

MENEMBUS PASAR GLOBAL: KEMAMPUAN KONFIGURASI SUMBER DAYA SEBAGAI DAYA SAING UMKM, SEBUAH STUDI KUALITATIF

Rustono ¹⁾, Dody Setyadi ²⁾, Iwan Hermawan ³⁾, Karnowahadi ⁴⁾, Nur Rini ⁵⁾, Ririn Budi ⁶⁾, Taviyastuti ⁷⁾, Eva Purnamasari ⁸⁾, Irawan Malebra ⁹⁾, Irin Mirrah ¹⁰⁾, Vika Diyah ¹¹⁾, Danendra Rafi ¹²⁾

^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12} Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

*E-mail: hermawaniwan@yahoo.com

Abstract

The culinary industry in Taiwan is a gastronomic tourism sector that attracts tourists through its delicious food and beverages. Taiwan offers opportunities for foreign SMEs seeking to establish culinary businesses, providing easy access, enabling Indonesian entrepreneurs to capitalize on this opportunity. This study aims to analyze the indicators that contribute to each of Fornusa Craft's business lines. The method used in this study is a qualitative one, with Fornusa Craft's business owners as the primary source of information. This study aims to explore the active role of entrepreneurs in developing a market orientation focused on creating superior value compared to competitors. Learning orientation is intended as a business's ability to adapt by adopting and updating existing information and knowledge. Entrepreneurial orientation reflects an entrepreneurial spirit that encourages innovation, the courage to take risks, and proactively execute opportunities. Furthermore, business management capabilities explain the effective management of resources through controlled implementation, scheduled planning, and financial control as benchmarks for business conditions. These four aspects are integrated to form a strategic synergy that leads to business performance as a competitive edge in facing business challenges in Taiwan. The findings of this study develop indicators for market orientation, learning orientation, entrepreneurial orientation, business management, and business performance.

Keyword: *Market Orientation, Learning Orientation, Entrepreneurial Orientation, SMEs, Taiwan*

Abstrak

Industri kuliner di Taiwan merupakan sektor gastronomi *tourism* yang mampu menarik daya tarik wisatawan melalui faktor cita rasa makanan dan minuman. Taiwan membuka ruang untuk UMKM asing yang ingin mendirikan usaha kuliner dengan diberikan kemudahan akses sehingga situasi ini dapat dimanfaatkan oleh wirausahawan Indonesia. Tujuan penelitian ini menganalisis indikator apa saja yang membangun pada tiap lini bisnis Fornusa Craft. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan sampel utama adalah pemilik usaha Fornusa Craft sebagai sumber informasi pertama. Studi ini memiliki arah untuk mencari tahu peran aktif dari wirausahawan dalam membangun orientasi pasar yang berfokus pada penciptaan nilai yang lebih unggul dibandingkan pesaing. Orientasi pembelajaran ditujukan sebagai kemampuan adaptasi bisnis dengan mengadopsi dan memperbaharui informasi dan pengetahuan yang ada. Orientasi kewirausahaan mencerminkan semangat kewirausahaan yang mendorong inovasi, keberanian mengambil resiko serta proaktif dalam mengeksekusi peluang. Kemudian kemampuan manajemen bisnis menjelaskan pengelolaan sumber daya secara efektif harus dilakukan dengan pelaksanaan terkendali, perencanaan terjadwal, serta pengendalian keuangan sebagai tolak ukur kondisi bisnis. Empat aspek tersebut diintegrasikan membentuk sinergi strategis yang berujung pada kinerja bisnis sebagai daya saing dalam menghadapi tantangan bisnis di Taiwan. Hasil temuan studi ini membangun indikator indikator pada aspek orientasi pasar, orientasi pembelajaran, orientasi kewirausahaan, manajemen bisnis dan kinerja bisnis.

Kata Kunci: *Orientasi pasar, Orientasi belajar, Orientasi wirausaha, UMKM, Taiwan*

PENDAHULUAN

Bisnis selalu mengakusisi pada pertumbuhan dengan menciptakan keunggulan untuk mencapai kinerja bisnis yang kompetitif (Ida & Doddy, 2022). Bisnis kompetitif memerlukan kemampuan dalam mengolah sumber daya yang dimiliki agar dapat dikonfigurasi dan

ditransformasikan menjadi nilai inovatif (Nguyen et al., 2023). nilai inovatif akan menciptakan kondisi orientasi pasar yang kuat, yakni salah satunya penerapan pada sektor bisnis kuliner (Ekincek & Günay, 2023). Sektor kuliner saat ini berkembang sebagai medium untuk berinteraksi, mengeksplorasi budaya, dan mengenalkan identitas suatu tempat (Chiara Rinaldi, 2017; Cook & Crang, 1996). Transformasi ini membuka jalan pada parawisata khususnya pada sektor wisata gastronomi (Duarte Alonso et al., 2021). Wisata gastronomi adalah kegiatan yang mengangkat daya tarik suatu tempat dengan menonjolkan hidangan makanan dan minuman (Yong et al., 2022). Gastronomi juga menawarkan pengalaman atraktif bagi pengunjung melalui aktivitas menarik seperti festival kuliner, pasar malam, *street food*, kelas memasak lokal, hingga kunjungan restoran ternama yang menonjolkan kekhasan daerah yang menjadi bagian dalam memperkaya pengalaman wisatawan (Xiong et al., 2024). Pengalaman wisatawan dijadikan sebagai pembentuk orientasi pasar yang mampu menjadi daya tarik pengunjung melalui aneka kuliner yang ditawarkan melalui lokasi unik yang berujung pada destinasi wisata unik di suatu daerah (Nurwitasari et al., 2024). Salah satu destinasi wisata yang populer yaitu ada di negara Taiwan yang terkenal karena kulinernya.

Taiwan dikenal sebagai negara identik dengan kuliner multikulturalnya (Taipei Times, 2025; Trends Travel Today, 2025). Makanan seperti *beef noodle soup*, *stinky tofu*, *Oyster Omelette*, *Lu Rou Fan* dan aneka minuman seperti *Bubble Tea*, *Oolong Citrus Spritz*, serta *Aiyu Jelly Drink* merupakan beberapa jenis kuliner yang terkenal dan banyak diminati di negara Taiwan (michelin.com, 2025). Makanan dan minuman seringkali dijual di lokasi yang atraktif seperti di area *street food* maupun restoran ternama. Selain itu, di berbagai kota setempat sering diadakan festival tiap bulan tertentu yang menawarkan berbagai hidangan spesial seperti festival *Fengjia Night*, *Shilin Night Market*, *Ningxia Night Market* bahkan hingga konferensi besar seperti *Taipei International Food Show*, dan *Taiwan Culinary Exhibition* (Taiwanderers, 2025). Hal ini menjadikan bahwa berbagai kota di negara Taiwan menjadi daya tarik *tourism* tersendiri. Menurut laporan nilai pasar wisata kuliner di Taiwan pada 2019 mencatatkan sekitar \$1.116,7 miliar dan diperkirakan akan melonjak menjadi \$1.796,5 miliar pada tahun 2027 yang menjadikan sektor makanan adalah salah satu penyumbang terbesar pendapatan negara (taiwannews.com.tw, 2025). Pemerintah Taiwan juga mendukung untuk meningkatkan kualitas di sektor gastronomi dengan mendorong promosi internasionalisasi kuliner yang bisa menarik wisatawan datang ke Taiwan (Lin et al., 2022).

Fenomena ini dapat dimanfaatkan oleh UMKM Indonesia yang ingin berwirausaha di negara Taiwan. UMKM Indonesia telah memiliki orientasi untuk beroperasi di mancanegara (CNBC, 2025; Porto News, 2025). UMKM yang menawarkan khas budaya dan nilai lokal

Indonesia menjadi daya unggul untuk menciptakan pangsa pasar unik karena sulit ditiru oleh pesaing. Hal ini juga dibuktikan bahwa produk UMKM di Indonesia mencatatkan ekspor senilai US\$ 57,61 Juta dimana angka ini menunjukkan potensi sebagai kelayakan kualitas produk. Hal ini menunjukkan bahwa produk UMKM di Indonesia mampu bersaing di kancah pasar global dengan menawarkan kualitas yang tinggi (Kabarindo.com, 2025; Kompas.id, 2025). Selain itu UMKM diaspora tidak hanya menjual produk saja melainkan juga memperkenalkan budaya Indonesia yang khas pada kuliner, kriya serta nilai-nilai lokal Indonesia di pasar global. Budaya Indonesia melalui kuliner, kriya dan nilai-nilai lokal di pasar global merupakan bagian dari strategi diversifikasi sumber daya yang mengandalkan kemampuan unik dan tidak mudah ditiru (UKMINDONESIA.ID, 2025). Setiap elemen budaya Indonesia seperti citra rasa kuliner khas, motif kriya tradisional hingga filosofi nilai lokal dapat dipandang sebagai aset tidak berwujud yang menjadi dasar pembentukan keunggulan kompetitif berkelanjutan (antaranews.com, 2025).

Salah satunya UMKM bernama Fornusa Craft and Culinary didirikan oleh Pak Saian yang beroperasi di negara Taiwan. UMKM yang bergerak di bidang kuliner dan kerajinan dengan menerapkan konsep unik dengan mengangkat tema budaya populer di Indonesia. Untuk bidang kuliner, UMKM Fornusa berfokus pada aspek pemenuhan kebutuhan makanan halal bagi warga lokal, asing maupun perantau dari Indonesia. Makanan yang dijual terdiri jenis makanan berat dan ringan. Makanan berat terdiri mie ayam, soto, aneka *rice bowl* olahan ayam, sapi, udang, cumi yang dipadukan dengan sambal khas Indonesia, untuk makanan ringan terdiri jajanan pasar khas Indonesia seperti kue kering, kue basah, tahu, sagu keju, sosis ayam, nugget ayam wortel, risoles mayo dan ayam rica-rica. UMKM Fornusa Craft juga melayani jenis pesanan khusus seperti catering dan produk *custom*. Sedangkan kerajinan Fornusa menyediakan layanan pelatihan kerajinan batik. Situasi ini menjadikan Fornusa Craft and Culinary telah unggul dalam aspek konfigurasi dari sumber daya yang dimiliki. Namun dalam menjalankan bisnisnya UMKM Fornusa Craft masih terdapat hambatan dalam aspek teknisnya seperti pemenuhan efisiensi dalam proses produksi, pencatatan akuntansi usaha masih dilakukan secara sederhana dan belum mengakusisi pengambilan keputusan melalui informasi keuangan.

Berdasarkan kondisi studi ini, menawarkan gambaran penerapan tentang membangun kaidah berwirausaha adalah hal yang tepat, dengan menggambarkan bahwa modal manusia sebagai aset tidak berwujud yang mendorong dan membentuk orientasi pasar, orientasi belajar, dan orientasi kewirausahaan pada UMKM Fornusa Craft. Kompetensi tersebut mencakup pada pengetahuan, ketrampilan yang dimiliki oleh individu. Pertanyaan pada studi ini adalah

bagaimana membangun orientasi pasar global dengan konfigurasi sumber daya sebagai daya saing dengan mengetahui orientasi kebutuhan pelanggan secara mendalam? pertanyaan ini menerangkan hubungan penting antara orientasi pasar, orientasi wirausaha, terhadap business performance.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *mono method* (Eichsteller, 2022), dengan pendekatan kualitatif induktif melalui insutrumen wawancara guna mengeksplorasi fenomena Fornusa Craft and Culinary selama menjalankan operasi bisnis di Taiwan. Metode ini dipilih karena lebih mampu menjelaskan keadaan dan situasi sebenarnya (Patton, 2002). Keadaan dan situasi dirumuskan dengan jelas mengenai keterlibatan operasional, kegiatan memasarkan produk, kendala dalam menjalankan usaha menggunakan pertanyaan bagaimana dan mengapa (Attride-Stirling, 2001). Studi ini menggunakan filosofi intepretivism yang berfokus pada fenomena kegiatan usaha Fornusa Craft and Culinary berdasarkan pada data non numerik dan dapat difikir secara akal logika pikiran (Lin Chih, 1998). Pendekatan digunakan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan dan dianalisis dapat menghasilkan temuan yang sistematis dan dapat diuji keabsahannya. Data diambil melalaui proses wawancara mendalam dengan pemilik usaha Fornusa kemudian hasil wawancara direkam dan selanjutnya ditranskrip kata demi kata menjadi teks yang utuh. Proses wawancara ditujukan untuk menggali dan memahami perspektif yang muncul dari informan yakni pemilik usaha Fornusa dalam menjalankan bisnisnya. Analisis ini diharapkan dapat memberikan dasar yang kuat untuk menyusun indikator kunci yang membangun kegiatan bisnis pada Fornusa Craft.

TEMA ANALISIS

Orientasi pasar

Orientasi pasar merupakan upaya pengidentifikasian, pemahaman dan pemenuhan kebutuhan pelanggan sebagai bentuk respon dalam menentukan pasar yang dituju (Bodlaj & Čater, 2022; Dobni & Luffman, 2000). Orientasi pasar dipandang sebagai landasan dalam menentukan spesifikasi produk yang cocok dengan segmen yang dituju (Beacom et al., 2021). Orientasi pasar melibatkan proses pengumpulan informasi pasar melalui perilaku pelanggan dan pesaing (Varadarajan, 2020). Pelanggan dianggap sebagai ujung tombak suksesnya end of sales dimana pelanggan memiliki perubahan perilaku pembelian yang dinamis sehingga menuntu bisnis mampu memnuhi kebutuhan apa yang diinginkan. Sedangkan pesaing

ditunjukkan bagaimana bisnis secara aktif mengamati informasi dan strategi pesaing sebagai referensi dalam konfigurasi sumber daya untuk menciptakan nilai tambah atau melengkapi kekurangan yang ada. Beberapa aspek yang mencakup pada orientasi pasar adalah;

Pertama, *Orientasi pelanggan* menekankan pentingnya pemahaman mendalam terhadap pelanggan dimana perlakuan tiap pelanggan harus dibedakan karena masing-masing memiliki kebutuhan yang berbeda (Zhao, 2022). Hal itu ditunjukkan dengan terbukanya masukan dari konsumen yang belum terpenuhi keinginannya.

++ *“Saya terbuka dengan saran yang membangun pada pelanggan, di beberapa kesempatan kami mendapatkan saran yang suportif seperti pengepakan kemasan, pelanggan sempat bercerita kemasan roti kering itu susah dibuka karena memakai bahan dari kaca kemudian kami merespon dengan mengganti tutup kaca menjadi bahan plastik.”*

Ini sejalan dengan penelitian (Thoumrungroje, 2025) bahwa bisnis yang terbuka dengan saran dari pelanggan cenderung mampu menciptakan nilai pasar, sebab kondisi yang merespon kebutuhan pelanggan akan berada pada situasi yang sesuai terhadap penawaran produk dan layanan. Keterbukaan terhadap umpan balik pelanggan memungkinkan bisnis mampu memahami ekspektasi konsumen secara lebih luas. Selain itu dengan keterbukaan saran dari pelanggan menjadi sumber keunggulan karena ide-ide yang ditampung dapat dijadikan bahan olah sebagai proses inovasi keberlanjutan. Hal ini juga dikuatkan oleh statement dari beberapa pelanggan yang mengajukan saran membangun.

++ *“Sempat kami juga mengakomodir request dari pelanggan yang menginginkan kue kering yang beraneka macam rasanya untuk dijadikan sebagai souvenir untuk profesor atau teman satu laboratorium jadi kami membuat roti yang dibungkus kecil-kecil itu ada nastar, keju, puteri salju, moci yang semua itu bisa kami implementasikan.”*

Hal ini sejalan dengan penelitian (Sheng et al., 2022) saran dari pelanggan yang dikonversi menjadi keputusan strategis dapat mendorong keberhasilan keberagaman pada penawaran produk yang mana menjadi faktor untuk menciptakan keputusan pembelian. Keputusan dalam pembelian dapat diraih ketika apa yang diinginkan oleh penjual dengan pembeli harus selaras dimana antara kualitas dan jenis produk dapat melengkapi satu sama lain.

Kedua, *Orientasi kompetitor*, pesaing menawarkan produk kepada pasar yang sama untuk mendapatkan preferensi, dan perhatian dari pelanggan hingga berujung pada loyalitas pelanggan secara masif (Krieger, 2021). Pesaing menciptakan kondisi yang mampu membahayakan bagi keberlangsungan bisnis jika abai terhadap perkembangan pesaing (Hans Eibe Sørensen, 2009). Hal ini menciptakan dua kondisi antara pesaing dijadikan sebagai ancaman atau referensi sebagai strategi untuk menjadi lebih unggul. Bisnis akan rentan

collapse jika tidak mengenali siapa pesaing dan bisnis tidak berorientasi pada senantiasa untuk terus belajar.

++ *"Pesaing akhir-akhir ini cukup berkembang, ada enam orang indonesia yang mendirikan restoran di Taiwan... ibarat restoran tersebut seperti 9 naga tetapi kami masih 9 kadal."*

Penelitian menurut (Hasbullah et al., 2021) bahwa pesaing yang berorientasikan pada perkembangan berpotensi menjadi acaman, jika pasar yang dituju memiliki pengaruh terhadap keputusan pembelian keunggulan dengan menawarkan nilai pelanggan dapat menarik preferensi konsumen sehingga turut berjalannya waktu pasar akan tergerus. Pasar akan mengakusisi siapa yang mampu memegang kendali pasar. Pasar dituju yang sama namun keunggulan terlihat oleh perbedaan nilai yang ditawarkan oleh tiap bisnis. Hal ini didukung oleh narasi informan bahwa

++ *"Masing-masing restoran memiliki keunggulan sendiri, ada restoran yang bukannya lama dari jam 6 pagi hingga 12 malam, ada yang menonjolkan dari menu baksonya, ada yang terkenal dengan menu-menu gorengannya."*

Keberagaman nilai yang ditawarkan pada pasar yang sama menciptakan kondisi yang kompetitif (Harahap, 2024). Kondisi kompetitif memaksa apakah bisnis mampu bertahan hingga jangka panjang dengan menawarkan nilai pelanggan yang selaras dengan kebutuhan dan keinginan maka bisnis akan tetap bisa bersaing. Nilai pelanggan mampu diciptakan melalui konfigurasi sumber daya yang ditawarkan oleh tiap bisnis (Sakova et al., 2025) . Hal ini didukung dengan statement

++ *"Saya merasa keunggulan kami di metode catering untuk mahasiswa karena pendapatan pasti yang kami terima tiap bulannya"*

Hal ini sejalan dengan (Wibowo et al., 2024) bahwa nilai pelanggan menjadi daya unggul tersendiri agar mampu bertahan di tengah persaingan yang memiliki diferensiasi produk bervariasi. Selain itu ketika sudah memiliki daya unggul tersendiri, bisnis tidak lagi mudah terobsesi dengan apa yang dilakukan oleh kompetitor namun bisa lebih fokus untuk menciptakan nilai baru yang belum disadari pelanggan. Selain itu kemampuan inovasi untuk menciptakan nilai pelanggan menjadi suatu tantangan yang harus dilakukan sebagai pembeda antar kompetitor.

Ketiga, Koordinasi antar divisi merupakan kemampuan membagi beban yang dimiliki dalam menjalankan suatu bisnis dengan mengadakan divisi dengan pengaturan dan fungsinya. Namun dalam bisnis yang masih dalam skala mikro kebutuhan karyawan sangat dibutuhkan karena semakin bisnis berkembang maka akan beban yang diterima bertambah juga. Namun

dengan keteguhan dan keputusan wirausaha dalam menjalankan bisnis seiringnya waktu dapat dihandu dengan maksimal, hal ini ditunjukkan dengan kegigihan wirausaha

++ *“Karena keterbatasan waktu dengan kegiatan kuliah kami merasa terbatas pergerakannya dalam menjalankan bisnis ini dengan leluasa, karena fokus saat ini kami adalah kuliah dengan bisnis”*

++ *“Kebetulan kami masih menjual dengan sumber daya yang tidak besar banget, kami hanya 2 orang saya dan istri saya merangkap jabatan untuk masalah dapur dan keuangan diatur istri sedangkan promosi, customer service, relation dengan pemasok, menjadi ruang lingkup saya”*

Hal ini menunjukkan bahwa setiap bagian yang terlibat dalam proses operasional bisnis bekerja sesuai dengan kapasitas dan kemampuan yang dimiliki masing-masing individu. Namun, kekurangan yang dimiliki ketika dikerjakan oleh dua orang bukanlah hambatan dalam menjalankan bisnis melainkan proses sebagai belajar untuk terus bertumbuh.

Tata kelola bisnis

Manajemen bisnis merupakan tindakan pengorganisasi, pengarahan dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan bisnis secara efektif dan efisien (Baba & Mahdi, 2020). Pengelolaan operasional menjadi bagian penting bagaimana inputan bahan baku, modal, teknologi, dan tenaga kerja mampu diolah menjadi output berupa produk berkualitas melalui peningkatan produktivitas. Hal ini ditunjukkan dengan

Pertama, Manajemen rantai pasok, merupakan pengendalian bahan baku yang digunakan sebagai kecukupan pada persediaan dengan mempertimbangkan aspek kelayakan pada bahan baku yang berkualitas. Selain itu bahan baku mencakup pada

++ *“Restock kami lakukan secara mingguan, jadi kami berbelanja untuk satu minggu kedepan”*

++ *“Sempat kami pernah membeli di toko yang menjual daging sebagai pemenuhan protein dimana toko itu menjaga kehalalannya, jadi dari admin sempat slow respon jadi kami kebingungan untuk mencari pengganti daging... kemudian mengatasi tersebut kami mengganti menu dengan menu ikan dan telur”*

++ *“Biasanya istri untuk mengecek kualitas bahan bakunya baik di biasanya dilihat dari aroma dan teksturnya, jadi lebih masih standar pemenuhan melalui indrawi”*

Ini sesuai dengan (Wang et al., 2010; Wolniak, 2021) pengelolaan operasional yang baik menuntut adanya keseimbangan melalui penjadwalan produksi, pengendalian persediaan, dan pemeliharaan kualitas bahan baku. Namun ketika terdapat kendala ketika pemenuhan rantai pasok, bisnis harus mengatasi dengan berbagai cara sebagai bentuk antisipasi sehingga hal ini memerlukan peran aktif wirausahawan untuk mencari solusi atas kendala tersebut.

Kedua, Manajemen keuangan, merupakan catatan pengelolaan terhadap pendapatan, pengeluaran, aset, dan kewajiban untuk mengetahui apakah bisnis memiliki stabilitas kas yang cukup untuk menjalankan aktivitas operasional (Mazzarol, 2014). Pengelolaan keuangan pada UMKM mencakup pada keputusan alokasi dana, menentukan sumber pendanaan, dan menentukan proporsi laba. Hal ini didukung dengan pernyataan

++ *"Untuk laporan keuangan kami masih mencatat di bagian kas masuk dan kas keluar kemudian ada kalanya kami menyisihkan biaya setelah perhitungan untuk biaya penyusutan alat dan biaya penggantian alat"*

++ *"Catatan keuangan masih manual, sempat mencoba mencatat keuangan secara digital tetapi hanya sampai dalam sebulan saja kemudian kembali ke manual"*

++ *"Kas sendiri dipantau catatannya setiap mingguan"*

Manajemen keuangan yang masih sederhana tidak menghambat jalannya proses operasional, pencatatan terbatas pada arus kas masuk dan arus kas keluar dijadikan sebagai fondasi untuk mengetahui analisis keuangan di level bisnis *mikro*. Hal ini menunjukkan tidak adanya hambatan namun kondisi ini perlu ditingkatkan kembali dengan mulai melakukan sistem pencatatan keuangan yang lebih terstruktur salah satunya mulai menggunakan catatan digital.

Orientasi belajar

Orientasi belajar merupakan kewirausahaan yang mendorong kegiatan pembelajaran dan berbagi visi antar anggota untuk menciptakan pengetahuan baru terhadap pengembangan lini tiap bisnis (Baker & Sinkula, 1999). Selain itu, orientasi belajar merujuk pada sekumpulan nilai, prinsip, dan keyakinan yang mendasari jalannya arah bisnis (Chadwick & Raver, 2015). Bisnis yang berorientasikan pembelajaran dapat memperoleh informasi lebih mudah yang kemudian dapat diolah dan dimodifikasi agar menciptakan daya keunggulan kompetitif.

Pertama, Komitmen untuk belajar, orientasi pembelajaran didorong dengan komitmen untuk belajar agar senantiasa terus mengembangkan bisnis lebih baik (Chadwick & Raver, 2015). Komitmen belajar akan mendatangkan keberkahan tersendiri bagaimana ide bisa muncul dari mana saja yang tidak terbatas pada lingkup internal namun bisa secara eksternal. Komitmen ini dilakukan dengan secara aktif bagaimana mendapatkan ilmu bersumber dari mana saja seperti halnya adanya internet yang memudahkan untuk mencari informasi. Hal ini ditunjukkan seperti

++ *"Yang terutama diawali dari niat dulu, niat dari kami untuk terus bertumbuh sehingga kami juga berusaha terus belajar"*

++ *“Berusaha brainstorming dengan istri, kemudian juga melewati AI seperti gemini atau chat gpt, ada dosen tata boga dan dosen teknologi pangan yang sering berkomunikasi dengan istri saya dari situ muncul ada niatan untuk membuat produk baru”*

Hal ini sejalan dengan (Gupta, 2018) bahwa komitmen belajar akan menambah informasi yang tidak diketahui sebelumnya sehingga bermanfaat bagi bisnis itu sendiri. Komitmen belajar juga mendorong untuk senantiasa terbuka dengan masukan dan kritikan, dimana bisnis merespon celah atau peluang apa yang dimiliki oleh suatu bisnis. Ini sejalan dengan pernyataan keterbukaan ide.

Kedua, Keterbukaan masukan ide, merupakan respon untuk menerima ide-ide baru, masukan atau kritikan sehingga meninjau ulang dan sikap terbuka terhadap perubahan (Rahmawati et al., 2024). Keterbukaan berfikir menandakan tidak puas dengan apa yang dimiliki oleh bisnis saat itu namun bisnis secara langsung tetap aktif mencari dan mempertimbangkan hal-hal yang bisa menciptakan kondisi efektif dan efisien. Keterbukaan berfikir menunjukkan

++ *”Kami tidak membatasi diri... banyak partner atau mitra memberikan masukan sehingga mengembangkan pola pikir kami”*

Proses keterbukaan dalam menerima sesuatu dari pelanggan akan mendorong pada proses bisnis penciptaan nilai bersama dengan pelanggan atau yang disebut co-creation. Bisnis memandang konsumen tidak hanya sebagai penikmat produk melainkan juga berperan dalam menciptakan nilai untuk memperbaiki dan menciptakan produk dan layanan yang bisa ditawarkan. Selain itu keterbukaan akan menciptakan kesempatan dalam memperluas relasi pada bisnis yang bisa menguntungkan (Saputra & Pratomo, 2023). Relasi bisnis akan dapat muncul jika ada kesempatan yang bisa memberikan manfaat antara pihak internal dan eksternal. Salah satunya ini dibangun dengan

Keempat, Modal relasi didefinisikan sebagai jejaring sosial yang mampu memfasilitasi pertukaran pengetahuan atau pemberian investasi dari salah satu pemangku kepentingan yang dibangun dengan komitmen dan timbal balik (Pigola & da Costa, 2024). Ini ditunjukkan oleh ++ *”Termasuk juga dengan adanya pemberian bantuan dari pihak Polines melalui peralatan masak kami lebih mudah dan cepat dalam mengukus kue dimana sebelumnya butuh waktu 3 sampai 4 kali mengukur sekarang menjadi 1 sampai 2 kali”*

Ini sejalan dengan penelitian (Ramírez-Solis et al., 2022) bahwa bisnis tidak menutup kemungkinan untuk membuka bantuan terhadap pihak luar selain itu kemampuan untuk menjalin relasi dibangun dengan komunikasi yang baik sehingga menimbulkan kecenderungan positif melalui timbal balik dan komitmen yang ingin dicapai. Hal ini ditunjukkan dengan

++” *Ada toko sayur langganan kami, beliau sudah hafal kami jadi untuk harga yang ditawarkan juga lebih mura”*

Relasi yang diciptakan pada jalannya suatu bisnis akan memberikan dampak yang positif. Relasi membuka kesempatan untuk mengenal suatu pihak manapun yang memiliki ketertarikan sama antar satu sama lain. Mengalirnya informasi dari mulut ke mulut yang dilakukan secara spontan maupun tidak karena reputasi yang telah dikenal baik cenderung akan memudahkan urusan dan merekomendasikan sesuatu yang berharga tentang jalannya suatu bisnis.

Orientasi wirausaha

Orientasi kewirausahaan adalah kemampuan untuk mencari, mengenali dan menciptakan peluang baru untuk menghadapi kondisi ketidakpastian (Wahyuni & Sara, 2020). Kondisi ini menuntut bisnis selalu berfikir kreatif, berinovasi dan berani mengambil resiko selama hal tersebut dapat membawa nilai tambah bagi organisasi (Iyiola et al., 2023). Ada tiga nilai utama dalam pembangun orientasi kewirausahaan yakni inovasi sebagai dorongan untuk menciptakan hal baru, kedua proaktif didefinisikan kemampuan untuk menjadi penggerak atau pencipta utama dalam memanfaatkan peluang yang direalisasikan dan ketiga adalah taking risk, kesiapan untuk menghadapi ketidakpastian dengan mengambil keputusan yang beresiko.

Pertama, inovasi sebagai orientasi kewirausahaan dalam menciptakan sesuatu yang baru atau memodifikasi ide lama menjadi ide baru dimana sebagai upaya menghasilkan solusi yang relevan dengan kebutuhan pasar (Yi et al., 2021). Kebutuhan pasar berbasis inovasi dapat diciptakan melalui bentuk produk dan proses kerja, dimana pada produk dilihat sebagai daya jual sedangkan proses kerja sebagai efisiensi biaya yang keluar (Arshad Ali & Mahmood, 2024). Proses inovasi oleh (a) produk, mencakup aspek penciptaan, pengembangan dan penyempurnaan produk yang ditujukan untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui diferensiasi yang membangun kepuasan pelanggan. Hal ini ditunjukkan dengan statement

++”*baru ini kami sedang mengembangkan eksperimen yang digagas istri saya membuat nasi kebuli substitusi nasinya menjadi ubi jalar taiwan.... Kedepan kami juga ingin membuat produk yang awet atau menjadi produk instan tanpa pengawet dengan mengurangi kandungan air.... Kemudian kami uji ke 30 mahasiswa taiwan untuk menguji dari segi rasa, tekstur dan aroma dan hasilnya cukup positif”*

++”*harapannya tidak hanya nasi kebuli saja yang diinstankan, namun termasuk juga produk nasi khas indonesia seperti nasi kuning, nasi rendang, nasi goreng”*

Hal ini sejalan dengan (Widjojo et al., 2020) inovasi pada lingkup cita rasa dapat menjadi daya tarik pelanggan. Upaya ini menawarkan cita rasa yang unik dengan menggunakan bahan baku yang tidak biasa namun identifikasi pada rasa juga dipertimbangkan. Hal ini menjadikan bahwa inovasi diciptakan beriringan dengan produk unik dan meminimalkan biaya bahan baku yang rendah.

(b) proses produksi, menekankan bahan baku yang diolah dapat dipastikan pada kondisi yang efektif dan efisien sehingga mampu memengaruhi secara positif pada biaya (Liu et al., 2024). Namun untuk kondisi proses produksi pada bisnis dalam skala UMKM masih terbatas pada bagaimana cara mengelola agar tetap pada posisi yang strategis. Hal ini ditunjukkan dengan statement

++”*meskipun sudah berusaha semaksimal mungkin agar rasanya sama persis seperti rendang atau rawon itu rasanya tidak bisa 100 persen sama karena misal untuk rawon butuh toge kecil-kecil adanya toge yang besar kami ganti dengan sayuran lain*”

++”*ini agak tricky ya karena di Taiwan musim sangat berpengaruh sekali kondisi musim dingin sayuran awet dan tahan lama akan tetapi musim panas sayur lebih cepat basi jadi kami siasati jadi jika sedang musim dingin sayuran tidak cepat dimasukkan kulkas hanya kita angin-anginkan*”

Kedua, Proaktif, menjelaskan tingkat sense yang dimiliki oleh wirausahawan untuk bertindak lebih dahulu daripada pesaing dalam mengeksekusi peluang (Herhausen, 2016). Peluang dideteksi sebagai daya tarik jual yang mampu memperkuat posisi kompetitif melalui inovasi dan kecepatan bertindak. Kecepatan bertindak memerlukan keputusan yang mengandung resiko sehingga butuh keseimbangan dalam menakar dampak yang diterima dengan memutuskan apakah keputusan layak dilakukan. Hal ini ditunjukkan oleh

++ “*Kami sempat mencoba pasar untuk orang Taiwan dengan memodifikasi menu produk yang telah kami buat, namun waktu itu terbatas produksi karena bertabrakan pada kondisi covid jadi saat itu kami swith model jualnya secara catering*”

++ “*Kami juga menjajaki produk catering pada kalangan pekerja migran Indonesia jadi ada skema catering dari pabrik.... Sebenarnya kalau dari sisi margin lumayan untuk pabrik catering namun kami terkadang terbatas dengan pemodalannya karena perusahaan membayarkan baru setelah satu atau dua bulan catering berjalan*”

Hal ini menunjukkan bahwa bisnis melihat peluang kemudian mengkonversi menjadi tindakan langsung, namun beberapa peluang memiliki resiko yang harus diambil. Hal ini sejalan dengan bahwa (Astrini et al., 2020) mengkonversi peluang juga memiliki resiko yang harus diterima. Kemudian peluang tidak terbatas hanya pada pilihan tertentu saja namun bisnis

secara dinamis menemukan peluang yang harus dikonversi menjadi keunggulan dengan resiko yang minim. Ini ditunjukkan dengan

++ *“seandainya ingin menjajaki pasar yang lebih luas sempat ingin... jadi tren disini sedang banyak ada jualan lewat tiktok dimana engagement dari PMI lebih menarik”*

Ketiga, Pengambilan resiko, resiko menjadi hal yang tidak terhindari dalam menjalankan bisnis yang mengandung unsur ketidakpastian, setiap keputusan yang diambil wirausahawan memerlukan pertimbangan secara hati-hati dan penuh pertimbangan agar tetap pada kondisi yang tidak merugikan (Cowden et al., 2024). Kemampuan bisnis dalam mengantisipasi, menilai dan merespon resiko pasar menjadi sumber daya keunggulan tersendiri yang dimiliki oleh tiap bisnis. Hal ini dinyatakan bahwa

++ *“resiko sebenarnya cukup banyak, faktor tantangan yang harus dihindari, salah satu resiko kami kehilangan pelanggan teta*

p dari mahasiswa karena seiring berjalannya waktu mahasiswa sudah lulus, jadi pelanggan lama sudah tidak lagi disini”

++ *“kami biasanya menakar tingkat resikonya, resikonya besar atau tidak contohnya di bulan Oktober kami menyampaikan libur kepada pelanggan untuk cateringnya, karena kami rasa tengah kami tidak bisa menjalankan semuanya karena panggilan untuk mengisi workshop pelatihan craft batik, kemudian kami takar karena pendapatan lebih menguntungkan jika dengan memilih workshop”*

Hal ini sejalan dengan studi (Eggers et al., 2013) resiko memerlukan trade off untuk meminimalisir kerugian lebih besar. Sense dalam menimbang keputusan yang mengandung resiko harus dimiliki oleh tiap bisnis, keputusan bisnis yang impulsif dan tidak tertimbang akan menimbulkan ancaman bagi keberlangsungan usaha. Proses penilaian ini mencakup kemampuan dalam mengidentifikasi hal dan kemungkinan yang bisa terjadi sehingga akan memengaruhi hasil. Lebih jauh lagi resiko yang kuat mendorong pelaku usaha untuk menyusun prioritas agar ketahanan bisnis semakin terjaga (Bonfim et al., 2018)

Performa bisnis

Kinerja bisnis merupakan tolak ukur suatu bisnis apakah sudah sesuai pada kondisi bisnis yang performa melalui pendapatan dan laba (Prakash et al., 2017; Steffens et al., 2013). Pendapatan dan Laba harus mengakuisisi tren yang tumbuh secara positif. Selain itu, kinerja bisnis dinilai dengan keberhasilan apakah penawaran produk dan layanan telah sesuai dengan kebutuhan pelanggan yang dilihat pada tingkat loyalitas dan retensi.

++ “dalam tiga bulan terakhir cukup baik untuk produk kuliner konsisten ada penamabahan jumlah member juga, terus karena memang di tahun tengah kebelakang undanaggan untuk mengisi workshop craft lebih sering jadi alhamdulillah cukup baik”

++”Kebetulan produk craft dari penyelenggara yang mengundang kami workshop sering memposting setelah kegiatan selesai, postingan dari media taiwan dari CNN untuk siaran Indoensia itu cukup juga membantuk dalam memperkenalkan bisnis kami”

Kepastian ketika telah menjangkau pasar dengan menawarkan penciptaan nilai bagi pelanggan akan menjadikan kinerja bisnis terindikasi baik melalui pendapatan yang didapat. Dengan semakin banyaknya pendapatan akan menjadikan bisnis mampu leluasa untuk lebih menciptakan inovasi dengan kemampuan konfigurasi sumber dayanya. Hal ini menjadikan bahwa indikator kinerja bisnis yang baik menunjukkan kemampuan bisnis dalam menyesuaikan diri terhadap dinamika pasar untuk mencapai situasi yang keberlanjutan.

Berdasarkan hasil pengkodean kualitatif dari wawancara yang dilakukan dengan pemilik usaha Fornusa Craft diperoleh lima tema yang mengindikasikan istilah-istilah kunci pembangun. Tema-tema ini dikonversi menjadi 19 indikator *Kebutuhan Pelanggan, Responsif terhadap Umpan Balik Pelanggan, Orientasi Kompetitor, Orientasi Target, Pengenalan Peluang, Komitmen untuk Belajar, Visi Bersama, Keterbukaan Pikiran, Orientasi Peningkatan Berkelanjutan, Akuisisi Pengetahuan, Ekspansi Pasar, Jadwal Rantai Pasokan, Kualitas Rantai Pasokan, Manajemen Keuangan, Produk, Inovasi, Inovasi Operasional, Proaktif, Pengambilan Risiko, Otonomi, Adaptabilitas terhadap Perubahan Pasar, Penjualan, Retensi Pelanggan, Retensi Pelanggan.*

Tabel 1. Faktor keberhasilan indikator

Theme	Key Indicators	Critical Succer Factor
Orientasi pasar	<i>Kebutuhan pelanggan</i>	Produk catering ini meliputi makanan berupa karbohidrat dari nasi, serat, sayur dan lauknya protein dan hewain, terus ditambah jajanan pasar yang semua terlabel halal
	<i>Umpan balik pelanggan</i>	Kebutuhan pelanggan menginginkan kue kering yang beraneka macam rasa sebagai souvenir
	<i>Orientasi pesaing</i>	Masing-masing restoran memiliki keunggulannya sendiri
	<i>Orientasi target</i>	Keunggulan kami di metode catering dengan target utama pada mahasiswa dan pekerja migran Indonesia

	<i>Pengenalan peluang pasar</i>	Ada peluang juga untuk kami perluas kalangan pekerja migran indonesia jadi ada skema katering dari pabrik
Orientasi belajar	<i>Komitmen untuk belajar</i>	Niat dari kami untuk terus bertumbuh sehingga kami juga berusaha terus belajar
	<i>Berbagi visi</i>	Berusaha brainstorming dengan istri
	<i>Keterbukaan masukan ide</i>	Kami tidak membatasi diri... banyak partner atau mitra memberikan masukan sehingga mengembangkan pola pikir kami”
	<i>Orientasi peningkatan berkelanjutan</i>	Kemudian juga melewati AI seperti gemini atau chat gpt, ada dosen tata boga dan dosen teknologi pangan yang sering berkomunikasi dengan istri saya
	<i>Akuisisi pengetahuan</i>	Ada dosen tata boga dan dosen teknologi pangan yang sering berkomunikasi dengan istri saya dari situ muncul ada niatan untuk membuat produk baru
Tata kelola bisnis	<i>Jadwal rantai pasok</i>	Restock kami lakukan secara mingguan, jadi kami berbelanja untuk satu minggu kedepan
	<i>Kualitas rantai pasok</i>	Istri untuk mengecek kualitas bahan bakunya baik di biasanya dilihat dari aroma dan teksturnya, jadi lebih masih standar pemenuhan melalui indrawi
	<i>Mengelola keuangan</i>	laporan keuangan kami masih mencatat di bagian kas masuk dan kas keluar
Orientasi wirausaha	<i>Inovasi produk</i>	Membuat produk yang awet atau menjadi produk instan tanpa pengawet dengan mengurangi kandungan air.... Kemudian kami uji ke 30 mahasiswa taiwan untuk menguji dari segi rasa, tekstur dan aroma
		Mengganti sayuran lain yang bahannya tidak ada di Taiwan
	<i>Proaktif</i>	Menjajaki pasar yang lebih luas, jadi tren disini sedang banyak ada jualan lewat tiktok, jadi itu enggementnya lebih tinggi dari PMI
	<i>Mengambil Resiko</i>	Karena saya pelajar tapi kalau saya fokus 100 dengan bisnis ini ini terkadang sempat

		mengganggu perkuliahnya tetapi ada juga kondisi atau keuntugnan
	<i>Kemampuan eradaptasi terhadap perubahan pasar</i>	Kami sempat mencoba pasar untuk orang Taiwan dengan memodifikasi menu produk yang telah kami buat
Performa bisnis	<i>Peningkatan penjualan</i>	Dalam tiga bulan terakhir cukup baik untuk produk kuliner konsisten ada penamabahan jumlah member juga
	<i>Retensi pelanggan</i>	Undangan untuk mengisi pelatihan craft lebih sering Di tahun tengah kebelakang undangan untuk mengisi workshop craft lebih sering jadi alhamdulillah cukup baik

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan indikator wirausaha sebagai pembangun indikator orientasi pasar, orientasi belajar dan orientasi kewirausahaan pembentuk inovasi bisnis yang berujung pada kinerja bisnis. Orientasi pasar menerangkan sejauh mana wirausahawan memahami dan merespon kebutuhan dan keinginan pasar melalui pengumpulan informasi. Sementara orientasi belajar menjelaskan kemampuan wirausahawan untuk terus belajar, beradaptasi dan memperbaharui pengetahuan dan ketrampilan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis. Proses ini akan melibatkan adanya pengembangan inovasi dan memperbaiki strategi bisnis. Sedangkan orientasi wirausahawan menerangkan bahwa semangat kewirausahaan diukung melalui tingkat pengambilan resiko, proaktivitas dalam menciptakan peluang baru dan inovasi pada bisnis. Selanjutnya manajemen bisnis menunjukkan bagaimana jalannya operasional bisnis dalam mengelola sumber daya yang memastikan setiap proses bisnis bisa berjalan sesuai dengan tujuan bisnis. Dengan demikian keempat aspek berhasil diintegrasikan sehingga berkontribusi terhadap kinerja bisnis dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

KETERBATASAN

Penulisan artikel ini memiliki beberapa keterbatasan yakni pembahasan dalam kegiatan ini hanya berfokus pada satu informan sehinga hasil analisis yang diperoleh belum dapat

digeneralisasikan yang mana berimplikasi pada keterbatasan pada sudut pandang. Sementara itu orientasi belajar menerangkan kemampuan bisnis terus belajar, beradaptasi dan memperbaharui pengetahuan dalam menghadapi dinamisnya jalannya pasar.

REFERENSI

- antaranews.com. (2025). *PELESTARIAN BUDAYA MELALUI PENGUATAN UMKM TRADISIONAL*. Antaranews.Com. [https://berkas.dpr.go.id/pusaka/files/isu_sepekan/Isu Sepekan---III-PUSLIT-Juni-2025-235.pdf](https://berkas.dpr.go.id/pusaka/files/isu_sepekan/Isu%20Sepekan---III-PUSLIT-Juni-2025-235.pdf)
- Arshad Ali, A., & Mahmood, A. (2024). How Do Supply Chain Integration and Product Innovation Capability Drive Sustainable Operational Performance? *Sustainability (Switzerland)*, 16(1). <https://doi.org/10.3390/su16010277>
- Astrini, N. J., Rakhmawati, T., Sumaedi, S., Bakti, I. G. M. Y., Yarmen, M., & Damayanti, S. (2020). Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking: Corporate Entrepreneurship of Indonesian UMKM. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 722(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/722/1/012037>
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385–405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Baba, I., & Mahdi, M. A. (2020). Efficient management in an organization : process and important to goal achievement. *Journal of Management Sciences*, 9(2), 9–15.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of orientasi pasar and orientasi belajar on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427. <https://doi.org/10.1177/0092070399274002>
- Beacom, E., Bogue, J., & Repar, L. (2021). Market-oriented Development of Plant-based Food and Beverage Products: A Usage Segmentation Approach. *Journal of Food Products Marketing*, 27(4), 204–222. <https://doi.org/10.1080/10454446.2021.1955799>
- Bodlaj, M., & Čater, B. (2022). Responsive and proactive orientasi pasar in relation to UMKM' export venture performance: The mediating role of marketing capabilities. *Journal of Business Research*, 138, 256–265. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.034>
- Bonfim, L. R. C., Silva, G. R. R., Prado, P. H. M., & Abib, G. (2018). Exploring risk perception and degree of internationalization of Brazilian Small-and-Medium enterprises. *BAR - Brazilian Administration Review*, 15(1). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2018170058>
- Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2015). Motivating Organizations to Learn: Goal Orientation and Its Influence on Organizational Learning. *Journal of Management*, 41(3), 957–986. <https://doi.org/10.1177/0149206312443558>
- Chiara Rinaldi. (2017). Food and Gastronomy for Sustainable Place Development: A Multidisciplinary Analysis of Different Theoretical Approaches. *Sustainability*, 9(10), 1748. <https://doaj.org/article/eef3c88c5e8c4fefa0f79cec12ef0004>

- CNBC. (2025). 22 UMKM RI Jualan ke Luar Negeri, Sekali Kirim Rp 1 M. <https://www.cnbcindonesia.com/tech/20250220172251-37-612324/22-umkm-ri-jualan-ke-luar-negeri-sekali-kirim-rp-1-m>
- Cook, I., & Crang, P. (1996). The world on a plate: Culinary culture, displacement and geographical knowledges. *Journal of Material Culture*, 1(2), 131–153. <https://doi.org/10.1177/135918359600100201>
- Cowden, B., Karami, M., Tang, J., Ye, W., & Adomako, S. (2024). The spectrum of perceived uncertainty and orientasi wirausaha: Impacts on effectuation. *Journal of Small Business Management*, 62(1), 381–414. <https://doi.org/10.1080/00472778.2022.2051179>
- Dobni, C. B., & Luffman, G. (2000). Implementing Marketing Strategy Through a Orientasi pasar. *Journal of Marketing Management*, 16(8), 895–916. <https://doi.org/10.1362/026725700784683690>
- Duarte Alonso, A., O'Shea, M., & Kok, S. K. (2021). Managing knowledge in the context of gastronomy and culinary tourism: a knowledge-based view. *Tourism Recreation Research*, 47(2), 145–159. <https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1827566>
- Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S., & Snyckerski, S. (2013). Implications of customer and orientasi wirausaha for SME growth. *Management Decision*, 51(3), 524–546. <https://doi.org/10.1108/00251741311309643>
- Eichsteller, M. (2022). There is more than one way—a study of mixed analytical methods in biographical narrative research. In *Biographical Research* (pp. 103–118). Routledge.
- Ekincek, S., & Günay, S. (2023). A recipe for culinary creativity: Defining characteristics of creative chefs and their process. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 31. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2022.100633>
- Gupta, H. (2018). Adoption of “orientasi belajar” by UMKM in India: A case study. *International Journal of Business and Globalisation*, 21(2), 216–238. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2018.094973>
- Hans Eibe Sørensen. (2009). Why competitors matter for orientasi pasar. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 735.
- Harahap, K. (2024). Harmonizing Differentiation and Cost Leadership Strategies in Culinary Businesses. *Research Horizon*, 4(2), 31–46. <https://lifescifi.com/journal/index.php/RH/article/view/235>
- Hasbullah, H., Haekal, J., Prayogi, P. R., & Prasetyo, D. E. A. (2021). Business Development Strategy Using SWOT Analysis Method in Culinary Industry. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(3), 53–61.

- Herhausen, D. (2016). Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive orientasi pasar. *Journal of Business Research*, 69(7), 2585–2593. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.139>
- Ida, F., & Doddy, S. (2022). Business strategies and competitive advantage: The Role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8, 163.
- Iyiola, K., Alzubi, A., & Dappa, K. (2023). The influence of orientasi belajar on entrepreneurial performance: The role of business model innovation and risk-taking propensity. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(3). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100133>
- Kabarindo.com. (2025). *UMKM Go International, Dukung UMKM Indonesia Tembus Pasar Globa*. Kabarindo.Com. <https://kabarindo.com/post/umkm-go-international-dukung-umkm-indonesia-tembus-pasar-global/46489>
- Kompas.id. (2025). *Ceruk Pasar Asia Tenggara Terbuka Diisi Produk UMKM Nasional*. Kompas.Id. <https://www.kompas.id/artikel/ceruk-pasar-asia-tenggara-terbuka-diisi-produk-umkm-nasional>
- Krieger, J. L. (2021). Trials and terminations: Learning from competitors' R&D failures. *Management Science*, 67(9), 5525–5548. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3775>
- Lin Chih, A. (1998). Bridging positivist and interpretivist approaches to qualitative methods. *Policy Studies Journal*, 26(1), 162–180. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.1998.tb01931.x>
- Lin, M. P., Marine-Roig, E., & Llonch-Molina, N. (2022). Gastronomy Tourism and Well-Being: Evidence from Taiwan and Catalonia Michelin-Starred Restaurants. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph19052778>
- Liu, X., Yang, M., Shao, Z., Liu, L., & Gu, W. (2024). Assessment of impacts of mineral raw material resource efficiency on enterprise performance. *Resources Policy*, 90. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2024.104803>
- Mazzarol, T. (2014). Research review: A review of the latest research in the field of small business and entrepreneurship: Financial management in UMKM. *Small Enterprise Research*, 21(1), 2–13. <https://doi.org/10.1080/13215906.2014.11082073>
- michelin.com. (2025). *10 Must-Try Street Foods in Taiwan*. Michelin.Com. <https://guide.michelin.com/tw/en/article/travel/must-try-street-food-taiwan>
- Nguyen, H. T. T., Pham, H. S. T., & Freeman, S. (2023). Dynamic capabilities in tourism

- businesses: antecedents and outcomes. *Review of Managerial Science*, 17(5), 1645–1680. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00567-z>
- Nurwitasari, A., Gaffar, V., Wibowo, L. A., & Sultan, M. A. (2024). Gastronomy Tourism Promotion: The Uniqueness of Culinary Attraction and Storytelling. *Society*, 12(2), 943–960. <https://doi.org/10.33019/society.v12i2.758>
- Patton, M. Q. (2002). Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry: A Personal, Experiential Perspective. *Qualitative Social Work*, 1(3), 261–283. <https://doi.org/10.1177/1473325002001003636>
- Pigola, A., & da Costa, P. R. (2024). Relational Capabilities into Small- and Middle-Sized Firms: a Mind-Blowing Strategic Asset. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 6201–6225. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01350-5>
- Porto News. (2025). *UMKM Indonesia-Taiwan Catat Potensi Transaksi Rp4,4 Miliar*. <https://portonews.com/2025/keuangan-dan-portfolio/perdagangan-dan-jasa/umkm-indonesia-taiwan-catat-potensi-transaksi-rp44-miliar/>
- Prakash, A., Jha, S. K., Prasad, K. D., & Singh, A. K. (2017). Productivity, quality and business performance: an empirical study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 78–91. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2015-0041>
- Rahmawati, R., Hudayah, S., Setyadi, D., Purbawangsa, I. B. A., & Hendar, H. (2024). Revealing the Link Between Open Minded, Uncertainty Readiness and Optimism in Business Performance for Food and Beverage Businesses. *ECONOMICS - Innovative and Economics Research Journal*, 12(1), 199–226. <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0008>
- Ramírez-Solis, E. R., Llonch-Andreu, J., & Malpica-Romero, A. D. (2022). Relational capital and strategic orientations as antecedents of innovation: evidence from Mexican UMKM. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00235-2>
- Sakova, M., Rahayu, A., Wibowo, L. A., Dirgantari, P. D., & Dumancic, K. (2025). Dynamic Environment and Dynamic Capabilities Competitiveness Strategy in Indonesian Creative Culinary Businesses. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 19(3), 50–70. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v19i3.04>
- Saputra, M. H., & Pratomo, L. A. (2023). Optimization of relational capital and the strength of UMKM network collaboration to improve its performance: Evidence from Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 16(1), 111–126. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v16i1.16527>
- Sheng, H., Feng, T., Chen, L., & Chu, D. (2022). Operational coordination and mass

- customization capability: the double-edged sword effect of customer need diversity. *International Journal of Logistics Management*, 33(1), 289–310. <https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2020-0417>
- Steffens, P., Davidsson, P., & Fitzsimmons, J. (2013). Performance configurations over time: Implications for growth- and profit-oriented strategies. *New Perspectives on Firm Growth*, 221–250. <https://doi.org/10.4337/9780857933614.00018>
- Taipei Times. (2025). *Is Taipei really a food paradise?* Taipei Times. <https://www.taipeitimes.com/News/feat/archives/2023/12/29/2003811305>
- Taiwanderers. (2025). *15 Best Taiwan Night Markets Guide + Photos*. Taiwanderers. <https://taiwanderers.com/best-taiwan-night-markets/>
- taiwannews.com.tw. (2025). *Culinary Tourism Market Size and Growth Insights, Emerging Technologies, Regional Trends, and Industry Forecast Through 2033*. Taiwannews.Com.Tw. <https://taiwannews.com.tw/news/6233046>
- Thoumrungroje, A. (2025). Innovation And Performance Implications of Customer-Orientation Across Different Business Strategy Types. *Qalaai Zanist Scientific Journal*, 10(3). <https://doi.org/10.25212/lfu.qzj.10.3.46>
- Trends Travel Today. (2025). *Taiwan emerges as a rising star on the Global Culinary Map, attracting Indian tourists*. <https://www.traveltrendstoday.in/taiwan-emerges-as-a-rising-star-on-the-global-culinary-map-attracting-indian-tourists>
- UKMINDONESIA.ID. (2025). *Menggebrak Pasar Global: Meneropong Peluang Ekspor UMKM yang Menjanjikan*. UKMINDONESIA.ID. <https://ukmindonesia.id/baca-deskripsi-posts/menggebrak-pasar-global-meneropong-peluang-ekspor-umkm-yang-menjanjikan>
- Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance: A market resources based view. *Industrial Marketing Management*, 89, 89–97. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.003>
- Wahyuni, N. M., & Sara, I. M. (2020). The effect of orientasi wirausaha variables on business performance in the SME industry context. *Journal of Workplace Learning*, 32(1), 35–62. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2019-0033>
- Wang, X., Li, D., O'brien, C., & Li, Y. (2010). A production planning model to reduce risk and improve operations management. *International Journal of Production Economics*, 124(2), 463–474. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.12.009>
- Wibowo, V., Gautama, I., Kuncoro, E. A., & Bandur, A. (2024). Improving Sustainability in the Small-Medium Culinary Industry: Analyzing the Role of Open Innovation and

- Competitive Advantage. *Journal of System and Management Sciences*, 14(2), 172–187.
<https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0211>
- Widjojo, H., Fontana, A., Gayatri, G., & Soehadi, A. W. (2020). VALUE CO-CREATION for MARKETING INNOVATION: COMPARATIVE STUDY in the SME COMMUNITY. *International Journal of Innovation Management*, 24(3).
<https://doi.org/10.1142/S1363919620500309>
- Wolniak, R. (2021). The concept of operation and production control. *Production Engineering Archives*, 27(2), 100–107. <https://doi.org/10.30657/pea.2021.27.12>
- Xiong, S., Wang, H., Liao, Z., & Hashim, R. (2024). Exploring the factors and spatial patterns of national night cultural tourism consumption agglomeration zones in China. *Heliyon*, 10(2). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24132>
- Yi, H. T., Amenuvor, F. E., & Boateng, H. (2021). The impact of orientasi wirausaha on new product creativity, competitive advantage and new product performance in UMKM: The moderating role of corporate life cycle. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6).
<https://doi.org/10.3390/su13063586>
- Yong, R. Y. M., Chua, B. L., Han, H., & Kim, B. (2022). Taste your way across the globe: a systematic review of gastronomy tourism literature (2000-2021). *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 39(7–9), 623–650. <https://doi.org/10.1080/10548408.2023.2184445>
- Zhao, X. (2022). Customer Orientation: A Literature Review Based on Bibliometric Analysis. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221079804>