinan Umum	7.543	26.159	7.912	28.623	8.346	30.074	8.574	30.875	8.702	30.920

Sumber : Dinas Koperasi, UKM, dan Perindustrian Bantul

Dampak dari adaanya Virus Corona dan pemberlakuan *Lockdown* serta PPKM dari peraturan pemerintah, para pelaku UMKM khusunya Pengrajin Gerabah, Desa Wisata, Kasongan, Bantul, Yogyakarta mengharuskan untuk mempunyai strategi bertahan untuk dapat menjalankan bisnisnya ditengah pandemi saat ini. Dengan adanya pandemi ini mengakibatkan semua pelaku UM

KM melakukan perubahan secara cepat. Perubahan tersebut tidak lain untuk mempertahankan keberlangsungan bisnisnya ditengah lingkungan bergejolak secara tidak menentu. Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam lingkungan tersebut yaitu *Firm Performance*. *Firm Performance* merupakan hasil dari proses bisnis perusahaan yang

menunjukkan nilai keberhasilan suatu bisnis diukur dengan informasi keuangan dan non keuangan (Lestari & Juwana, 2021). *Firm Performance* dianggap setara dengan efisiensi organisasi, yang mewakili sejauh mana organisasi, sebagai sistem sosial dengan beberapa sumber daya dan sarana yang terbatas, mencapai tujuannya tanpa usaha yang berlebihan dari para anggotanya. Saat ini, *Firm Performance* telah menjadi konsep yang relevan dalam strategi penelitian manajemen strategis dan sering digunakan sebagai variabel terikat (Taouab & Issor, 2019).

Dari penjelasan mengenai *Firm Performance* maka hal yang mendukung agar menghasilkan kinerja yang baik perlu adanya pembahasan secara khusus terkait *Entrepreneurial Orientation* (Choi et al., 2020). *Entrepreneural Orientation* mencerminkan perusahaan kecenderungan untuk terlibat dalam mengejar peluang pasar baru dan pembaruan area operasi yang ada. Hal tersebut mempromosikan nilai-nilai seperti menjadi sangat proaktif terhadap peluang pasar, toleran terhadap risiko dan menerima inovasi (Ferreira et al., 2020). Penelitian sebelumnya mengatakan bahwa mengkonfirmasi efek positif keseluruhan dari orientasi kewirausahaan pada kinerja perusahaan terlepas dari perusahaan konteks. Namun, konteks perusahaan tentu bertindak sebagai moderator dengan menentukan efek kewirausahaan orientasi pada kinerja perusahaan. Efek ini dijelaskan oleh kekuatan pengkondisian konteks atas inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko, tiga faktor utama yang menentukan orientasi kewirausahaan perusahaan lintas konteks (Basco et al., 2020). Dari

penelitian sebelumnya hanya mengkaji *Entrepreneural Orientation,* maka perlunya menambahkan variabel untuk mendukung *Firm Performance* yang baik. Keterbatasan penelitian sebelumnya belum mempertimbangkan pengaruh potensial pada EO dari masing-masing internal perusahaan seperti strategi kompetitif, struktur organisasi, kemampuan dinamis, dan laninnya.

Dynamic Capabilities membantu perusahaan memantau lingkungan eksternalnya untuk menilai ketahanan model bisnis saat ini. Jika model bisnisnya kurang baik, perusahaan dengan kemampuan dinamis dapat menciptakan, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal dengan lebih baik untuk mengatasi kondisi yang sebaliknya akan merusak posisi pasar mereka saat ini. *Dynamic Capabilities* terdiri dari berbagai kegiatan, termasuk pengembangan produk baru, inovasi model bisnis, dan pembentukan aliansi (Schoemaker et al., 2018). *Dynamic Capabilities* menjadikan seorang wirausahawan akan berusaha mencari cara untuk terus mengembangkan bisnisnya, dan akhirnya setelah menemukan acuan yang tepat, wirausahawan tersebut akan melakukan perubahan pada penggunaan sumber daya dan proses bisnisnya. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif langsung dan tidak langsung *Dynamic Capabilities* (DC) terhadap persaingan keuntungan dan variabel kinerja dan dampak mediasi *Innovation and Branding Capabilities* (Ferreira & Coelho, 2020). Dari penelitian tersebut peneliti mencoba memberikan Variabel tambahan yaitu *Entrepreneural Orientation* dengan menggabungkan Innovativieness, *Proactiveness, Risk Taking,* untuk

mendukung *Dynamic Capabilities* menghasilkan efek secara langsung terhadap *Firm Performance*.

Hasil dari perubahan tersebut tentunya mengarah pada perbaikan dan pengembangan dari apa yang sudah ada, sehingga setelah terjadi perubahan, muncul suatu *Competitive Advantage* baru yang dapat ditangkap oleh konsumen serta dapat digunakan untuk bersaing di pasar yang terus berubah. Selain digunakan untuk bersaing, *Competitive Advantage* ini juga dapat digunakan untuk mempertahankan bisnis, karena jika suatu bisnis memiliki suatu keunggulan yang berbeda yang tidak dimiliki oleh pesaing maka konsumen akan memiliki urgensi untuk melakukan pembelian di tempat tersebut. *Competitive Advantage* mengacu pada hasil dari suatu organisasi yang mengembangkan atribut yang memungkinkannya untuk mengungguli pesaingnya dengan cara yang membuat sulit atau tidak mungkin bagi pesaing untuk meniru. Dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan, keunggulan kompetitif sering dianggap difasilitasi oleh penciptaan nilai, maka mengarah pada peningkatan kinerja (Ferreira & Coelho, 2020).

Penelitian sebelumnya, strategi pemasaran kewirausahaan memiliki kontriusi yang lemah terhadap *Competitive Advantage*. Maka untuk menghasilkan *Firm Performance* yang baik terhadap UMKM perlunya kontribusi terkait dengan *Enterpreneurial Orientation* dan *Dynamic Capabilities* (DADA et al., 2021).

Dari pemaparan diatas menurut penulis hubungan *Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities,* dengan *Firm Performance* menarik untuk diteliti mengingat sekarang dimasa pandemi bisnis didesak untuk melakukan perubahan sehingga agar menciptakan *Firm Performance* yang baik. Harapannya peneliti menemukan ilmu atau hal-hal yang dapat dipelajari dan diterapkan di masa depan ketika menghadapi situasi yang sedang bergejolak seperti pada masa pandemi ini. Dengan demikian peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* Dan *Dynamic Capabilities* Terhadap *Firm Performance* Dengan *Competitive Advantage* Sebagai *Intervening* Variabel. Studi Pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta".

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang permasalahan, teori pendukung yang relevan, dan temuan penelitian terdahulu mengenai *Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities, Competitive Advantage* dan *Firm Performance* maka dapat diuraikan rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh secara langsung terhadap *Firm Performance* pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta?

2. Apakah *Dynamic Capabilities* berpengaruh secara langsung terhadap *Firm Performance* pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta?
3. Apakah *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage* pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta?
4. Apakah *Dynamic Capabilities* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage* pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta?
5. Apakah *Competitive Advantage* berpengaruh terhadap *Firm Performance* pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta?

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang penelitian, diperlukan untuk menetapkan batasan masalah penelitian untuk mengarahkan fokus pembahasan penelitian. Batasan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta
2. Penelitian ini menggunakan variabel *Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities, Competitive Advantage* dan *Firm Performance. Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities,* sebagai variabel Independent, *Competitive Advantage s*ebagai variabel Intervening dan *Firm Performance* sebagai variabel Dependent. Varibael *Entrepreneurial Orientation* terdapat 3

dimensi yaitu *Innovatiemness, Proactiveness* dan *Risk Taking*. *Dynamic Capabilities* terdapat 4 indikator, *Competitive Advantage* terdapat 8 Indikator, dan *Firm Performance* terdapat 4 indikator.

1.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pemaparan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini untuk menganalisis dan menelaah secara mendalam variabel-variabel yang berpengaruh terhadap *Firm Performance* pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kaongan, Bantul, Yogyakarta. Sehingga tujuan penelitian yang ingin dicapai diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh terhadap *Firm Performnce* pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta
2. Untuk mengetahui apakah *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Firm Performnce* pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul Yogyakarta
3. Untuk mengetahui apakah *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage* pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul Yogyakarta
4. Untuk mengetahui apakah *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage* pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta

5. Untuk mengetahui apakah *Competitive Advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Firm Performnce* pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta.

1.5. Manfaat Penelitian

Pada penelitian ini terdapat dua manfaat yang ingin dicapai dan diharapkan dapat berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan, yang terdiri dari manfaat teoritis dan praktis. Manfaat teoritis sebagai sumbangan dari temuan penelitian ini terhadap pengembangan teori, sementara manfaat praktis merupakan sumbangan positif bagi organisasi pengelola zakat.

1.5.1. Manfaat Teoritis

Manfaat teotitis penelitian ini, yaitu diharapkan menjadi sarana untuk merealisasikan ilmu yang didapat selama perkulihan serta menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.5.2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis penelitian ini, memberikan manfaat terkait dengan *Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities, Competitive Advantage* dan *Firm Performance.* Selain itu dapat digunakan untuk evaluasi dan masukan pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Firm Performance*

Firm Performance yaitu gagasan multi dimensi yang ukurannya bisa fungsional yaitu berkaitan dengan produksi, keuangan, atau pemasaran atau berurutan tentang pertumbuhan dan laba. Ukuran dan kerangka kerja yang berbeda dalam literatur untuk kinerja perusahaan. Mengukur kinerja perusahaan dapat menggunakan tujuh dimensi. Terdapat tiga dimensi keuangan yaitu pertumbuhan, profitabilitas, dan nilai pasar. Dimensi kepuasan yaitu kepuasan pelanggan dan karyawan. Kemudian dua sisanya adalah kinerja sosial dan lingkungan (Gupta, 2021).

Penelitian sebelumnya mengukur kinerja perusahaan menggunakan skala 4 item, yang terdiri dari angka kinerja perusahaan berikut dari pertumbuhan penjualan tahunan rata-rata tahun sebelumnya, pertumbuhan pangsa pasar, pertumbuhan laba, dan pertumbuhan pengembalian modal (Basco et al., 2020).

2.2.2. *Competitive Advantage*

Kunci untuk meningkatkan kapasitas dan menciptakan keunggulan kompetitif Udriyah et al., (2019) menyatakan bahwa inovasi dapat menciptakan pertumbuhan berkelanjutan yang

mengarah pada keunggulan kompetitif baik di pasar internal maupun eksternal. Karena itu, penelitian ini difokuskan pada aspek inovasi yang mengarah keunggulan kompetitif dalam industri makanan beku di konteks UKM.

Inovasi merupakan faktor penting dalam beberapa aspek persaingan bisnis. Inovasi memungkinkan bisnis untuk menyajikan produk baru atau lebih baik ke pasar sebelum pesaing mereka dan dengan demikian meningkatkan pasar mereka Bagikan. Beberapa organisasi telah sukses dan berkembang karena inovasi, yang menciptakan keunggulan kompetitif bagi mereka (Distanont & Khongmalai, 2020).

Inovasi akan menjadi alat strategis dalam persaingan penting ini untuk perbaikan, penciptaan, dan peningkatan bisnis untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang sama atau lebih baik daripada yang ada di luar negeri dalam rangka mewujudkan pembangunan berkelanjutan. Keunggulan kompetitif dapat didefinisikan sebagai agregasi dari berbagai item yang membedakan UKM dari pesaing mereka dan memberikan posisi yang unik dan unggul di pasar (Basco et al., 2020).

Mengembangkan inovasi teknologi yang sukses sangat penting untuk menciptakan dan mempertahankan *Competitive Advantage* (CA) organisasi. CA diukur mempertimbangkan biaya, kualitas, ketergantungan dan kecepatan pengiriman sebagai

beberapa prioritas kompetitif kritis. Item seperti menawarkan harga sebagai rendah atau lebih rendah dari pesaing (Ferreira et al., 2021)

Menurut Dess, et al., (2014 :2) untuk menciptakan dan mempertahankan *Competitive Advantage,* manajemen strategis mengartikulasikan beberapa atribut utama yang terdiri dari analisis, keputusam dan Tindakan yang dilakukan organisasi yaitu sebagai berikut :

a) Empat Atribut Kunci Manajemen Strategis

1. Manajemen strategis adalah diarahkan pada tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan. Artinya, upaya harus diarahkan pada apa yang terbaik untuk keseluruhan organisasi, bukan hanya satu area fungsional.
2. Manajemen strategis melibatkan banyak *Stakeholders* dalam pengambilan keputusan. Pemangku Kepentingan adalah individu, kelompok, dan organisasi yang memiliki "saham" dalam keberhasilan organisasi, termasuk pemilik pemegang saham dalam perusahaan publik, karyawan, pelanggan, pemasok, masyarakat luas, dan sebagainya.
3. Manajemen strategis memerlukan penggabungan perspektif jangka pendek dan jangka panjang. Artinya, manajer harus mempertahankan baik visi untuk masa

depan organisasi maupun fokus pada kebutuhan operasinya saat ini.

4. Manajemen strategis melibatkan pengakuan *trade-off* antara efektivitas dan efisiensi. Beberapa penulis menyebut ini sebagai perbedaan antara melakukan hal yang benar (efektivitas) dan melakukan sesuatu dengan benar (efisiensi). Sementara manajer harus mengalokasikan dan menggunakan sumber daya dengan bijaksana, mereka tetap harus mengarahkan upaya mereka menuju pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

b) Perspektif Manajemen Strategis: Sebuah Imperatif di seluruh Organisasi

Menurut Dess et al., (2014), manajemen strategis mengharuskan manajer untuk mengambil pandangan integratif organisasi dan menilai bagaimana semua area fungsional dan kegiatan cocok bersama untuk membantu organisasi mencapai tujuan dan sasarannya. Untuk menanamkan perspektif manajemen strategis, manajer harus sering melakukan upaya besar untuk mempengaruhi perubahan transformasional. Ini melibatkan komunikasi yang luas, insentif, pelatihan, dan pengembangan.

2.3. *Entrepreneurial Orientation*

Entrepreneurial Orientation (EO) biasanya dipelajari sebagai disposisi manajer puncak atau perusahaan pemilik terhadap usaha kewirausahaan Dominasi titik pandang manajer puncak ditangkap dengan baik (Covin et al., 2020). Dalam pendapat Lumpkin dan Dess (1996, dalam Covin et al., 2020) bahwa EO mewakili metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan yang digunakan manajer untuk bertindak secara wirausaha.

Entrepreneurial Orientation digambarkan sebagai praktik dan kegiatan dalam organisasi yang terlibat dalam perilaku dan aktivitas kewirausahaan. Mereka berpendapat bahwa perusahaan sejauh mana kewirausahaan diwujudkan pada tingkat di mana ia berinovasi, mengambil risiko dan bertindak secara dinamis (JM Gathungu, 2018). Menurut Ključnikov et al., (2019) bahwa dinemsi awal EO yaitu inovasi karena hal tersebut meningkatkan kreativitas untuk merespon potensi dan permintaan pelanggan yang ada. Selain itu, memungkinkan pengusaha dan perusahaan untuk menemukan atau berinvestasi dalam produk, proses, model, dan metode baru untuk kegiatan mereka paling lambat dari pesaing mereka.

Mutlutürk & Mardikyan (2018) menyatakan bahwa *Entrepreneurial Orientation* (EO) dapat diambil pada level individu maupun perusahaan dan diyakini sebagai konstruksi multi dimensi.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi EO pada tingkat individu :

1. *Self-Efficacy*

   Zhao, Seibert & Hills (2005, dalam Mutlutürk & Mardikyan, 2018) *Self-efficacy* menggambarkan sarana penting dari kekuatan pribadi. *Self-efficacy* tidak hanya dianggap mengubah tingkat upaya dan tekad individu pada tugas tertentu tetapi juga pilihan aktivitas dan konteks perilaku mereka. Bandura (1997, dalam Mutlutürk & Mardikyan, 2018) *Self-efficacy* adalah keyakinan pribadi yang kuat pada kemampuan seseorang untuk memulai tugas dan membawanya menuju kesuksesan.

2. *Perceived Educational Support*

   Ikpesu (2016, dalam Mutlutürk & Mardikyan, 2018) *Educational Support* memungkinkan seseorang memperoleh informasi kewirausahaan yang memberikan wawasan, menumbuhkan kesadaran dan mengungkapkan gambaran mental kewirausahaan yang kuat karena kewirausahaan dapat diajarkan dan dipelajari.

3. *Perceived Relational Support*

   Holienka, Myra & Marcin, (2013, dalam Mutlutürk & Mardikyan, 2018) sesorang dapat dipengaruhi oleh lingkungan tempat mereka dibesarkan, terutama oleh keluarga, teman, dan sahabat mereka.

4. *Perceived Structural Support*

Kewirausahaan dibentuk oleh alat-alat ekonomi dan politik, yang diatur oleh individu di sektor publik, swasta dan non-pemerintah. Sistem seperti itu dapat memaksakan ancaman atau peluang bagi pengusaha. Misalnya, hambatan dalam bentuk peraturan yang keras untuk masuk ke pasar dapat menurunkan bakat untuk berwirausaha (Mutlutürk & Mardikyan, 2018).

Menurut Miller (1993, dalam Basco et al., 2020) terdapat indikator *Entrepreneurial Orientation* (EO) pada penelitiannya yaitu *Innovativeness, Proactiveness, Risk Taking*.

1. *Innovativeness*

   Menurut Dess & Lumpkin (2005, dalam Linton, 2019) Inovasi mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk merangkul teknologi atau praktik baru dan pergi melampaui keadaan seni saat ini. Ini mungkin termasuk ide-ide baru dan kreatif, kebaruan, dan eksperimen, yang mungkin membawa peluang baru, solusi baru, atau peningkatan teknologi, produk, atau layanan baru.

2. *Proactiveness*

   Menurut Miller & Friesen (1978, dalam Linton, 2019) berpendapat bahwa proaktif membentuk lingkungan

melalui, misalnya, produk baru, teknologi, dan proses administrasi yang berbeda dengan bereaksi terhadap lingkungan. Proaktif perusahaan biasanya memiliki pandangan ke depan, mampu mengantisipasi dan mempersiapkan masa depan.

3. *Risk Taking*

Miller & Friesen (1978, dalam Linton, 2019) merangkul probabilitas kerugian dengan definisi mereka tentang pengambilan risiko sebagai sejauh mana manajer bersedia untuk membuat sumber daya yang besar yaitu mereka yang memiliki peluang yang masuk akal untuk kegagalan yang mahal. Lumpkin & Dess (1996, dalam Linton, 2019) semua perusahaan menghadapi risiko pada tingkat tertentu namun, kisarannya bisa dari risiko "aman", yang memerlukan ketidakpastian yang rendah dan komitmen sumber daya yang kecil, hingga risiko tinggi, yang melibatkan ketidakpastian dan komitmen sumber daya yang besar misalnya pada peluncuran produk.

2.4.4. *Dynamic Capabilities*

Dynamic Capabilities merupakan kapasitas perusahaan untuk membangun dan melindungi keunggulan, yang bertumpu pada pengetahuan, aset, kompetensi, aset pelengkap, dan teknologi.

Dynamic Capabilities meliputi kemampuan merasakan dan menangkap peluang baru, menghasilkan pengetahuan baru, dan mengkonfigurasi ulang aset dan kemampuan yang ada (Dess et al., 2014). Kategori dinamis yang paling penting kemampuan telah dikelompokkan untuk alasan pragmatis ke dalam kemampuan untuk merasakan dan membentuk peluang dan ancaman, menangkap peluang, dan mempertahankan daya saing melalui peningkatan, penggabungan, perlindungan, dan bila perlu mengkonfigurasi ulang aset tidak berwujud dan berwujud organisasi. *Dynamic Capabilities* yang kuat membantu organisasi menjadi inovatif, sukses, dan tangguh, terutama dengan adanya turbulensi teknologi dan politik serta ketidakpastian yang tidak dapat diprediksi (Heaton et al., 2019).

Menurut Teece, (2018) keterampilan kepemimpinan manajemen, elemen penting lainnya dalam kerangka *Dynamic Capabilities* adalah terlibat ketika model bisnis baru mewakili perubahan besar. Manajer harus mengartikulasikan visi dan membangun budaya organisasi yang sesuai dan sistem insentif yang akan mempromosikan identifikasi dan loyalitas organisasi. Terdapat Dua aspek interaksi model bisnis *Dynamic Capabilities* secara lebih rinci yaitu sebagai berikut :

1. Inovasi model bisnis

   Langkah awal untuk perusahaan berinovasi adalah merasakan keberadaan pelanggan dengan kebutuhan yang tidak terpenuhi yang bersedia dan mampu membayar untuk produk atau layanan yang dapat memperbaiki kesulitan mereka. Model bisnis yang sukses memberikan solusi pelanggan yang dapat mendukung harga yang cukup tinggi untuk menutupi semua biaya dan meninggalkan keuntungan yang memuaskan. Model bisnis yang benar-benar baru secara berkala diaktifkan oleh kemajuan teknologi. Internet memicu gelombang besar inovasi semacam itu, dengan banyak industri yang secara keseluruhan atau sebagian dipisahkan oleh perusahaan online.

2. Pemilihan organisasi, struktur, dan model bisnis

   Implementasi dan penyesuaian model bisnis baru yang cepat membutuhkan kemampuan dinamis yang kuat, termasuk organisasi yang telah dirancang dan dipersiapkan untuk menjadi inovatif dan fleksibel. Model bisnis, setelah dipilih, mengharuskan manajemen untuk memutuskan kegiatan mana yang akan dimiliki oleh perusahaan dan mana yang dapat diserahkan kepada perusahaan pelengkap dan penyedia outsourcing. Dalam keputusan akan buat atau beli. Mengontrol aset *bottleneck* sangat penting untuk menangkap nilai. Keterampilan kepemimpinan manajemen, elemen penting

lainnya dalam kerangka kapabilitas dinamis adalah terlibat ketika model bisnis baru mewakili perubahan besar. Manajer harus mengartikulasikan visi dan membangun budaya organisasi yang sesuai dan sistem insentif yang akan mempromosikan identifikasi dan loyalitas organisasi.

Dynamic Capabilities mengacu pada terus memperbarui proses bisnis organisasi atau kemampuan operasional untuk menyelaraskan sumber daya perusahaan sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Penelitian yang dilakukan oleh Nayal, et al., (2021) pandemi Covid-19 dan kesejahteraan organisasi konsumen karyawan melalui pendekatan teori *Dynamic Capabilities* yaitu adanya pendekatan *Market Orientation, Strategic Flexibility,* dan *Market Innovation.* Perusahaan harus memiliki fleksibilitas strategis untuk berinovasi terus menerus sesuai dengan perubahan kebutuhan pelanggan yang juga akan membantu perusahaan untuk berfokus pada pelanggan. Selain itu, proses dan produk perusahaan perlu dimodifikasi sesuai dengan skenario yang berubah, oleh karena itu inovasi pasar sangat penting untuk unggul dalam krisis sekarang ini.

Tecce (2018) mengatakan *Dynamic Capabilities* diciptakan untuk membantu mengatur dan memprioritaskan arus informasi yang saling bersaing dan saling bertentangan yang

mengalir tanpa henti kepada para manajer saat mereka berusaha membangun keunggulan kompetitif. Tujuannya bukan efisiensi jangka pendek, seperti dalam manajemen klasik, melainkan pemeliharaan kebugaran evolusioner dari waktu ke waktu. Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus menciptakan kemampuan untuk merespon dengan cepat dan efektif tidak hanya ancaman di lingkungan bisnis tetapi juga peluang. Kapabilitas menentukan apa yang dapat dilakukan perusahaan dan seberapa efektifnya dapat membuat perubahan.

Dynamic Capability didukung oleh tiga set proses organisasi kemampuan penginderaan, penangkapan, dan transformasi. Ketiga kelompok kemampuan dinamis ini dapat membantu perusahaan secara efektif memetik manfaat penuh dari inovasi terbuka. Inovasi terbuka dari luar dalam membutuhkan penginderaan, pemahaman, dan penyaringan teknologi yang dikembangkan secara eksternal. Kemampuan penginderaan dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi pengetahuan eksternal yang berharga, dan membangun kolaborasi lintas batas di luar bisnis. Sangat penting untuk dapat menarik banyak ide, lalu evaluasi, pilih, dan buang yang buruk (Bogers et al., 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Kump et al., (2019) pengembangan skala item 3 alat *Dynamic Capability* (*Sensing,*

Seizin, Transformating) dilakukan oleh Teece (2007), menyimpulkan bahwa skala tersebut sudah memiliki kualitas psikometrik yang tinggi berbagai bentuk reliabilitas dan validitas dalam versi saat ini.

1. *Sensing*

   Menurut Teece, (2007) hal ini adalah Langkah awal perusahaan untuk melihat kesempatan di pasaram. Penelitian selanjutnya juga dilakukan oleh (Teece et al., 2016) mengatakan bahwa *Sensing* yaitu identifikasi, pengembangan, pengembangan berkesinambungan dan penilaian teknologi, peluang dan ancaman dalam hubungan dengan kebutuhan pelanggan.

2. *Seizing*

   Menurut Teece et al., (2016) *Seizing* merupakan proses pengorganisasian untuk memenuhi kebutuhan, memberi nilai tambah pada produk, dan menangkap peluang.

3. *Transformating*

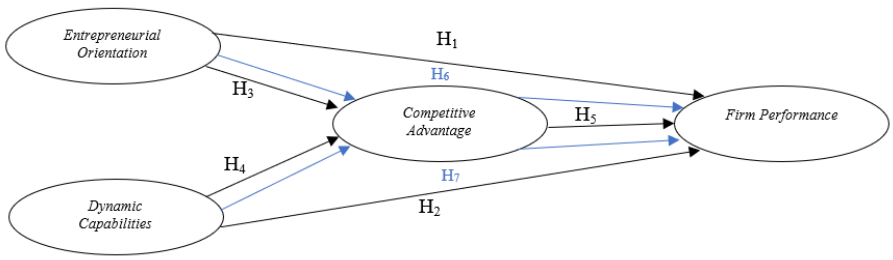
   Menurut Teece et al., (2016) *Transformating* merupakan proses berkelanjutan yang dimana perusahaan biasnya membangun perusahaan baru dengan system pengorganisasian terpisah sehingga perusahaan tersebut bisa tumbuh secara dinamis.

2.5.5. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Menurut UU No 20 Tahun 2008, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan kegiatan usaha yang mampu memperluas lapangan kerja dan memberikan pelayanan ekonomi secara luas kepada masyarakat, dan dapat berperan dalam proses pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan berperan dalam mewujudkan stabilitas nasional. Selain itu, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah adalah salah satu pilar utama ekonomi nasional yang harus memperoleh kesempatan utama, dukungan, perlindungan dan pengembangan seluas-luasnya sebagai wujud keberpihakan yang tegas kepada kelompok usaha ekonomi rakyat, tanpa mengabaikan peranan Usaha Besar dan Badan Usaha Milik Negara.

2.2. Kerangka Pikir

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka penelitian ini menghasilkan kerangka pikir sebagai berikut :



2.3. Hipotesis Penelitian

Hipotesis pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :

Hipotesis 1 : *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif terhadap *Firm Performance*

Hipotesis 2 : *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif terhadap *Firm Performance*

Hipotesis 3 : *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage.*

Hipotesis 4 : *Dynamic Capabilities* berpengaruh terhadap *Competitive Advantage.*

Hipotesis 5 : *Competitive Advantage* berpengaruh terhadap *Firm Performance.*

Hipotesis 6 : *Enterprenurial Orientation* berpengaruh terhadap *Firm Performance* dengan *Competitive Advantage* sebagai variabel intervening

Hipotesis 7 : *Dynamic capabilities* berpengaruh terhadap *Firm Performance* dengan *Competitive Advantage* sebagai variabel intervening

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penilitian

3.1.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang akan digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah menjelaskan fenomena tertentu melalui pengumpulan data yang terfokus pada data numerik atau angka. Selain itu penelitian kuantitatif juga bertujuan untuk menguji teori, dan menganalisis hubungan antar variabel (Suryani & Hendryadi, 2016:109). Berdasarkan penjelasan tersebut maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian. Hal ini karena tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya dan membuktikan pengaruh antar variabel.

3.1.2. Lokasi Penelitian

Penulis akan melakukan penelitian terhadap Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta.

3.1.3. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari, kemudian ditarik untuk mendapatkan kesimpulan (Sugiyono, 2017: 80). Adapun sampel penelitian merupakan

sebagian atau anggota populasi yang digunakan dalam penelitian. Sampel harus dapat mewakili populasi penelitian (Ghozali, 2013:94).

Metode yang digunakan dalam penarikan sampel ini adalah sampling jenuh atau sensus. Pengertian sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel Sugiyono (2008:78). Karena jumlah populasinya terbatas maka penelitin ini mengguakan sampling sensus. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pemilik UMKM Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta.

3.2. Metode Pengumpulan Data

3.2.1. Data Primer

Teknik pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan metode survei, dan melalui penyebaran kuesioner dilapangan. Kuesioner berupa pernyataan atau pertanyaan tertulis yang telah disiapkan, kemudian dijawab langsung oleh responden. Pada penelitian ini kuesioner akan diberikan secara langsung kepada responden yaitu Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta. Kemudian kuesioner digunakan untuk mendapatkan data kuantitatif tentang pengaruh *Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities,* terhadap *Firm Performance* dengan *Competitive Advantage* dan menggunakan skala likert dengan poin 1 sampai dengan 5, dari sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju sebagai ukuran untuk setiap indikator.

3.2.2. Data Skunder

Data sekunder dalam penelitian ini didapatkan dari literatur berupa buku, penelitian terhahulu yang relevan, peraturan pemerintah, serta Internet.

3.3. Definisi Operasional Variabel

3.3.1. Variabel Penelitian

Variabel pada penelitian ini yaitu terdiri dari 4 variabel antara lain variabel *Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities, Competitive Advantage* dan *Firm Performance. Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities,* sebagai variabel Independent, *Competitive Advantage s*ebagai variabel Intervening dan *Firm Performance* sebagai variabel Dependent. Varibael *Entrepreneurial Orientation* terdapat 3 dimensi yaitu *Innovatiemness, Proactiveness* dan *Risk Taking. Dynamic Capabilities* terdapat 4 indikator, *Competitive Advantage* terdapat 8 Indikator, dan *Firm Performance* terdapat 4 indikator. Pengukuran dimensi atau indikator menggunakan *skala likert* 5 point terdiri dari 1 untuk sangat tidak setuju, 2 tidak setuju, 3 netral, 4 setuju, dan 5 sangat setuju.

3.3.2. Indentifikasi Variabel Penelitian

Variabel adalah konsruk atau konsep yang dapat diamati dan diukur dengan nilai, dapat juga dikatakan sebagai representasi dari fenomena yang membedakan atau mengubah nilai. Penelitian ini menggunakan

variabel eksogen dan endogen (Ghozali, 2013:94-95) dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Varabel eksogen adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel endogen dan mempunyai hubungan positif atau negatif. Variabel eksogen penelitian ini terdiri dari variabel *Entrepreneurial Orientation* (X1) dan *Dynamic Capabilities* (X2).
2. Variabel endogen atau intervening adalah variabel yang dipengaruhi oleh eksogen dan merupakan variabel yang akan membantu menjelaskan bagaimana mengonsepsi hubungan antara variabel eksogen dan endogen menjadi hubungan langsung dan tidak langsung. Variabel endogen atau intervening penelitian ini yaitu variabel *Competitive Advantage* (Z).
3. Variabel endogen, atau variabel terikat adalah variabel yang menjadi perhatian utama dalam pengamatan, dan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat dari adanya variabel eksogen. Variabel endogen penelitian ini yaitu variabel *Firm Performance* (Y).

3.4. Pengujian Model

3.4.1. Uji Kualitas Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

   Menurut Ghizali (2013:52) Uji Validitas yaitu dapat dilakukan dengan cara melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan skor total konstruk atau variabel. Uji sigifikansi dilakukan dengan

membandingkan nilai r hitang dengan r table. Pengambilan keputusan yang digunakan untuk menguji validitas butir angket yaitu sebagai berikut :

a. Jika r hitung positif dan r hitung > r table maka variabel tersebut valid
b. Jika r hitung negative serta r hitung < r tabek maka variabel tersebut tidak valid

2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2013:47) uji reabilitas yaitu suatu alat yang digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan dari indikator dari variabel atau kontruks. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika sebuah jawaban pada responden terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengujian Reliabilitas suatu variabel dapat diukur dengan cara melihat Cornbach Alpha dengan Signifikansi yang dilakukan lebihbesar dari 0,70. Suatu kontruks atau variabel dikatakan reliabel jika memperoleh nilai Cronbach Alpha >70. (Ghozali, 2013 : 38).

3.4.2. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian model pengukuran digunakan untuk menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, dan mengukur indikator reflektif dan formatif. Penelitian ini menggunakan indikator yang bersifat reflektif. Indikator reflektif berdasarkan loading faktor

dengan kriteria nilai yang direkomendasikan yaitu > 0,70 dengan konstruk yang diukur, untuk mengukur validitas konvergen (Ghozali, 2014:43). Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur indikator benar-benar menggambarkan variabel yang diteliti. Dan pengujian validitas diskriminan digunakan untuk mengukur validitas, dengan nilai akar kuadrat dari nilai AVE yang lebih tinggi daripada nilai korelasi antar variabel laten. Kriteria nilai average variances extracted (AVE) 56 yaitu > 0,50, maka variabel yang digunakan dalam penelitian adalah valid (Ghozali, 2014:40-43). Selanjutnya pengujian reliabilitas yang digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur konsistensi responden dalam menjawab setiap item pertanyaan dalam kuesioner. Reliabilitas variabel diukur dengan menggunakan nilai composite reliability coefficients dengan kriteria nilai yaitu > 0,60, maka variabel dinyatakan reliabel apabila > 0,60 (Ghozali, 2014:43).

3.4.3. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel laten serta tingkat pengaruh hubungan keseluruhan variabel dalam sistem yang dibangun. Model struktural merupakan bentuk dari pengukuran outer model. Pengujian model struktural dalam penelitian ini digunakan melalui uji R-Squared (R2), estimasi koefisien jalur, dan predictive relevance (Q2) (Ghozali, 2014:42). R-Squared (R2) untuk mengukur goodness of fit dari suatu model struktural penelitian, dan untuk

mengetahui seberapa besar kemampuan variabel laten eksogen dalam menjelaskan variabel laten endogen. Kemudian estimasi korelasi jalur dengan melihat nilai signifikansi dari estimasi hubungan jalur dalam model struktural yang diperoleh melalui prosedur bootstrapping. Predictive relevance (Q2) bertujuan untuk menilai validitas prediktif pada variabel eksogen dengan kriteria nilai > 0,00.

3.5. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS). PLS merupakan model alternatif dari teknik analisis Structural Equation Model (SEM) berbasis kovarian. Model PLS sering disebut variance atau Component-Based Structural Equation Modeling. PLS digunakan dalam penelitian ini dengan alasan bahwa teknik PLS dapat ditujukkan untuk menjelaskan hubungan antar variabel dengan tidak mendasarkan pada beberapa asumsi yaitu skala pengukuran variabel, distribusi data, dan jumlah sampel yang tidak besar. PLS tidak mengasumsikan skala pengukuran sehingga dapat berupa nominal, ordinal, interval, dan juga rasio (Hair et al., 2017).

Selain itu, model PLS dimaksudkan untuk penelitian yang bertujuan untuk mengembangkan atau membangun teori atau causal-predictive analysis, dengan dukungan teori yang kurang kuat atau tujuan prediksi. Penggunaan PLS dilakukan evaluasi pengujian model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Model pengukuran (outer model) dilakukan dengan pengujian validitas konvergen dan diskriminan, pengujian reliabilitas composite, dan average

variance extracted (AVE). Kemudian evaluasi pengujian model struktural (inner model) dilakukan pengujian R-Squared (R2), estimasi koefisien jalur, dan predictive relevance (Q2) (Ghozali, 2014:42-43). R-Squared (R2) untuk mengukur *goodness of fit* dari suatu model struktural penelitian, dan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel laten eksogen dalam menjelaskan variabel laten endogen. Kemudian estimasi korelasi jalur dengan melihat nilai signifikansi dari estimasi hubungan jalur dalam model struktural yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*. Predictive relevance (Q2) bertujuan untuk menilai validitas prediktif pada variabel eksogen dengan kriteria nilai > 0,00 (Ghozali, 2014:42).

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Desa Bangunjiwo salah satu bentuk Desa Wisata Budaya yang berada di Kabupaten Bantul Yogyakarta. Desa Bangunjiwo mempunyai keunikan untuk menyambut para tamu yang telah berkunujung untuk menikmati wisata yang dipadukan dengan budaya dan edukasi. Sehingga para pengujung selain menikmati keindahan kerajinan yang dihasilkan oleh para pengrajin mereka juga dapat memperoleh ilmu. Salah satu budaya yang sangat dikenal hasil kerjaninan gerabah yang berada di kampung Kasongan. Desa Kasongan terletak di daerah pedukuhan Kajen, desa Bangunjiwo, kecamatan Kasihan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta, sekitar 6 km dari Alun-alun Utara Yogyakarta ke arah Selatan. Desa Kasongan meruapakan pusat sentral pengrajin gerabah di Kota Yogyakarta.

Desa Kasongan terdapat pusat pelatihan dan kunjungan industri yang dikenal sebagai Nangsib keramik. Tempat tersebut menjadi wisata edukasi gerabah di Kasongan. Para wisatawan yang berkunjung akan di pandu oleh warga asli Kasongan untuk melihat proses pembuatan tanah liat, produksi, pembakaran, *finishing,* dan sejarah kampung kasongan dengan berziarah ke makan cikal bakal dari kampung Kasongan Tersebut.

4.2. Data Responden

Data responden digunakan oleh peneliti untuk memperoleh informasi serta untuk mengetahui keberagaman dari responden berdasarkan jenis

kelamin, usia, dan tingkat pendidikan. Untuk menyajikan sebuah data yang lebih akruat dalam mendukung penelitian ini maka seluruh responden pada penelitian ini Pengrajin Gerabah Desa Wisata Kasongan. Berikut uraian data responden pada UMKM Desa Wisata Kasongan Bantul.

4.2.1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1.

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki-Laki	110
Perempuan	103
Total	**213 Orang**

Data diatas merupakan data responden berdasarkan jenis kelamin yang didapatkan saat obsevasi di UMKM Pengrajin Gerabah Desa Wisata Kasongan Bantul. Jumlah pengrajin yang telah melakukan pengisian kuisoner yaitu laki-laki sebanyak 110 orang dan perempuan 103 orang jadi total yang telah melakukan pengisian kuesioner keseluruhan 213 orang.

4.2.2. Data Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.2.

Responden Beedasarkan Usia

Usia	Jumlah
15 - 24 tahun	5
25 - 34 tahun	31
35 - 44 tahun	88
45 - 54 tahun	69
> 54 tahun	20
Total	**213**

Data diatas merupakan responden berdasarkan usis yang didapatkan saat obsevasi di UMKM Pengrajin Gerabah Desa Wisata Kasongan Bantul. Jumlah usia 15-24 tahun sejumlah 5 orang, 25-34 tahun sejumlah 31 orang, 35-44 tahun sejumlah 88 orang, 45-54 sejumlah 69 orang dan >54 tahun sejumlah 20 orang, maka total keseluruhan yaitu 213 orang. Dari data yang telah didapatkan banyaknya pelaku UMKM khususnya Pengrajin Gerabah berusia > 35 tahun.

4.2.3. Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3.

Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah
Sekolah Menengah Pertama (SMP)	127
Sekolah Menengah Atas (SMA)	44
Strata Satu (S-1)	29
Strata 2 (S-2)	4
Lainnya	9
Total	**213**

Data diatas merupakan data responden berdasarkan tingkat pendidikan yang didapatkan pada saat obsevasi di UMKM Pengrajin Gerabah Desa Wisata Kasongan Bantul. Jumlah responden yang memiliki tingkat Pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) sejumlah 127 orang, Sekolah Menengah Atas (SMA) sejumlah 44 orang, Strata Satu (S-1) sejumlah 29 orang, Strata 2 (S-2) sejumlah 4 orang, dan Lainnya 9 orang, sehingga total keseluruhan 123 orang. Dari data yang didapatkan pelaku

usaha di UMKM tersebut Sebagian besar tingkat pendidikannya Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Sekolah Menengah Atas (SMA). Hal tersebut dikarenakan sebagian besar dari mereka telah meneruskan usaha yang di lakukan oleh orang tuannya dahulu sehingga usaha tersebut dapat dikatakan usaha turun temurun.

4.3. Analisis Data

Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner ke seluruh pengrajin Desa Wisata Kasongan Bantul. Dari 400 kuesioner yang telah disebarkan terdapat 213 kuesioner yang kembali. Adapun hasil analisis statistik adalah sebagai berikut :

4.3.1. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas kusioner dapat dinyatakan valid jika suatu kuesioner dapat digunakan sebagai perantara untuk mengungkapkan dan mengetahui sesuatu yang akan oleh kuesioner tersebut. Pada kuesioner terdapat Indikator yang dapat dikatakan valid jika nilai r hitung hasilnya lebih besar dari r table. Nilai validitas setiap jawaban yang didapatkan ketika memberikan daftar pertanyaan nilainya lebih besar dari 0,361 maka terdapat item pertanyaan tersebut dinyatakan valid (Sugiyono, dalam Dewi & Sudaryanto, 2020).

Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas

No	*Pertanyaan*	*Corrected Item-Total Correlation*	Keterangan
1.	Sebagai pengrajin gerabah, teknologi yang saya gunakan tergolong modern	0, 784	Valid
2.	Sebagai pengrajin gerabah, paling tidak satu kali dalam setahun saya menawarkan produk baru	0, 725	Valid
3.	Sebagai pengrajin gerabah, saya sering melakukan perubahan pada desain produk agar lebih menarik	0, 657	Valid
4.	Saya menjadi pioner dalam penggunaan teknologi modern untuk pembuatan produk dan pelayanan baru.	0, 640	Valid
5.	Saya biasanya merespon dengan cepat jika ada pesaing yang melakukan perubahan-perubahan	0, 648	Valid
6.	Saya biasanya berusaha untuk menghindari bentrokan dengan competitor lainnya	0, 838	Valid
7.	Saya lebih suka membelanjakan uang untuk investasi dengan risiko sedang	0, 693	Valid
8.	Mengingat lingkungan yang sangat dinamis, Saya lebih memilih berinvestasi secara bertahap mulai dari jumlah yang relative kecil	0, 849	Valid
9.	Ketika menghadapi ketidakpastian, saya biasanya bersikap hati-hati dalam pengambilan keputusan.	0, 745	Valid
10.	Saya menawarkan harga yang kompetitif	0, 678	Valid
11.	Saya mampu bersaing berdasarkan kualitas	0, 781	Valid
12.	Saya menawarkan produk yang dapat diandalkan	0, 638	Valid
13.	Saya menawarkan produk yang tahan lama atau tidak mudah pecah	0, 628	Valid
14.	Saya mengirimkan pesanan pelanggan tepat waktu	0, 681	Valid

15. Saya menyediakan pengiriman yang dapat diandalkan	0, 754	Valid
16. Saya menyediakan produk sesuai permintaan pelanggan	0, 816	Valid
17. Saya memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menawarkan produk baru	0, 681	Valid
18. Saya selalu menyediakan produk sesuai dengan harapan pelanggan untuk menyesuaikan dinamika perunahan lingkungan bisnis	0, 822	Valid
19. Saya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis.	0, 771	Valid
20. Saya mampu menciptakan inovasi seiring dengan perubahan lingkungan bisnis.	0, 796	Valid
21. Saya mampu membentuk jejaring seiring dengan perubahan lingkungan bisnis.	0, 727	Valid
22. Selama masa pandemic saya mampu mempertahankan eksistensi usaha saya.	0, 665	Valid
23. Selama pandemic tidak ada karyawan yang diberhentikan	0, 779	Valid
24. Selama pandemic saya tidak mengalami kerugian yang berarti	0, 755	Valid
25. Selama pandemic saya mengalami laba usaha yang meningkat	0, 738	Valid

2. Uji Reliabilitas

Uji Validitas merupakan uji untuk mengetahui konsistensi suatu alat ukur yang biasanya pengumpulan datanya menggunakan kuesioner. Pada tahap Uji Reliabilitas yaitu uji

lanjutan dari Uji Validitas. Item pertanyaan yang masuk pada Uji Reabilitas yaitu item pertanyaan yang dinyatakan valid. Suatu item pertanyaan dapat dikatakan Reliabel atau dapat diterima jika nilainya >0,7 (Priyatno, 2014 : 64)

Tabel 4.2. Uji Reabilitas

Kategori	Cronbach's Alpha	N of Items
Entrepreneurial Orientation	0,962	9
Dynamic Capabilities	0,962	8
Firm Performance	0,961	4
Competitive Advantage	0,962	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,963	25

4.3.2. Analisis Partial Least Square

Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement model*) atau *outer model* dan *model struktural* (*structural model*) atau *inner model* (Ghozali, 2014:7).

1. Menilai Outer Model atau Measurement Model

Pada penelitian ini terdapat 3 kriteria untuk menilai outer model pada teknik analisis data dengan SEM-PLS yaitu Convergent Validity, Discriminant Validity, dan Composite Reliability.

a. Analisis signifikansi indikator (*convergent validity*)

Penelitian ini menggunakan indikator yang bersifat reflektif. Indikator reflektif berdasarkan loading faktor dengan kriteria nilai yang direkomendasikan yaitu > 0,70 dengan konstruk yang diukur, untuk mengukur validitas konvergen (Ghozali, 2014:43).

Tabel 4.3. Outer Loading (*convergent validity*)

	X1(Entrepreneurial Orientation)	X2(Dynamic Capabilities)	Y(Firm Performance)	Z(Competitive Advantage)
CA1				0,755
CA2				0,787
CA3				0,763
CA4				0,750
CA5				0,759
CA6				0,767
CA7				0,765
CA8				0,752
DC1		0,823		
DC2		0,757		
DC3		0,869		
DC4		0,813		
EO1	0,761			
EO2	0,787			
EO3	0,766			
EO4	0,760			
EO5	0,738			
EO6	0,767			
EO7	0,767			
EO8	0,736			
EO9	0,750			
FP1			0,735	
FP2			0,763	
FP3			0,841	
FP4			0,831	

Tabel diatas merupakan tabel hasil dari uji *Convergent Validity* yang meghasilkan nilai >0,70 dari setiap indikatornya.

Maka hasil dari uji *Convergent Validity* telah memeunhi kententuan nilai yang direkomendasikan.

b. Analisis korelasi indikator (*Discriminant Validity*)

Discriminant Validity dilakukan untuk memastikan bahwa variabel laten memiliki nilai berbeda dengan variabel laten lainnya. *Discriminant Validity* diperoleh menggunakan *Cross Loading*. Jika nilai *Loading* dari setiap indikator varibel indikator dari variabel laten memiliki nilai *Loading* terbesar dari yang lainnya maka memiliki *Discriminant Validity* yang baik. Maka hasil *Discriminant Validity* yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.3. Nilai *Cross Loading*

	X1(Entrepreneurial Orientation)	X2(Dynamic Capabilities)	Y(Firm Performance)	Z(Competitive Advantage)
CA1	0,594	0,486	0,522	**0,755**
CA2	0,575	0,472	0,526	**0,787**
CA3	0,522	0,535	0,542	**0,763**
CA4	0,536	0,569	0,577	**0,750**
CA5	0,552	0,592	0,601	**0,759**
CA6	0,548	0,510	0,512	**0,767**
CA7	0,512	0,525	0,595	**0,765**
CA8	0,502	0,528	0,569	**0,752**
DC1	0,550	**0,823**	0,604	0,559
DC2	0,584	**0,757**	0,537	0,574
DC3	0,560	**0,869**	0,628	0,586
DC4	0,560	**0,813**	0,566	0,544
EO1	**0,761**	0,518	0,578	0,511
EO2	**0,787**	0,546	0,494	0,507
EO3	**0,766**	0,507	0,508	0,560
EO4	**0,760**	0,526	0,474	0,516
EO5	**0,738**	0,514	0,499	0,556
EO6	**0,767**	0,572	0,539	0,506
EO7	**0,767**	0,566	0,548	0,588
EO8	**0,736**	0,483	0,523	0,572
EO9	**0,750**	0,478	0,533	0,537
FP1	0,537	0,546	**0,735**	0,558
FP2	0,532	0,552	**0,763**	0,529

FP3	0,530	0,543	**0,841**	0,596
FP4	0,584	0,626	**0,831**	0,629

Tabel diatas merupakan hasil dari *Cross Loading* antara indikator satu dengan indikator lainnya dari variabel laten. Nilai *Loading Factor* dari masing-masing variabel laten memiliki nilai *Loading Factor* yang paling besar jika dibandingkan dengan nilai *Loading Factor* dari setiap varibel laten lainnya. Maka hasil yang diperoleh dari setiap variabel laten telah memiliki *Discriminant Validity* yang baik. Hal tersebut terbukti berhasil memiliki pengukur yang berkorelasi tinggi dengan variabel laten yang diharapkan pada penelitian ini.

c. Mengevaluasi *Reliability* dan *Average Variance Extracted* (AVE)

Nilai *Composite Reability* yaitu Reliabilitas yang dihasilkan pada semua kontruk sangat baik jika >0,70 (Ghozali, 2014:156).

Tabel 4.4 *Composite Reability*

	Crobach's Alpha	Composite Reliability
X1(Entrepreneurial Orientation)	0.908	0.925
X2(Dynamic Capabilities)	0.832	0.889
Y(Firm Performance)	0.803	0.872
Z(Competitive Advantage)	0.897	0.917

Tabel diatas merupakan tabel hasil dari evaluasi *Reliability* atau uji *Composite Reability*. Hasil dari *Composite Reliability* dari keempat variabael yaitu variabel X1 (*E Entrepreneurial Orientation*) dengan nilai *Composite Reliability* 0,925, variabel X2 (*Dynamic Capabilities*) dengan nilai *Composite Reliability* 0,889, variabel Y (*Firm Performance*) dengan nilai *Composite Reliability* 0,872 dan variabel Z (*Competitive Advantage*) dengan nilai *Composite Reliability* 0.917, maka artinya hasil nilai pada *Composite Reliability* disetiap variabel telah memehuni kriteria yang telah di rekomendasikan.

Kriteria nilai average variances extracted (AVE) 56 yaitu > 0,50, maka variabel yang digunakan dalam penelitian adalah valid (Ghozali, 2014:40-43).

Tabel 4.5 *Average Variance Extracted* (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
X1 (Entrepreneurial Orientation)	0,576
X2 (Dynamic Capabilities)	0,667
Y (Firm Performance)	0,630
Z (Competitive Advantage)	0,581

Tabel diatas merupakan tabel hasil dari uji *Average Variance Extracted* (AVE) dengan nilai AVE pada setiap variabel. Variebel X1 (*Entrepreneurial Orientation*) menghasilkan nilai AVE 0,576,

Variabel X2 (*Dynamic Capabilities*) menghasilkan nilai AVE 0,667, Variabel Y (*Firm Performance*) menghasilkan nilai 0,630, dan Variabel Z (*Competitive Advantage*) menghasilkan nilai 0,581. Hasil tersebut artinya setiap variabel telah memenuhi kriteria yang di rekomendasikan yaitu >0,50.

2. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural dalam penelitian ini digunakan melalui Uji R-Squared (R2), estimasi koefisien jalur, dan predictive relevance (Q2) (Ghozali, 2014:42). R-Squared (R2) untuk mengukur *goodness of fit* dari suatu model struktural penelitian, dan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel laten eksogen dalam menjelaskan variabel laten endogen. Kemudian estimasi korelasi jalur dengan melihat nilai signifikansi dari estimasi hubungan jalur dalam model struktural yang diperoleh melalui prosedur *bootstrapping*. Predictive relevance (Q2) bertujuan untuk menilai validitas prediktif pada variabel eksogen dengan kriteria nilai > 0,00 (Ghozali, 2014:42).

a. Uji R-Squared (R2)

Uji R-Squared (R2) digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.6 Uji R-Squared (R2)

	R Square	R Square Adjusted
Y (Firm Performance)	0, 637	0,632
Z (Competitive Advantage)	0,584	0,581

Kesimpulan dari pengujian tersebut yaitu Variabel Y Variable Y dapat dipengaruhi sebesar 64% oleh variable X1,X2 dan Z. dan variable Z dapat di pengaruhi sebesar 58% oleh variable X1 dan X2. Dan sudah mengambarkan kondisi model yang cukup baik mendekati 1.

b. Koefisien jalur

Koefisiensi jalur digunakan untuk melihat hubungan antara variabel-variabel terhadap Variabel Y.

Tabel 4.7. Koefisien jalur

	X1(Entrepreneurial Orientation)	X2(Dynamic Capabilities)	Y(Firm Performance)	Z(Competitive Advantage)
X1(Entrepreneurial Orientation)			0,215	0,446
X2(Dynamic Capabilities)			0,323	0,386
Y(Firm Performance)				
Z(Competitive Advantage)			0,354	

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa arah hubungan antara variable X, Z terhadap Y yaitu positif, dengan nilai koefisiannya semua > 0. Koefisiensi jalur pada penelitian ini sesuai dengan kriteria yang direkomendasikan. Pada Variabel

X1 menghasilkan koefisiensi jalur dengan nilai 0,15 terhadap Y, Variabel X2 menghasilkan koefisiensi jalur dengan nilai 0,323 terhadap Y, Variabel X1 menghasilkan koefisiensi jalur dengan nilai 0,446 terhadap Z, Variabel X2 menghasilkan koefisiensi jalur dengan nilai 0,386 terhadap Z, dan Variabel Z menghasilkan koefisiensi jalur dengan nilai 0,386 terhadap Y.

c. Predictive relevance (Q2)

Predictive relevance (Q2) digunakan untuk melihat seberapa baik nilai sebuah observasi yang dihasilkan. Suatu model dikatakan memiliki observasi yang baik jika nilai Predictive relevance >0.

Tabel 4.8. Predictive relevance (Q2)

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
X1 (Entrepreneurial Orientatiom)	1917.000	1917.000	
X2 (Dynamic Capabilities)	852.000	852.000	
Y (Firm Performance)	852.000	522.247	0.387
Z (Competitive Advantage)	1704.000	1132.043	0.336

Dari table diatas menunjukan bahwa hasil dari nilai Q^2 pada variael Y (*Firm Performance*) dan Z (*Competitive Advantage*) memenuhi kriteria >0 yaitu Y memperoleh nilai Q^2 0,387 dan Y

memperoleh nilai Q^2 0,336. Hal tersebut menunjukan bahwa model yang dibentuk memiliki observasi yang baik.

4.3.3. Model Fit

Model fit digunakan untuk melihat seberapa baik model yang dimiliki pada penelitian ini.

Tabel 4.9. Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,058	0,058
NFI	0,811	0,811

Tabel diatas menunjukan suatu hasil bahwa nilai NFI yaitu 81% dan nilai SRMR <0.08. artinya bahwa model yang dimiliki sudah cukup fit atau marginal fit.

4.3.4. Pengujian Signifikansi Variabel

Pengujian Signifikansi Variabel untuk melihat pengaruh variabel Eksogen terhadap variabel Endogen. Maka, pengujian hipotesis pada penelitian ini dengan melihat nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima jika hipotesis memiliki nilai t-statistics > 1,96 dengan nilai p < 0,05 (Ghozali & Latan, 2015:188).

1. Hubungan Langsung

Tabel 4.10 Hubungan Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values	Keterangan
X1(Entrepreneurial Orientation) -> Y(Firm Performance)	0,215	2,940	**0,003**	H1 Diterima
X1(Entrepreneurial Orientation) -> Z(Competitive Advantage)	0,446	7,563	**0,000**	H2 Diterima
X2(Dynamic Capabilities) -> Y(Firm Performance)	0,323	4,293	**0,000**	H3 Diterima
X2(Dynamic Capabilities) -> Z(Competitive Advantage)	0,386	6,403	**0,000**	H4 Diterima
Z(Competitive Advantage) -> Y(Firm Performance)	0,354	5,358	**0,000**	H5 Diterima

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel endogen berhubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap Y dan juga Z (intervening), dengan nilai T-Statistik masing-masing hubungan variable > 1.96

- Variable X1 memiliki hubungan Positif dan signifikan terhadap variable Y dengan nilai T-Statistik 2,940.
- Variable X2 memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap variable Y T-Statistik 4,293.
- Variable X1 memiliki hubungan Positif dan signifikan terhadap variable Z Intervening dengan nilai T-Statistik 7,563.
- Variable X2 memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap variable Z Intervening dengan nilai T-Statistik 6,403.

- Variable Z Intervening memiliki hubungan positf dan signifikan terhadap variable Y dengan nilai T-Statistik 5,358

2. Hubungan Tidak Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics	P Value	Keterangan
X1 (EO) -> Z (CA) -> Y (FP)	0,158	4,357	0,000	H6 Diterima
X2 (DC) -> Z (CA) -> Y (FP)	0,136	4,084	0,000	H7 Diterima

Dari table diatas dapat disimpulkan bahwa :

- variable X1 melalui variable Z intervening, berhubungan Positif dan signifikan terhadap variable Y, dimana masing-masing hubungan tidak langsungnya memiliki nilai tstatistic > 1.9 yaitu 4,357.
- variable X2 melalui variable Z intervening, berhubungan Positif dan signifikan terhadap variable Y, dimana masing-masing hubungan tidak langsungnya memiliki nilai tstatistic > 1.96 yaitu 4,084.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Firm Performance*

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukan bahwa Variabel *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Firm Performance* dengan nilai t-statistic > 1.96 yaitu 2.940. Hasil dari uji tersebut sesuai dengan hipotesis yang dibuat oleh peneliti bahwa

variabel *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Firm Performance.*

Penelitian yang dilakukan oleh Basco et al., (2020) telah menemukan bahwa *Entrepreneurial Orientation* mempengaruhi positif signifikan terhadap *Firm Performance*. *Firm Performance* yaitu gagasan multi dimensi yang ukurannya bisa fungsional yaitu berkaitan dengan produksi, keuangan, dan pemasaran atau berurutan tentang pertumbuhan dan laba (Gupta, 2021). Penelitian tersebut juga mengatakan bahwa orientasi kewirausahaan bertindak sebagai prediktor keberhasilan bisnis yang andal. Menurut JM Gathungu (2018) *Entrepreneurial Orientation* digambarkan sebagai praktik dan kegiatan dalam organisasi yang terlibat dalam perilaku dan aktivitas kewirausahaan. Menurut Miller (1993, dalam Basco et al., 2020) terdapat indikator *Entrepreneurial Orientation* (EO) pada penelitiannya yaitu *Innovativeness, Proactiveness, Risk Taking*. Hasil dari penelitian terhadap indikator tersebut menunjukan bahwa UMKM di Desa Wisata Kasongan telah menerapkan *Innovativeness, Proactiveness, Risk Taking*. Strategi dalam mempertahankan usahanya telah dilakukan sehingga saat pandemi berlangsung mereka tetap mendapatkan penghasilan walaupun mengalami penurunan.

Innovativeness, Proactiveness, Risk Taking yang dilakukan pada UMKM tersebut yaitu dengan berjualan secara online dengan memanfaatkan teknologi yang ada. UMKM tersebut juga membaca peluang pada saat pandemi banyak masyarakat yang gemar berkebun

sehingga penjualan vas bunga naik. Pada masa pademi banyak kebiasaan yang harus dirubah sehari-harinya sesuai dengan protokol kesehatan yaitu 5M (mencuci tangan, memakai masker, menjaga jarak, menjahui krumunan, dan mengurangi mobilitas). Salah satu kebiasaan mencuci tangan membuat semua tempat umum mengharuskan adanya tempat mencuci tangan.

Ketentuan pada protokol kesehatan, maka terdapat pemesanan tempat pencuci tang

an yang akan digunakan untuk fasilitas umum untuk memenuhi syarat pada ketentuan protokol kesehatan. Dalam mengadapi situasi pandemic saat ini masyarakat yang mempunyai UMKM tersebut juga sangat berhati-hati dalam pengambilan keputusan ketika ingin berinvestasi. UMKM pada Desa Wisata Kasongan memiliki pandangan kedepan, mampu mengantisipasi, dan mempersiapkan masa depan.

4.4.2. Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Firm Performance*

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukan bahwa Variabel *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Firm Performance* dengan nilai t-statistic > 1.96 yaitu 4.293. Hasil dari uji tersebut sesuai dengan hipotesis yang dibuat oleh peneliti bahwa variabel *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Firm Performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Ferreira et al., (2020) dengan menggunakan studi empiris dari 387 perusahaan di Portugal, ditemukan

bahwa *Dynamic Capabilities* berpengaruh secara signifikan, positif, terhadap kinerja *Firm Performance. Firm Performance* yaitu gagasan multi dimensi yang ukurannya bisa fungsional yaitu berkaitan dengan produksi, keuangan, dan pemasaran atau berurutan tentang pertumbuhan dan laba (Gupta, 2021).

Tecce (2018) mengatakan bahwa *Dynamic Capabilities* diciptakan untuk membantu mengatur dan memprioritaskan arus informasi yang saling bersaing dan saling bertentangan yang mengalir tanpa henti kepada para manajer saat mereka berusaha membangun keunggulan kompetitif. *Dynamic Capabilities* meliputi kemampuan merasakan dan menangkap peluang baru, menghasilkan pengetahuan baru, dan mengkonfigurasi ulang aset dan kemampuan yang ada (Dess et al., 2014).

Pelaku UMKM Desa Wisata Kasongan ini telah mampu menyesuaikan diri terhadap lingkungan bisnis yang berubah saat pandemi ini. Para pelaku usaha tersebut selalu menyediakan produk sesuai dengan harapan pelanggan untuk menyesuaikan dinamika perunahan lingkungan bisnis. Dari penerapan teori *Dynamic Capabilities* tersebut maka membawa dampak pada *Firm Performance* pada UMKM Desa Wisata Kasongan.

4.4.3. Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Competitive Advantage*

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukan bahwa Variabel *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage* dengan nilai t-statistic > 1.96 yaitu 7.563. Hasil dari uji tersebut sesuai dengan hipotesis yang dibuat oleh peneliti bahwa variabel *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage*. Penelitian yang dilakukan oleh Sadalia et al., (2020) menyatakan bahwa *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif signifikan korelasi dengan pembiayaan dan *Competitive Advantage* dari Usaha UMKM di Sumatera Utara. Dari hasil penelitian tersebut artinya bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara variabel *Entrepreneurial Orientation* terhadap variabel *Competitive Advantage.*

Menurut Simpson & Sariol, 2022) *Entrepreneurial Orientation* (EO), salah satunya konstruksi yang paling mapan dalam teori kewirausahaan, dapat didefinisikan sebagai sikap dan perilaku yang dimiliki kualitas inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko. Dengan adanya penerapan terkait dengan teori *Entrepreneurial Orientation* maka mengrah kepada *Competitive Advantage. Competitive Advantage* dapat didefinisikan sebagai agregasi dari berbagai item yang membedakan UKM dari pesaing mereka dan memberikan posisi yang unik dan unggul di pasar (Basco et al., 2020).

Penelitian pada UMKM Desa Wisata Kasongan bahwa para pelaku usaha telah melakukan inovasi dalam memasarkan produk dan membaca

peluang yang ada pada masa pandemi saat ini. Para pelaku usha UMKM tersebut tentu memiliki keunggulan masing-masing dalam menawarkan produknya untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasaan para pelanggan.

4.4.4. Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Competitive Advantage*

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukan bahwa Variabel *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage* dengan nilai t-statistic > 1.96 yaitu 6.403. Hasil dari uji tersebut sesuai dengan hipotesis yang dibuat oleh peneliti bahwa variabel *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage*. Penelitian yang dilakukan oleh Ferreira & Coelho (2020) menyatakan bahwa *Dynamic Capabilities* berdampak positif terhadap *Competitive Advantage*. Tecce (2018) mengatakan bahwa *Dynamic Capabilities* diciptakan untuk membantu mengatur dan memprioritaskan arus informasi yang saling bersaing dan saling bertentangan yang mengalir tanpa henti kepada para manajer saat mereka berusaha membangun keunggulan kompetitif. Menurut Sermontyte-Baniule et al., (2022) *Dynamic Capabilities* mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya dan aset internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat tempat mereka beroperasi.

UMKM Desa Wisata Kasongan Tersebut bersifat fleksibel agar dapat dengan cepat merespon perubahan lingkungan saat pandemi ini serta

denngan cepat mampu mengambil keputusan. Maka *Dynamic Capabilities* menjadikan UMKM Desa Wisata Kasongan dapat menemukan sebuah peluang secara lebih cepat dengan para pesaingnya sehingga dapat menghasilkan *Competitive Advantage*. Hal tersebut menjadi penting pada UMKM Desa Wisata Kasongan untuk proses menciptaan *Competitive Advantage* dalam menghadapi persaingan pasar yang tidak dapat diprediksi.

4.4.5. Pengaruh *Competitive Advantage* berpengaruh terhadap *Firm Performance*

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukan bahwa Variabel *Competitive Advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Firm Performance* dengan nilai t-statistic > 1.96 yaitu 5.358. Hasil dari uji tersebut sesuai dengan hipotesis yang dibuat oleh peneliti bahwa variabel *Competitive Advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Firm Performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Afum Ebenezer & Zhuo, (2019) menyatakan bahwa *Competitive Advantage* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Firm Performance*.

Firm Performance yaitu gagasan multi dimensi yang ukurannya bisa fungsional yaitu berkaitan dengan produksi, keuangan, dan pemasaran atau berurutan tentang pertumbuhan dan laba (Gupta, 2021). Menurut Yang et al., (2021) *Competitive Advantage* untuk pertama kalinya, mengacu pada atribut atau kapabilitas suatu perusahaan dalam persaingan pasar, untuk mengungguli pesaing lain dan mampu menciptakan

keuntungan berlebih atau memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dari rata-rata tingkat industri dalam periode tertentu. *Competitive Advantage* dilakukan mengembangkan sistem aktivitas yang unik, konsisten secara internal, dan sulit ditiru yang telah memberi mereka keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perusahaan dengan strategi yang baik harus membuat pilihan yang jelas tentang apa yang ingin dicapai (Dess, et al., 2014 : 8).

Pelaku usaha pada UMKM Desa Wisata Kasongan ini masing-masinng telah menyediakan produk sesuai yang diharapkan pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menawarkan produk baru, sampai dengan proses pengiriman yang dapat diandalkan pada saat pandemi ini. Dari uusaha yang dilakukan tersebut diharapkan menghasilkan *Firm Performance* yang baik sehingga saat pandemic sekarang ini mereka tetap bisa bertahan terhadap usahanya.

4.4.6. Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Firm Performance* dengan *Competitive Advantage* sebagai *intervening* variabel

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukan bahwa Variabel *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Firm Performance* dengan *Competitive Advantage* sebagai variabel Intervening dengan nilai t-statistic > 1.96 yaitu 4.357. Hasil dari uji tersebut sesuai dengan hipotesis yang dibuat oleh peneliti bahwa variabel *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Firm Performance dengan *Competitive Advantage* sebagai variabel Intervening. Penelitian yang dilakukan Falahat et al., (2020) berhipotesis kapabilitas ekspor yaitu market intelligence, inovasi produk, harga, dan komunikasi pemasaran, sebagai penentu keunggulan kompetitif bagi UKM pengekspor. Hasil penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa *Competitive Advantage* bertindak sebagai mediator antara kemampuan penetapan harga dan kinerja internasional UKM.

Pada penelitian ini *Competitive Advantage* memediasi *Entrepreneurial Orientati*on terhadap *Firm Performance.* Penerapan pada pelaku UMKM gerabah Desa Wisata Kasongan tersebut telah melakukan praktik dan dalam perilaku dan aktivitas kewirausahaan. Para pelaku UMKM mengupayakan produk yang diharapkan oleh pelanggan dan selalu mempertahankan kehadalan pada setiap produknya untuk menghasilkan *Firm Performance* yang baik.

4.4.7. Pengaruh Dynamic Capabilities terhadap Firm Performance dengan Competitive Advantage *intervening* variabel

Berdasarkan hasil uji hipotesis menunjukan bahwa Variabel *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Firm Performance* dengan *Competitive Advantage* sebagai variable Intervening dengan nilai t-statistic > 1.96 yaitu 4.084. Hasil dari uji tersebut sesuai dengan hipotesis yang dibuat oleh peneliti bahwa variabel *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Firm*

Performance dengan *Competitive Advantage* sebagai variabel Intervening. Penelitian yang dilakukan oleh Correia et al., (2020) menyatakan bahwa *Competitive Advantage* dapat menjadi mediator hubungan antara *Dynamic Capabilities* dan kinerja bisnis. Hasil temuan penelitian tersebut mengkonfirmasi bahwa pengembangan serangkaian *Dynamic Capabilities* internal, memanfaatkan sumber daya perusahaan dalam hal peluang bisnis baru, pola pikir kewirausahaan, inovasi teknologi, waktu dan jalur ke R&D, fleksibilitas, koordinasi, antara lain dapat berkontribusi pada pengembangan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pelaku UMKM Gerabah Desa Wisata Kasongan telah menangkap peluang baru dan mengikuti perubahan lingkungan secara dinamis pada saat pandemi ini. Penerapan tersebut mencitakan suatu *Competitive Advantage* yang baru dalam menghadapi situasi saat ini sehingga menghasilkan sebuah Firm Performance pada UMKM Gerabah Desa Wisata Kasongan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan mengenai Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* Dan *Dynamic Capabilities* Terhadap *Firm Performance* Dengan *Competitive Advantage* Sebagai *Intervening* Variabel (Studi Pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta) dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Entrepreneurial Orientation* bepengaruh positif dan signifikan terhadap *Firm Performance.* Berdasarkan hasil tersebut artinya praktik yang dilakukan oleh para pelaku usaha kerajinan gerabah di Desa Wisata Kasongan Bantul mengenai *Innovativeness, Proactiveness,* dan *Risk Taking* saat pandemi Covid-19 mempengaruhi UMKM tersebut.
2. *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan antara terhadap *Firm Performance.* Berdasarkan hasil tersebut artinya para pelaku usaha kerajinan gerabah di Desa Wisata Kasongan Bantul mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis saat pandemic Covid-19 sehingga *Firm Performance* pada UMKM tersebut sesuai dengan tujuan usahanya.
3. *Competitive Advantage* berpengaruh positif dan signifikan antara terhadap *Firm Performance.* Berdasarkan hasil tersebut artinya para pelaku usaha kerajinan gerabah di Desa Wisata Kasongan Bantul mampu memberikan penawaran dengan nilai lebih kepada konsumen daripada nilai yang

diberikan oleh para pesaing yang lain, sehingga UMKM tersebut mampu mencapai laba sesuai target di tengah pandemi Covid-19.

4. *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competitive Advantage*. Berdasarkan hasil tersebut artinya para pelaku usaha kerajinan gerabah di Desa Wisata Kasongan Bantul melakukan praktik bisnis dengan *Innovativeness, Proactiveness, Risk Taking* saat pandemi Covid-19 sehingga menciptakan sebuah *Competitive Advantage* baru.
5. *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan antara terhadap *Competitive Advantage*. Berdasarkan hasil tersebut artinya para pelaku usaha kerajinan gerabah di Desa Wisata Kasongan Bantul mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis saat pandemi Covid-19 sehingga *Competitive Advantage* muncul antar pesaing untuk mempertahankan usahanya.
6. *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh positif dan signifikan antara terhadap *Firm Performance* dengan *Competitive Advantage* sebagai variable Intervening. Berdasarkan hasil tersebut artinya semua bentuk kegiatan yang dilakukan para pengrajin gerabah di Desa Wisata Kasongan Bantul mengenai *Entrepreneurial Orientation* akan berpengaruh kepada kinerja usahannya melalui persaingan antar pelaku usaha gerabah.
7. *Dynamic Capabilities* berpengaruh positif dan signifikan antara terhadap *Firm Performance* dengan *Competitive Advantage* sebagai variable Intervening. Berdasarkan hasil tersebut artinya semua bentuk kegiatan yang

dilakukan para pengrajin gerabah di Desa Wisata Kasongan Bantul memmiliki kemampuan merasakan dan menangkap peluang baru, sehingga menghasilkan pengetahuan baru untuk menghasilkan kinerja yang baik melalui persaingan antar pelaku usaha gerabah.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan diatas maka peneliti dapat memberikan beberapa saran yaitu sebagai berikut :

1. Para pelaku UMKM Desa Wisata Kasongan seharusnya lebih memperhatikan penjualan secara online sehingga tidak hanya mengandalkan konsumen didaerah sekitar dan wisatawan tetapi semua masyarakat bisa menjangkau untuk membeli kerajinan yang telah di produksi.
2. Pada penelitian selanjutnya dapat mengkaji lebih mendalam terkait dengan Variabel *Firm Performance* dengan dimensi kepuasan, baik itu kepuasan pelanggan maupun karyawan.
3. Pada penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel *Leadership* untuk menghasilkan *Firm Performance* yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

Afum Ebenezer, & Zhuo, S. (2019). Reverse Logistics and Performance of Bottled and Sachet Water Manufacturing Firms in Ghana : The Intervening Role of Competitive Advantage. *JOSR Journal of Business and Management*, *21*(4), 39–49. https://doi.org/10.9790/487X-2104043949

Basco, R., Hernández-Perlines, F., & Rodríguez-García, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*, *113*(September), 409–421. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.020

Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *California Management Review*, *62*(1), 77–94. https://doi.org/10.1177/0008125619885150

Correia, R. J., Dias, J. G., & Teixeira, M. S. (2020). Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance. *Journal of Strategy and Management*, *14*(2), 187–206. https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2019-0223

Covin, J. G., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C. F., & Bouncken, R. B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, *112*(February), 1–12. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.023

DADA, D. A., NAFIU, A. T., & ATOKOLO, O. (2021). ENTREPRENEURIAL STRATEGIES AND COMPETITIVE ADVANTAGE OF SMEs IN KOGI STATE, NIGERIA. *Ilorin Journal of Human …*, *March*. https://www.researchgate.net/profile/Akeem-Nafiu/publication/350048827_ENTREPRENEURIAL_STRATEGIES_AND_COMPETITIVE_ADVANTAGE_OF_SMEs_IN_KOGI_STATE_NIGERIA/links/604dcbab299bf13c4f052f61/ENTREPRENEURIAL-STRATEGIES-AND-COMPETITIVE-ADVANTAGE-OF-SMEs-IN-KOGI-S

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2014). *Strategic management: Texts and Cases*.

Dewi, S. K., & Sudaryanto, A. (2020). Validitas dan Reliabilitas Kusioner Pengetahuan, Sikap dan Perilaku Pencegahan Demam Berdarah. SEMNASKEP.

Falahat, M., Ramayah, T., Soto-Acosta, P., & Lee, Y. Y. (2020). SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs'

international performance. *Technological Forecasting and Social Change*, *152*(January), 119908. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119908

Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, *92–93*(July), 0–1. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004

Ferreira, J., & Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*, *12*(3), 255–286. https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0108

Ghozali, I. (2013). Desain Penelitian Kuantitatif & Kualitatif untuk akuntansi, Bisnis, dan Ilmu Sosial Lainnya. Yoga Pratama

Ghozali, I. (2014). Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS). Dilengkapi Software Smartpls 3.0. Xlstat 2014 dan WarpPLS 4.0 (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam. 2018. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang

Gupta, A. K. (2021). Innovation dimensions and firm performance synergy in the emerging market: A perspective from Dynamic Capability Theory & Signaling Theory. *Technology in Society*, *64*(December 2020), 101512. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101512

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Second). Sage Publication, Inc.

Heaton, S., Siegel, D. S., & Teece, D. J. (2019). Universities and innovation ecosystems: A dynamic capabilities perspective. *Industrial and Corporate Change*, *28*(4), 921–939. https://doi.org/10.1093/icc/dtz038

JM Gathungu, V. B. (2018). *Competitive Strategies, Entrepreneur Orientation, External Environment and Performance of Small and Medium Literature Review*. *07*(09), 22–33.

Ključnikov, A., Civelek, M., Čech, P., & Kloudová, J. (2019). Entrepreneurial orientation of SMEs' executives in the comparative perspective for Czechia and Turkey. *Oeconomia Copernicana*, *10*(4), 773–795. https://doi.org/10.24136/oc.2019.035

Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a dynamic capabilities scale: Measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, *28*(5), 1149–1172. https://doi.org/10.1093/icc/dty054

Lestari, S. D., & Juwana, B. (2021). *Organizational Business Excellence*. *4*(1), 1–8.

Linton, G. (2019). Innovativeness, risk-taking, and proactiveness in startups: a case study and conceptual development. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, *9*(20), 1–21.

Mutlutürk, M., & Mardikyan, S. (2018). Analysing factors affecting the individual entrepreneurial orientation of university students. *Journal of Entrepreneurship Education*, *21*(Special Issue), 1–15.

Nayal, P., Pandey, N., & Paul, J. (2021). Covid-19 pandemic and consumer-employee-organization wellbeing: A dynamic capability theory approach. *Journal of Consumer Affairs*, *3*, 1–32. https://doi.org/10.1111/joca.12399

Nimfa, D. T. (2021). Effect of Organisational Culture on Sustainable Growth of SMEs: Mediating Role of Innovation Competitive Advantage. *Journal of International Business and Management*, *4*(2), 1–19. https://doi.org/10.37227/jibm-2021-01-156

Sadalia, I., Muharam, H., & Mulyana, A. (2020). Entrepreneurial orientation and innovation to competitive advantage of smes in north sumatera mediated with business financing factor. *Journal of Critical Reviews*, *7*(1), 236–240. https://doi.org/10.31838/jcr.07.01.42

Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, *61*(1), 15–42. https://doi.org/10.1177/0008125618790246

Sermontyte-Baniule, R., Pundziene, A., Giménez, V., & Narbón-Perpiñá, I. (2022). Role of Cultural Dimensions and Dynamic Capabilities in the Value-based Performance of Digital Healthcare Services. *Technological Forecasting and Social Change*, *176*(December 2020). https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121490

Suryani, & Hendryadi. (2016). Metode Riset Kuantitatif. Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam (Kedua). Kencana Prenadamedia Group

Sugiyono. (2008). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D, Bandung : Alfabeta.

Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV.

Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal ESJ*, *15*(1). https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, *51*(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management and Organization*, *24*(3), 359–368. https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75

Teece, D. J. (2007). EXPLICATING DYNAMIC CAPABILITIES: THE NATURE AND MICROFOUNDATIONS OF (SUSTAINABLE) ENTERPRISE PERFORMANCE. *Business*, *1350*(October), 1–43.

Teece, D. J., Peteratd, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, *58*(4), 13–35.

Yang, Y., Liu, Q., Song, J., & Zhou, M. (2021). The influence mechanism of financial shared service mode on the competitive advantage of enterprises from the perspective of organizational complexity: A force field analysis. *International Journal of Accounting Information Systems*, *42*(July), 100525. https://doi.org/10.1016/j.accinf.2021.100525

Website :

Dhias, Suwandi. 3 Daerah di Indonesia yang Terapkan Local Lockdown untuk Cegah Virus Corona. Diakes melalui https://www.kompas.tv/article/73579/3-daerah-di-indonesia-yang-terapkan-local-lockdown-untuk-cegah-virus-corona. Diakses pada tanggal 20 Oktober 2021.

Dinas Pariwisata Kota Yogyakarta. Diakses melalui https://pariwisata.jogjakota.go.id/. Diakses pada tanggal 05 Oktober 2021

Kalurahan Bangunjiwo Kapanewon Kasihan Kabupaten Bantul D.I. Yogyakarta . Diakses melalui https://bangunjiwo-bantul.desa.id/first/artikel/8. Diakses pada tanggal 04 Februari 2022.

Pemerintah Kabupaten Bantul Dinas Koperasi, UKM, dan Perindustrian. Diakses melalui https://diskukmp.bantulkab.go.id/. Diakses pada tanggal 05 Oktober 2021

Ploenhad, J., Laoprawatchai, P., Thongrawd, C., & Jermsittiparsert, K. (2019). Mediating role of competitive advantage on the relationship of supply chain management and organizational performance on the food industry of Thailand. *International Journal of Supply Chain Management*, *8*(4), 216–226.

Pranita, Ellyvon. Diumumkan Awal Maret, Ahli: Virus Corona Masuk Indoensia dari Januari. Diakses melalui https://www.kompas.com/sains/read/2020/05/11/130600623/diumumkan-awal-maret-ahli--virus-corona-masuk-indonesia-dari-januari. Diakses pada tanggal 22 September 2021

Putri, Sutrisni Arum. Apa itu Virus Corona ? https://www.kompas.com/skola/read/2020/03/22/183000269/apa-itu-virus-corona. Diakses pada tanggal 29 November 2021.

Ramadhan, Maulana. Resmi Berlaku, ini Alasan Pemerintah Terapkan PPKM Darurat Jawa-Bali. Diakses melalui https://www.kompas.com/tren/read/2021/07/03/083000865/resmi-berlaku-ini-alasan-pemerintah-terapkan-ppkm-darurat-jawa-bali. Diakses pada tanggal 22 September 2021

Rizal, Jawahir Gustav. Pandemi Covid-19, Apa saja Dampak pada Sektor Ketenagakerjaan Indonesia ?. Diakses melalui https://www.kompas.com/tren/read/2020/08/11/102500165/pandemi-covid-19-apa-saja-dampak-pada-sektor-ketenagakerjaan-indonesia-?page=all. Diakses pada tanggal 05 Oktober 2021

Santia, Tiara. Berapa Jumlah UMKM di Indonesia Ini Hitungannya. Diakses melalui https://www.liputan6.com/bisnis/read/4346352/berapa-jumlah-umkm-di-indonesia-ini-hitungannya. Diakses pada tanggal 13 Oktober 2021.

Uly, Yohana Artha. Hampir Seluruh UMKM di Indonesia Turun Penjualannya di Masa Pandemi. Diakses melalui https://money.kompas.com/read/2020/07/15/131013826/hampir-seluruh-umkm-di-indonesia-turun-penjualannya-di-masa-pandemi?page=all. Diakses pada tanggal 05 Oktober 2021.

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Kuesioner Penelitian
Prodi Magister Management
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Kepada

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i Pelaku UMKM Gerabah Desa Kasongan

Di tempat

Dengan Hormat,

Sehubung dengan penelitian saya untuk Tesis S-2 yang berdujul "Pengaruh *Entrepreneurial Orientation* Dan *Dynamic Capabilities* Terhadap *Firm Performance* Dengan *Competitive Advantage* Sebagai *Intervening* Variabel : Studi Pada Pengrajin Gerabah, Desa Wisata Kasongan, Bantul, Yogyakarta". Dengan ini saya mengajukan sejumlah kuesioner penelitian.

Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i meluangkan sedikit waktu untuk mengisi kuesioner tersebut sesuai dengan pengamalan dan pengetahuan Bapak/Ibu/Saudara/i selama ini. Kerahasiaan identitas Bapak/Ibu/Saudara/i akan saya jaga sesuai dengan etika penelitian.

Demikian surat permohonan saya, atas perhatian Bapak/Ibu/Saudara/i dalam membantu kelancaran penelitian ini, saya sampaikan Terima Kasih.

Hormat Saya,

Anggun Shellyta M

KUESIONER

Pada penelitian ini yang dapat menjadi responden adalah Anda yang memiliki UMKM Pengrajin Gerabah Desa Kasongan

A. Bagian I

Mohon semua jawaban dibawah ini diisi dengan memberikan tanda checklist (√) pada jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Saudara/i sesungguhnya.

1. Nama:
2. Jenis Kelamin:
   a. Laki-laki
   b. Perempuan
3. Usia:
   a. 15 - 24 tahun
   b. 25 - 34 tahun
   c. 35 - 44 tahun
   d. 45 - 54 tahun
   e. > 54 tahun
4. Pendidikan:
   a. Sekolah Menengah Pertama
   b. Sekolah Menengah Atas
   c. Strata Satu (S-1)
   d. Strata 2 (S-2)
   e. Lainnya

B. Bagian II

Mohon semua pernyataan bawah ini dijawab sesuai dengan keadaan sebenar-benarnya UMKM yang Anda miliki, dengan memberi tanda checklist (√) di kolom yang telah disediakan.

Keterangan:

STS	: Sangat Tidak Setuju
TS	: Tidak Setuju
TS/S	: Tidak Setuju/Setuju/Netral
S	: Setuju
SS	: Sangat Setuju

No	Pertanyaan	Ukuran				
		STS	**TS**	**TS/S**	**S**	**SS**
	Enterpreneurial Orientation					
	Innovativeness					
1.	Sebagai pengrajin gerabah, teknologi yang saya gunakan tergolong modern					
2.	Sebagai pengrajin gerabah, paling tidak satu kali dalam setahun saya menawarkan produk baru					
3.	Sebagai pengrajin gerabah, saya sering melakukan perubahan pada desain produk agar lebih menarik					
	Proactiveness					
4.	Saya menjadi pioner dalam penggunaan teknologi modern untuk pembuatan produk dan pelayanan baru.					
5.	Saya biasanya merespon dengan cepat jika ada pesaing yang melakukan perubahan-perubahan					
6.	Saya biasanya berusaha untuk menghindari bentrokan dengan competitor lainnya					
	Risk Taking					
7.	Saya lebih suka membelanjakan uang untuk investasi dengan risiko sedang					
8.	Mengingat lingkungan yang sangat dinamis, Saya lebih memilih berinvestasi secara bertahap mulai dari jumlah yang relative kecil					
9.	Ketika menghadapi ketidakpastian, saya biasanya bersikap hati-hati dalam pengambilan keputusan.					
	Competitive Advantage	**STS**	**TS**	**TS/S**	**S**	**SS**
10.	Saya menawarkan harga yang kompetitif					
11.	Saya mampu bersaing berdasarkan kualitas					

12.	Saya menawarkan produk yang dapat diandalkan					
13.	Saya menawarkan produk yang tahan lama atau tidak mudah pecah					
14.	Saya mengirimkan pesanan pelanggan tepat waktu					
15.	Saya menyediakan pengiriman yang dapat diandalkan					
16.	Saya menyediakan produk sesuai permintaan pelanggan					
17.	Saya memenuhi kebutuhan pelanggan dengan menawarkan produk baru					
	Dynamic Capability	**STS**	**TS**	**TS/S**	**S**	**SS**
18.	Saya selalu menyediakan produk sesuai dengan harapan pelanggan untuk menyesuaikan dinamika perunahan lingkungan bisnis					
19.	Saya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis.					
20.	Saya mampu menciptakan inovasi seiring dengan perubahan lingkungan bisnis.					
21.	Saya mampu membentuk jejaring seiring dengan perubahan lingkungan bisnis.					
	Firm Performance:	**STS**	**TS**	**TS/S**	**S**	**SS**
22.	Selama masa pandemic saya mampu mempertahankan eksistensi usaha saya.					
23.	Selama pandemic tidak ada karyawan yang diberhentikan					
24.	Selama pandemic saya tidak mengalami kerugian yang berarti					
25.	Selama pandemic saya mengalami laba usaha yang meningkat					

LAMPIRAN

A. Uji Validitas

Correlations

		EO1	EO2	EO3	EO4	EO5	EO6	EO7	EO8	EO9	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8	DC1	DC2	DC3	DC4	FP1	FP2	FP3	FP4	Total	R Table	jika > 0.361, valid
EO1	Pearson C	1	,527**	,635**	,557**	,401*	,635**	,609**	,703**	,647**	0,365	,670**	,461*	,421*	,527**	,546**	,689**	,451*	,504**	,527**	,563**	,432*	,453*	,632**	,645**	,608**	,784**	0,361	valid
	Sig. (2-tailed)		0,004	0,000	0,002	0,034	0,000	0,001	0,000	0,000	0,056	0,000	0,013	0,026	0,004	0,003	0,000	0,016	0,006	0,004	0,002	0,022	0,016	0,000	0,000	0,001	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
EO2	Pearson C	,527**	1	,644**	,455*	,676**	,469*	,511**	,633**	,576**	,634**	,588**	0,241	0,344	,563**	,588**	,702**	,415*	,613**	,457*	,534**	,445*	0,373	,484**	0,347	,467*	,725**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,004		0,000	0,015	0,000	0,012	0,005	0,000	0,001	0,000	0,001	0,217	0,073	0,002	0,001	0,000	0,028	0,001	0,015	0,003	0,018	0,051	0,009	0,071	0,012	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
EO3	Pearson C	,635**	,644**	1	,426*	,505**	,481*	,483**	,607**	,531**	,459*	,581**	,439*	,386*	,442*	,581**	,583**	0,239	,605**	0,292	,490**	0,188	0,160	,464*	0,374	,413*	,657**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,000	0,000		0,024	0,006	0,010	0,009	0,001	0,004	0,014	0,001	0,019	0,042	0,018	0,001	0,001	0,220	0,001	0,132	0,008	0,337	0,415	0,013	0,050	0,029	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
EO4	Pearson C	,557**	,455*	,426*	1	,681**	,527**	,438*	,465*	,512**	,418*	,616**	,412*	,545**	0,337	,428*	,418*	0,309	,469*	,436*	0,330	0,345	0,278	,475*	,532**	0,245	,640**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,002	0,015	0,024		0,000	0,004	0,020	0,013	0,005	0,027	0,000	0,030	0,003	0,079	0,023	0,027	0,110	0,012	0,021	0,086	0,072	0,153	0,011	0,004	0,208	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
EO5	Pearson C	,401*	,676**	,505**	,681**	1	,508**	,403*	,510**	,473*	,417*	,512**	,450*	,552**	0,276	,512**	,479**	0,353	,414*	,503**	,446*	0,373	0,263	,376*	,501**	0,329	,648**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,034	0,000	0,006	0,000		0,006	0,033	0,006	0,011	0,027	0,005	0,016	0,002	0,155	0,005	0,010	0,065	0,029	0,006	0,017	0,051	0,176	0,049	0,007	0,087	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
EO6	Pearson C	,635**	,469*	,481*	,527**	,508**	1	,578**	,723**	,480*	0,361	,620**	,584**	,675**	,712**	,490**	,697**	,622**	,677**	,791**	,685**	,557**	,509**	,700**	,672**	,587**	,838**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,000	0,012	0,010	0,004	0,006		0,001	0,000	0,010	0,059	0,000	0,001	0,000	0,000	0,008	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,006	0,000	0,000	0,001	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
EO7	Pearson C	,609**	,511**	,483**	,438*	,403*	,578**	1	,616**	,478*	,579**	,557**	,464*	0,152	,450*	,428*	,411*	0,361	,580**	,555**	,380*	,401*	,620**	,631**	,385*	,455*	,693**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,001	0,005	0,009	0,020	0,033	0,001		0,000	0,010	0,001	0,002	0,013	0,440	0,016	0,023	0,030	0,059	0,001	0,002	0,046	0,035	0,000	0,000	0,043	0,015	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
EO8	Pearson C	,703**	,633**	,607**	,465*	,510**	,723**	,616**	1	,553**	,577**	,576**	,648**	,541**	,517**	,639**	,738**	,536**	,747**	,674**	,559**	,534**	,576**	,550**	,637**	,638**	,849**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,000	0,000	0,001	0,013	0,006	0,000	0,000		0,002	0,001	0,001	0,000	0,003	0,005	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,002	0,003	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
EO9	Pearson C	,647**	,576**	,531**	,512**	,473*	,480*	,478*	,553**	1	,531**	,674**	,484**	0,368	,518**	,674**	,637**	,417*	,521**	,518**	,568**	,527**	,422*	,563**	,466*	,469*	,745**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,000	0,001	0,004	0,005	0,011	0,010	0,010	0,002		0,004	0,000	0,009	0,054	0,005	0,000	0,000	0,027	0,004	0,005	0,002	0,004	0,025	0,002	0,012	0,012	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
CA1	Pearson C	0,365	,634**	,459*	,418*	,417*	0,361	,579**	,577**	,531**	1	,458*	,480*	0,151	,500**	,458*	,503**	,431*	,675**	,465*	,471*	,667**	,551**	,495**	0,322	,436*	,678**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,056	0,000	0,014	0,027	0,027	0,059	0,001	0,001	0,004		0,014	0,010	0,443	0,007	0,014	0,006	0,022	0,000	0,013	0,011	0,000	0,002	0,007	0,095	0,020	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
CA2	Pearson C	,670**	,588**	,581**	,616**	,512**	,620**	,557**	,576**	,674**	,458*	1	,507**	,611**	,588**	,587**	,529**	,557**	,698**	,511**	,489**	,454*	,501**	,535**	,501**	,413*	,781**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,000	0,001	0,001	0,000	0,005	0,000	0,002	0,001	0,000	0,014		0,006	0,001	0,001	0,001	0,004	0,002	0,000	0,005	0,008	0,015	0,007	0,003	0,007	0,029	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
CA3	Pearson C	,461*	0,241	,439*	,412*	,450*	,584**	,464*	,648**	,484**	,480*	,507**	1	,635**	,394*	0,344	0,338	0,337	,615**	,492**	0,361	,429*	0,365	0,307	,507**	,441*	,638**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,013	0,217	0,019	0,030	0,016	0,001	0,013	0,000	0,009	0,010	0,006		0,000	0,038	0,073	0,078	0,079	0,001	0,008	0,059	0,023	0,056	0,112	0,006	0,019	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
CA4	Pearson C	,421*	0,344	,386*	,545**	,552**	,675**	0,152	,541**	0,368	0,151	,611**	,635**	1	,421*	,445*	,509**	,497**	,567**	,536**	,544**	,375*	0,194	0,255	,581**	,377*	,628**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,026	0,073	0,042	0,003	0,002	0,000	0,440	0,003	0,054	0,443	0,001	0,000		0,026	0,018	0,006	0,007	0,002	0,003	0,003	0,049	0,323	0,190	0,001	0,048	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
CA5	Pearson C	,527**	,563**	,442*	0,337	0,276	,712**	,450*	,517**	,518**	,500**	,588**	,394*	,421*	1	0,355	,702**	,481*	,547**	,620**	,462*	,445*	0,314	,602**	0,347	,407*	,681**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,004	0,002	0,018	0,079	0,155	0,000	0,016	0,005	0,005	0,007	0,001	0,038	0,026		0,064	0,000	0,010	0,003	0,000	0,013	0,018	0,104	0,001	0,071	0,032	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
CA6	Pearson C	,546**	,588**	,581**	,428*	,512**	,490**	,428*	,639**	,674**	,458*	,587**	0,344	,445*	0,355	1	,744**	,557**	,698**	,424*	,719**	,454*	,374*	,598**	,571**	,603**	,754**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,003	0,001	0,001	0,023	0,005	0,008	0,023	0,000	0,000	0,014	0,001	0,073	0,018	0,064		0,000	0,002	0,000	0,025	0,000	0,015	0,050	0,001	0,002	0,001	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
CA7	Pearson C	,689**	,702**	,583**	,418*	,479**	,697**	,411*	,738**	,637**	,503**	,529**	0,338	,509**	,702**	,744**	1	,553**	,614**	,616**	,737**	,530**	,387*	,659**	,564**	,601**	,816**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,000	0,000	0,001	0,027	0,010	0,000	0,030	0,000	0,000	0,006	0,004	0,078	0,006	0,000	0,000		0,002	0,001	0,000	0,000	0,004	0,042	0,000	0,002	0,001	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
CA8	Pearson C	,451*	,415*	0,239	0,309	0,353	,622**	0,361	,536**	,417*	,431*	,557**	0,337	,497**	,481*	,557**	,553**	1	,581**	,551**	,656**	,638**	,468*	,557**	,428*	,519**	,681**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,016	0,028	0,220	0,110	0,065	0,000	0,059	0,003	0,027	0,022	0,002	0,079	0,007	0,010	0,002	0,002		0,001	0,002	0,000	0,000	0,012	0,002	0,023	0,005	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
DC1	Pearson C	,504**	,613**	,605**	,469*	,414*	,677**	,580**	,747**	,521**	,675**	,698**	,615**	,567**	,547**	,698**	,614**	,581**	1	,477**	,656**	,571**	,576**	,557**	,547**	,572**	,822**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,006	0,001	0,001	0,012	0,029	0,000	0,001	0,000	0,004	0,000	0,000	0,001	0,002	0,003	0,000	0,001	0,001		0,010	0,000	0,002	0,001	0,002	0,003	0,001	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
DC2	Pearson C	,527**	,457*	0,292	,436*	,503**	,791**	,555**	,674**	,518**	,465*	,511**	,492**	,536**	,620**	,424*	,616**	,551**	,477**	1	,658**	,667**	,562**	,582**	,621**	,620**	,771**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,004	0,015	0,132	0,021	0,006	0,000	0,002	0,000	0,005	0,013	0,005	0,008	0,003	0,000	0,025	0,000	0,002	0,010		0,000	0,000	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
DC3	Pearson C	,563**	,534**	,490**	0,330	,446*	,685**	,380*	,559**	,568**	,471*	,489**	0,361	,544**	,462*	,719**	,737**	,656**	,656**	,658**	1	,713**	,531**	,646**	,667**	,759**	,796**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,002	0,003	0,008	0,086	0,017	0,000	0,046	0,002	0,002	0,011	0,008	0,059	0,003	0,013	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
DC4	Pearson C	,432*	,445*	0,188	0,345	0,373	,557**	,401*	,534**	,527**	,667**	,454*	,429*	,375*	,445*	,454*	,530**	,638**	,571**	,667**	,713**	1	,755**	,619**	,617**	,589**	,727**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,022	0,018	0,337	0,072	0,051	0,002	0,035	0,003	0,004	0,000	0,015	0,023	0,049	0,018	0,015	0,004	0,000	0,002	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,001	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
FP1	Pearson C	,453*	0,373	0,160	0,278	0,263	,509**	,620**	,576**	,422*	,551**	,501**	0,365	0,194	0,314	,374*	,387*	,468*	,576**	,562**	,531**	,755**	1	,645**	,598**	,563**	,665**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,016	0,051	0,415	0,153	0,176	0,006	0,000	0,001	0,025	0,002	0,007	0,056	0,323	0,104	0,050	0,042	0,012	0,001	0,002	0,004	0,000		0,000	0,001	0,002	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
FP2	Pearson C	,632**	,484**	,464*	,475*	,376*	,700**	,631**	,550**	,563**	,495**	,535**	0,307	0,255	,602**	,598**	,659**	,557**	,557**	,582**	,646**	,619**	,645**	1	,593**	,596**	,779**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,000	0,009	0,013	0,011	0,049	0,000	0,000	0,002	0,002	0,007	0,003	0,112	0,190	0,001	0,001	0,000	0,002	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000		0,001	0,001	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
FP3	Pearson C	,645**	0,347	0,374	0,532	,501**	,672**	,385*	,637**	,466*	0,322	,501**	,507**	,581**	0,347	,571**	,564**	,428*	,547**	,621**	,667**	,617**	,598**	,593**	1	,742**	,755**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,000	0,071	0,050	0,004	0,007	0,000	0,043	0,000	0,012	0,095	0,007	0,006	0,001	0,071	0,002	0,002	0,023	0,003	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001		0,000	0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
FP4	Pearson C	,608**	,467*	,413*	0,245	0,329	,587**	,455*	,638**	,469*	,436*	,413*	,441*	,377*	,407*	,603**	,601**	,519**	,572**	,620**	,759**	,589**	,563**	,596**	,742**	1	,738**	0,361	valid
	Sig. (2-tai	0,001	0,012	0,029	0,208	0,087	0,001	0,015	0,000	0,012	0,020	0,029	0,019	0,048	0,032	0,001	0,001	0,005	0,001	0,000	0,000	0,001	0,002	0,001	0,000		0,000		
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
Total	Pearson C	,784**	,725**	,657**	,640**	,648**	,838**	,693**	,849**	,745**	,678**	,781**	,638**	,628**	,681**	,754**	,816**	,681**	,822**	,771**	,796**	,727**	,665**	,779**	,755**	,738**	1		
	Sig. (2-tai	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
	N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		

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

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

B. Uji Reabilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	100,0
	Excluded[a]	0	0,0
	Total	28	100,0

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

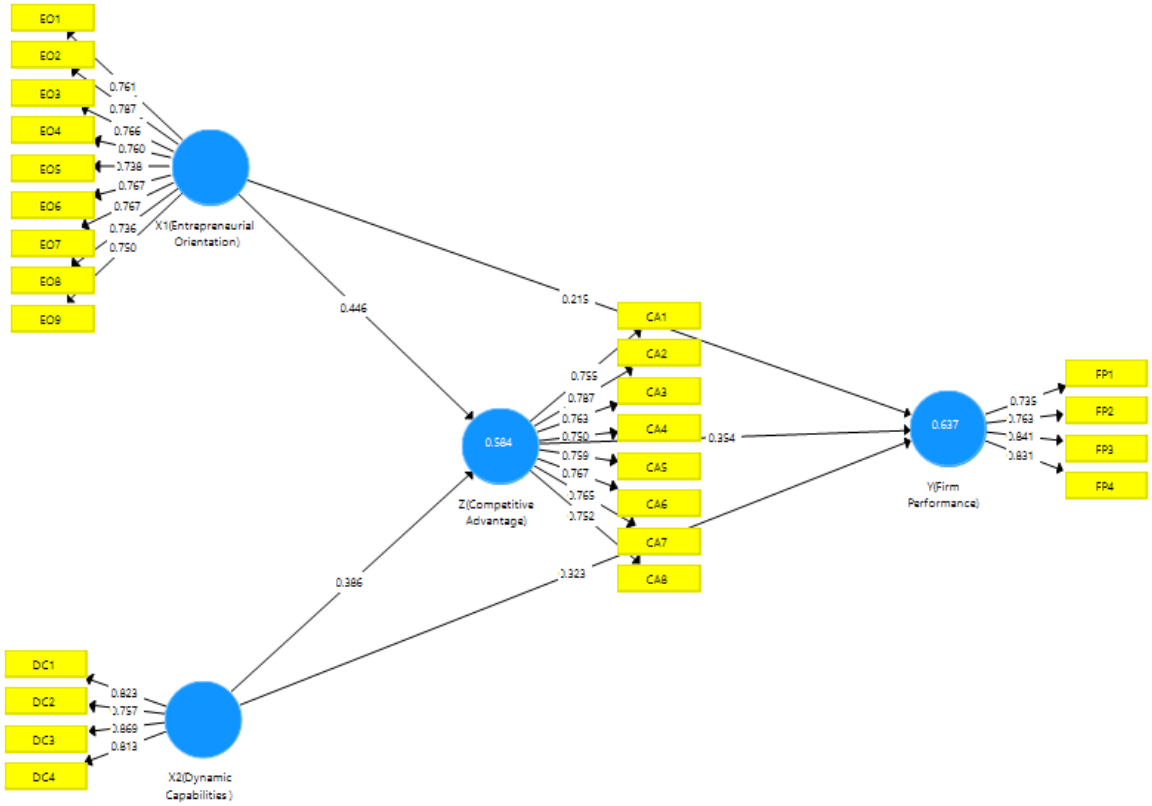
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,963	25

C. *Convergent validity*

	X1(Entrepreneurial Orientation)	X2(Dynamic Capabilities)	Y(Firm Performance)	Z(Competitive Advantage)
CA1				0.755
CA2				0.787
CA3				0.763
CA4				0.750
CA5				0.759
CA6				0.767
CA7				0.765
CA8				0.752
DC1		0.823		
DC2		0.757		
DC3		0.869		
DC4		0.813		
EO1	0.761			
EO2	0.787			
EO3	0.766			
EO4	0.760			
EO5	0.738			
EO6	0.767			
EO7	0.767			
EO8	0.736			
EO9	0.750			
FP1			0.735	
FP2			0.763	
FP3			0.841	
FP4			0.831	

D. Output Model



E. *Discriminant Validity*

Cross Loadings

	X1(Entrepreneurial Orientation)	X2(Dynamic Capabilities)	Y(Firm Performance)	Z(Competitive Advantage)
CA1	0.594	0.486	0.522	0.755
CA2	0.575	0.472	0.526	0.787
CA3	0.522	0.535	0.542	0.763
CA4	0.536	0.569	0.577	0.750
CA5	0.552	0.592	0.601	0.759
CA6	0.548	0.510	0.512	0.767
CA7	0.512	0.525	0.595	0.765
CA8	0.502	0.528	0.569	0.752
DC1	0.550	0.823	0.604	0.559
DC2	0.584	0.757	0.537	0.574
DC3	0.560	0.869	0.628	0.586
DC4	0.560	0.813	0.566	0.544
EO1	0.761	0.518	0.578	0.511
EO2	0.787	0.546	0.494	0.507
EO3	0.766	0.507	0.508	0.560
EO4	0.760	0.526	0.474	0.516
EO5	0.738	0.514	0.499	0.556
EO6	0.767	0.572	0.539	0.506
EO7	0.767	0.566	0.548	0.588
EO8	0.736	0.483	0.523	0.572
EO9	0.750	0.478	0.533	0.537
FP1	0.537	0.546	0.735	0.558
FP2	0.532	0.552	0.763	0.529
FP3	0.530	0.543	0.841	0.596
FP4	0.584	0.626	0.831	0.629

F. Reability dan AVE

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
X1(Entrepreneurial Orientation)	0.908	0.925
X2(Dynamic Capabilities)	0.832	0.889
Y(Firm Performance)	0.803	0.872
Z(Competitive Advantage)	0.897	0.917

	Average Variance Extracted (AVE)
X1(Entrepreneurial Orientation)	0.576
X2(Dynamic Capabilities)	0.667
Y(Firm Performance)	0.630
Z(Competitive Advantage)	0.581

G. Uji R2

	R Square	R Square Adjusted
Y(Firm Performance)	0.637	0.632
Z(Competitive Advantage)	0.584	0.581

H. Koefesien Jalur

	X1(Entrepreneurial Orientation)	X2(Dynamic Capabilities)	Y(Firm Performance)	Z(Competitive Advantage)
X1(Entrepreneurial Orientation)			0.215	0.446
X2(Dynamic Capabilities)			0.323	0.386
Y(Firm Performance)				
Z(Competitive Advantage)			0.354	

I. Uji Q2

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
X1(Entrepreneurial Orientation)	1917.000	1917.000	
X2(Dynamic Capabilities)	852.000	852.000	
Y(Firm Performance)	852.000	522.247	0.387
Z(Competitive Advantage)	1704.000	1132.043	0.336

J. Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.058	0.058
d_ULS	1.104	1.104
d_G	0.528	0.528
Chi-Square	627.199	627.199
NFI	0.811	0.811

K. Uji signifikansi

1. Hubungan Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (ST	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
X1(Entrepreneurial Orientation) -> Y(Firm Performance)	0.215	0.229	0.073	2.940	0.003
X1(Entrepreneurial Orientation) -> Z(Competitive Advantage)	0.446	0.450	0.059	7.563	0.000
X2(Dynamic Capabilities) -> Y(Firm Performance)	0.323	0.314	0.075	4.293	0.000
X2(Dynamic Capabilities) -> Z(Competitive Advantage)	0.386	0.382	0.060	6.403	0.000
Z(Competitive Advantage) -> Y(Firm Performance)	0.354	0.351	0.066	5.358	0.000

2. Hubungan Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (ST	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
X1(Entrepreneurial Orientation) -> Z(Competitive Advantage) -> Y(Firm Performance)	0.158	0.158	0.036	4.357	0.000
X2(Dynamic Capabilities) -> Z(Competitive Advantage) -> Y(Firm Performance)	0.136	0.134	0.033	4.084	0.000

L. Hasil Responden

	EO1	EO2	EO3	EO4	EO5	EO6	EO7	EO8	EO9	CA1	CA2	CA3	CA4	CA5	CA6	CA7	CA8	DC1	DC2	DC3	DC4	FP1	FP2	FP3	FP4
R1	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
R2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
R3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
R4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2
R5	2	4	4	4	5	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	2
R6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
R7	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	3	4	5	4	3	4	5	4	3	3
R8	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
R9	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4
R10	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
R11	4	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	4
R12	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3
R13	3	4	3	5	5	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	3
R14	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4
R15	4	5	4	3	4	3	4	3	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3
R16	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	5	3	4	4	4	4	3	4	4
R17	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4
R18	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
R19	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5
R20	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5
R21	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
R22	4	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5
R23	4	5	4	3	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
R24	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
R25	3	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
R26	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
R27	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
R28	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
R29	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4
R30	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
R31	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
R32	4	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R33	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4
R34	3	2	3	3	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	2
R35	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2
R36	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3
R37	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	2	3
R38	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
R39	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
R40	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4
R41	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5
R42	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
R43	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4
R44	2	2	2	2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	2
R45	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4
R46	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
R47	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
R48	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5
R49	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
R50	2	2	3	2	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
R51	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4
R52	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2
R53	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3
R54	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R55	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
R56	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
R57	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3
R58	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
R59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3
R60	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
R61	4	3	3	2	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
R62	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
R63	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
R64	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
R65	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
R66	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4
R67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R68	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4
R69	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5	3	4	5	4	5	5	3	5	3	4
R70	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3
R71	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3
R72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R73	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
R74	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5
R75	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4
R76	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4
R77	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
R78	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4
R79	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
R80	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5
R81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4
R82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4
R83	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
R84	4	4	5	3	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3
R85	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4
R86	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	3
R87	4	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
R88	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
R89	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
R90	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4
R91	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
R92	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	2	2
R93	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	2	2
R94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
R95	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
R96	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
R97	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
R98	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4
R99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
R100	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	2	2

R101	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	3	3
R102	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
R103	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3
R104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3
R105	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
R106	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
R107	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4
R108	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4
R109	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4
R110	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4
R111	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
R112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R113	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
R114	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
R115	4	4	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	2
R116	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4
R117	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
R118	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4
R119	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
R120	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R121	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
R122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
R123	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
R124	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4
R125	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4
R126	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R127	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4
R128	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3
R129	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
R130	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3
R131	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2
R132	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
R133	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
R134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
R135	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
R136	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R137	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
R138	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3
R139	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4
R140	3	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	3	3
R141	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
R142	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
R143	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3
R144	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
R145	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
R146	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
R147	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
R148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4
R149	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
R150	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R151	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
R152	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4
R153	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4
R154	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4
R155	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
R156	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4
R157	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R158	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R159	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
R160	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
R161	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4
R162	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	2
R163	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
R164	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
R165	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
R166	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R167	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
R168	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5
R169	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R170	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
R171	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
R172	3	4	5	5	4	5	4	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	
R173	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	2	2	3	4	4	1	
R174	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	
R175	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	2	
R176	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5
R177	2	2	3	2	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
R178	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	
R179	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2
R180	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	
R181	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
R182	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2
R183	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	
R184	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
R185	4	5	5	4	4	5	3	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	
R186	2	2	3	2	2	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4	2	2	3	2	2	3	
R187	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2	
R188	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	2
R189	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2
R190	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	
R191	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	
R192	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	
R193	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	
R194	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	2	2
R195	2	2	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	3	3	3	2	2	
R196	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	
R197	4	3	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2	2	3	2	3	3	3	2	2	
R198	2	2	3	1	2	3	2	3	3	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
R199	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	
R200	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	
R201	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	
R202	5	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	
R203	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	
R204	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4
R205	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
R206	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
R207	3	2	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	4	4	2	
R208	4	2	3	3	2	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	2	3	2	2	2	
R209	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	
R210	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	
R211	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
R212	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	
R213	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	

J. Foto Penelitian

Gambar 1 dan 2 Pengisian Kuesioner

Gambar 3 Pengisian Kuesioner

Gambar 4

Wawancara Kader Desa Wisata Kasongan