

The Role of The Iconic Food Exposure Model: "Warung Tegal" (Warteg) Manuver in the Disaster of the Covid-19 Pandemic in Central Java, Indonesia

Rifah Dwi Astuti, Sri Wahyuni, Andi Setiawan³, Bagus Yunianto Wibowo

Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

E-mail:³ andisetiawan@polines.ac.id

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has caused a business in this case Warung Tegal (Warteg) to experience a decline in turnover of up to eighty percent. Warung Tegal (Warteg) as a business unit must change their business orientation to be able to operate under any conditions. This study analyzes the entrepreneurial orientation of companies (Warteg) in various different contexts. Given the existing literature on entrepreneurship, we depart from the hypothesis that the context in which a business operates determines the importance of each dimension comprising the multidimensional concept of entrepreneurial orientation, thereby moderating its influence on marketing performance. The sample for this study consisted of 205 small and medium-sized Warung Tegal (Warteg) companies in Central Java. We tested the hypothesis by measuring the moderating effect of context on the structural equation modeling technique. The results of this study found that the critical moderating role of Iconic Food Exposure strengthens the relationship between Iconic Food Exposure and mediates the relationship between Entrepreneurial Orientation, and Competitive Maneuverability, and that competitive strategy strengthens the relationship between Iconic Food Exposure and Marketing performance.

Keywords: *Entrepreneurial Orientation, Competitive Maneuverability, Iconic Food Exposure, Marketing Performance*

Peran Model Iconic Food Exposure: Manuver "Warung Tegal" (Warteg) Dalam Menghadapi Bencana Pandemi Covid 19 Di Jawa Tengah, Indonesia

Abstrak

Pandemic COVID 19 membuat bisnis dalam hal ini Warung Tegal (Warteg) mengalami penurunan omset hingga delapan puluh persen. Warung Tegal (Warteg) sebagai unit bisnis harus merubah orientasi bisnis mereka untuk dapat beroperasi dalam kondisi apapun. Studi ini menganalisis orientasi kewirausahaan perusahaan (Warteg) di berbagai konteks yang berbeda. Mengingat literatur yang ada tentang kewirausahaan, berangkat dari hipotesis bahwa konteks di mana bisnis beroperasi menentukan pentingnya setiap dimensi terdiri dalam konsep multidimensi orientasi kewirausahaan, sehingga memoderasi pengaruhnya terhadap marketing performance. Sampel untuk penelitian ini terdiri dari 205 perusahaan kecil dan menengah Warung Tegal (Warteg) di Jawa Tengah. Kami menguji hipotesis dengan mengukur efek moderasi kontek pada teknik model persamaan struktural. Hasil studi ini menemukan bahwa peran moderasi kritis dari Iconic Food Exposure memperkuat hubungan antara Iconic Food Exposure memediasi hubungan antara entrepreneurial orientation, dan competitive

maneuverability, dan bahwa strategi kompetitif memperkuat hubungan antara Iconic Food Exposure terhadap marketing performance.

Kata Kunci: *Entrepreneurial Orientation, Competitive Maneuverability, Iconic Food Exposure, Marketing Performance*

PENDAHULUAN

Sejumlah studi mengungkapkan bahwa pertumbuhan produktivitas Warung Tegal (Warteg) telah melambat secara signifikan setelah Pandemi COVID 19, yang menyebabkan penurunan investasi, kehilangan pendapatan dan kurangnya aktivitas inovatif (Redjeki & Affandi, 2021; Sulistiyono, 2020). Usaha Warteg menurun omset mencapai 80 persen semenjak pandemi covid-19. Dalam kondisi normal rata-rata omzet Warteg mencapai Rp 3 juta sampai Rp 5 juta per hari. Jika di Jabodetabek ada 34.725 Warteg, maka terjadi perputaran bisnis kuliner sejenis Warteg ini bisa mencapai Rp 102.4 milyar sampai Rp 173.6 milyar per hari. Dalam satu bulan potensi ekonomi dari perputaran bisnis Warteg ini bisa mencapai Rp 3,1 trilyun sampai Rp 5,2 trilyun (<https://www.timesindonesia.co.id>, 2021). Kondisi tersebut tidak jauh berbeda di kota-kota lain di Indonesia termasuk 29 kabupaten dan 6 kota di Jawa Tengah (Sulistiyono, 2020).

Fenomena buruknya kinerja pemasaran Warteg di masa Pandemi COVID 19, menjadi focus pemilihan obyek penelitian ini. Pencarian solusi kinerja pemasaran Warteg diharapkan menjadi momentum kebangkitan perekonomian Indonesia yang terpuruk karena Pandemi COVID 19. Konsep *Iconic Food Exposure* dipilih dalam studi ini berdasarkan beberapa alasan (Gupta, Niranjana, & Markin, 2019; Guzmán, Santos, & Barroso, 2019) yaitu *Pertama*, Warteg sendiri adalah rumah makan asli Indonesia dengan citra rasa nusantara, semua jenis masakan yang dijual bisa di nikmati oleh seluruh lapisan

masyarakat. Di sana konsumen bisa menemukan ikon menu seperti semur jengkol, ikan teri, orek tempe, ikan asin, telur dadar, terong balado, sayur toge, cah kangkung dapat dinikmati dengan harga yang ramah di kantong. *Kedua*, Warteg mewakili sector usaha kecil yang berdampak langsung dari bencana ini.

Konsep *Entrepreneurial Orientation* bagi beberapa meneliti merupakan variable yang dihubungkan dengan peningkatan *Marketing Performance*. Namun demikian beberapa penelitian lain menyatakan hubungan kedua variable tersebut masih belum jelas benar. Beberapa hasil studi menunjukkan terdapat hubungan signifikan seperti Studi Adomako (2017) dan studi Guzmán et al. (2019). Sementara hasil berbeda didapatkan dalam studi studi Asemokha, Musona, Torkkeli, and Saarenketo (2019) dan Studi Munawar (2019), dimana tidak signifikan untuk hubungan *Entrepreneurial Orientation* dan *Marketing Performance*. oleh karena itu, studi ini membahas efek mediasi dari *Iconic Food Exposure* pada hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM Warteg di masa Pandemi COVID 19, dengan fokus di Jawa Tengah. Studi ini membahas kebutuhan untuk memastikan bahwa usaha kecil dan menengah (UKM) mampu mengatasi tantangan yang melekat di lingkungan eksternal mereka secara aktif dan, dengan demikian, berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi melalui variabel manajemen internal *Entrepreneurial Orientation* dan *Competitive Maneuverability* dapat diwujudkan.

Tinjauan Pustaka

Kewirausahaan telah dipelajari selama beberapa tahun terakhir. Untuk tampil di lingkungan pasar yang kompetitif, wirausahawan perlu memiliki karakteristik yang sesuai untuk bersaing dengan pasar. Karakteristik ini terdiri dari ide-ide inovatif, kecenderungan mengambil keputusan dan pendekatan proaktif terhadap perubahan pasar, ketika ketiganya digabungkan juga dikenal sebagai orientasi kewirausahaan. Pengusaha di negara berkembang sering menghadapi ketidakpastian dan volatilitas pasar. Kewirausahaan diartikan sebagai seperangkat praktik yang berkaitan dengan penciptaan atau penemuan peluang dan optimalisasi hasil (Mahfud, Triyono, Sudira, & Mulyani, 2020; Morgan & Anokhin, 2020). Orientasi kewirausahaan (*Entrepreneurial Orientation*) adalah kunci untuk bertindak secara kewirausahaan. umumnya mengacu pada proses pembuatan strategi dan gaya perusahaan yang terlibat dalam aktivitas kewirausahaan (Lindblom, Lindblom, & Wechtler, 2020). *Entrepreneurial Orientation* adalah proses, praktik, dan aktivitas pengambilan keputusan yang mengarah pada masuk ke pasar baru yang belum dieksplorasi (Frenzel, 2020).

Competitive Maneuverability merupakan mekanisme pemasaran untuk mengelola keberlanjutan kompetitif melalui dampak strategis dan taktis yang berorientasi pada penurunan permanen dari biaya tetap dan variabel dan pertumbuhan margin penjualan (Brem, Maier, & Wimschneider, 2016; Han & Zhang, 2021). *Competitive Maneuverability* sebagai elemen strategi pemasaran dalam pemasaran industri dapat diartikan sebagai kemungkinan masuk atau keluar dari segmen sasaran pasar industri dari persaingan yang sangat intensif dan kemungkinan untuk meningkatkan margin saat menjual (Brozovic, Nordin, & Kindström, 2016; Giachetti, 2016). Secara

makro usaha kuliner memainkan peran penting dalam pertumbuhan ekonomi suatu negara jika digabungkan dengan pariwisata dan perhotelan. Secara mikro ikon makanan (*Iconic Food*) merupakan salah satu sumber daya atau aset keunggulan kompetitif yang mewakili keunggulan kompetitif perusahaan kuliner (Mohamed, Hewedi, Lehto, & Maayouf, 2019).

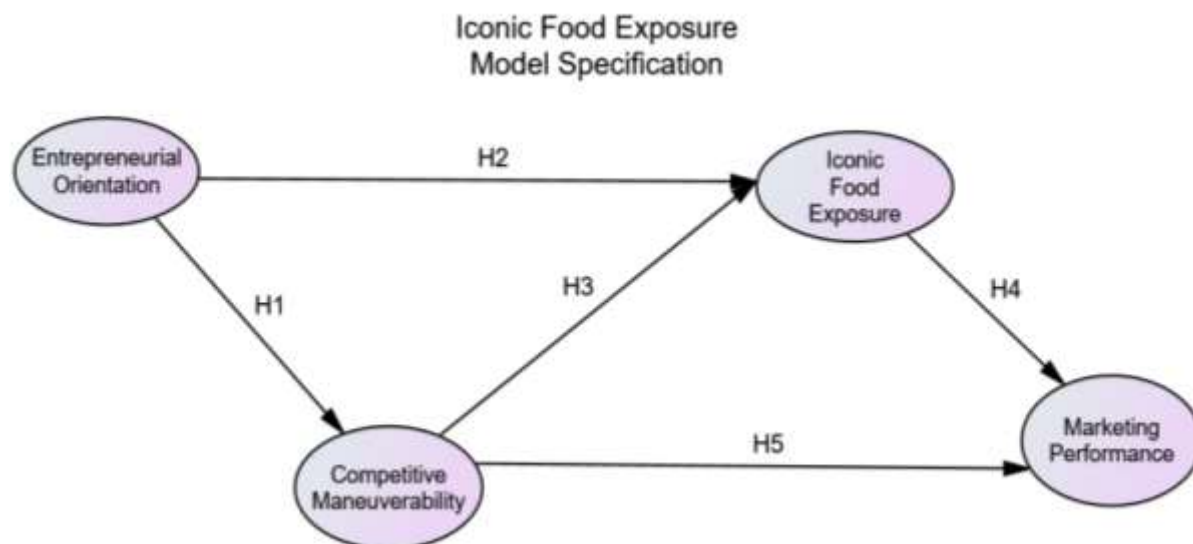
Konsep *Iconic Food* dipasarkan berdasarkan keaslian, alam dan identitas budaya, kemudian diintegrasikan dengan strategi pemasaran akan menjadi daya tarik bagi pasar konsumen (Anisimova, 2016; Heinberg, Ozkaya, & Taube, 2017). Karena makanan yang tersaji lebih eksotis dan terkesan mewah. Selain itu *Iconic Food* mempromosikan masakan berkualitas tinggi yang dikombinasikan dengan cita rasa lokal yang khas dapat memprovokasi pasar kuliner (Sidali, Morocho, & Garrido-Perez, 2016). Bagi konsumen *Iconic Food* akan menarik keinginan mereka untuk mengeksplorasi sensasi kuliner (Garner & Ayala, 2019). Studi sebelumnya menyoroti kebutuhan untuk membedakan berbagai variabel dengan hasil yang beragam (Zhou, Su, Yang, Tao, & Sohn, 2021). Penelitian mengkonseptualisasikan *Marketing Performance* sebagai merangkul kinerja keuangan terkait layanan dan kinerja non-keuangan terkait layanan, yaitu, kinerja dukungan layanan untuk mendapatkan pemahaman yang baik tentang dampak pada berbagai aspek *Marketing Performance* (Han & Zhang, 2021; Liu, Sheng, Shu, & Zhao, 2021). Beberapa penelitian menemukan bahwa *Iconic Food Exposure* memiliki dampak yang signifikan terhadap *Marketing Performance* (Vieta & Erdsiek, 2020; Zhu, Zhao, & Bush, 2020).

Pengembangan Model Hipotesis

Dalam penelitian ini, peran *Iconic Food Exposure* menjadi variabel kunci dari hubungan *Entrepreneurial Orientation*,

Competitive Maneuverability, dan *Marketing Performance*. Gambar 1 menunjukkan

model penelitian yang diselidiki dalam penelitian ini.



Sumber: elaborasi dari berbagai sumber, 2021

Gambar 1 *Theoretical model*

Berdasarkan Gambar 1 model penelitian, maka rumusan hipotesis studi ini adalah sebagai berikut (1). Hipotesis $_1$: *entrepreneurial orientation* berpengaruh terhadap *competitive maneuverability*. (2). Hipotesis $_2$: *entrepreneurial orientation* berpengaruh terhadap *iconic food exposure*. (3). Hipotesis $_3$: *competitive maneuverability* berpengaruh terhadap *iconic food exposure*. (4). Hipotesis $_4$: *Iconic Food Exposure* berpengaruh terhadap *marketing performance* dan. (5). Hipotesis $_5$: *competitive maneuverability* berpengaruh terhadap *marketing performance*.

METODE STUDI

Studi ini mengadopsi desain survei, menggunakan sampel 205 UKM yang mencakup di mana wilayah survey penelitian 35 kabupaten/kota yang terdiri dari 29 kabupaten dan 6 kota, diantaranya yaitu; Semarang, Ungaran, Wonosobo, Demak, Purwodadi, Blora, Cepu, Kudus,

Jepara, Pati, Rembang, Lasem, Tuban, Kendal, Pemalang, Pekalongan, Tegal, Brebes, Salatiga, Magelang, Boyolali, Solo dll. Penelitian ini menentukan pengukuran masing-masing variabel pada penelitian ini, *pertama*, *Entrepreneurial Orientation* diukur dari evaluasi responden pengusaha Warteg menjalankan usaha dengan orientasi keputusan yang tepat, mempertimbangkan program pemasaran efektif untuk dapat meningkatkan kinerja pemasarannya. *Kedua*, *Competitive Maneuverability* diukur dari evaluasi responden pengusaha Warteg bermanuver dengan tangkas dan lincah untuk dapat meningkatkan kinerja pemasarannya. *Ketiga*, *Iconic Food Exposure*, di mana diukur dari evaluasi responden pengusaha Warteg memiliki ikon kuliner untuk dapat meningkatkan kinerja pemasarannya. *Keempat*, *Marketing Performance* yang diterima di mana diukur dari evaluasi hasil akhir usaha responden (Warteg) sebagai akibat dari program strategi pemenangan

pemasaran. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner ini dibuat dengan menggunakan skala 1–10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai.

Kuesioner online (*google form*) digunakan untuk pengumpulan data. Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner ini dibuat dengan menggunakan skala 1–10 untuk mendapatkan data yang bersifat

interval dan diberi skor atau nilai. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan AMOS 25.0. Pengujian Instrumen mempergunakan pendekatan Uji reliabilitas dan uji validitas (Sekaran & Bougie, 2016), hasil pengujian instrument tersaji pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas Instrument

Konstruk/Variabel Laten	Reliabilitas (Cronbach α)	Item (indikator)	<i>Corrected Item - Total Correlation</i> (0,116).
Entrepreneurial Orientation	0.821	Mencoba pendekatan baru (EO1)	0.702
		Menanggapi tindakan pesaing (EO2)	0.647
		Memanfaatkan peluang yang potensial (EO3)	0.610
		Mendorong perubahan (EO4)	0.616
		Memperluas bisnis (EO5)	0.500
Competitive Maneuverability	0.822	Cerdik mengantisipasi peluang (COMAN1)	0.654
		Lincih untuk menanggapi fluktuasi (COMAN2)	0.680
		Cepat menyesuaikan (COMAN3)	0.650
		Tangkas mengubah bauran pemasaran (COMAN4)	0.603
		Cerdas dalam terus memindai (COMAN5)	0.486
Iconic Food Exposure	0.827	Ikon ini dengan hal-hal yang "kuliner nusantara" (ICOFO1)	0.555
		Ikon ini mewakili apa arti "kuliner rakyat" (ICOFO2)	0.671
		Ikon ini adalah simbol yang sangat baik dari "enak dan murah" (ICOFO4)	0.712
		Ikon ini gambaran kualitas kuliner Warteg (ICOFO5)	0.678
		Pertumbuhan penjualan (PERF1)	0.536
Marketing Performance	0.761	Margin keuntungan (PERF2)	0.587
		Meningkatnya penawaran produk (PERF3)	0.634
		Meningkatkan nilai produk (PERF4)	0.485

Sumber : data primer yang diolah, 2021

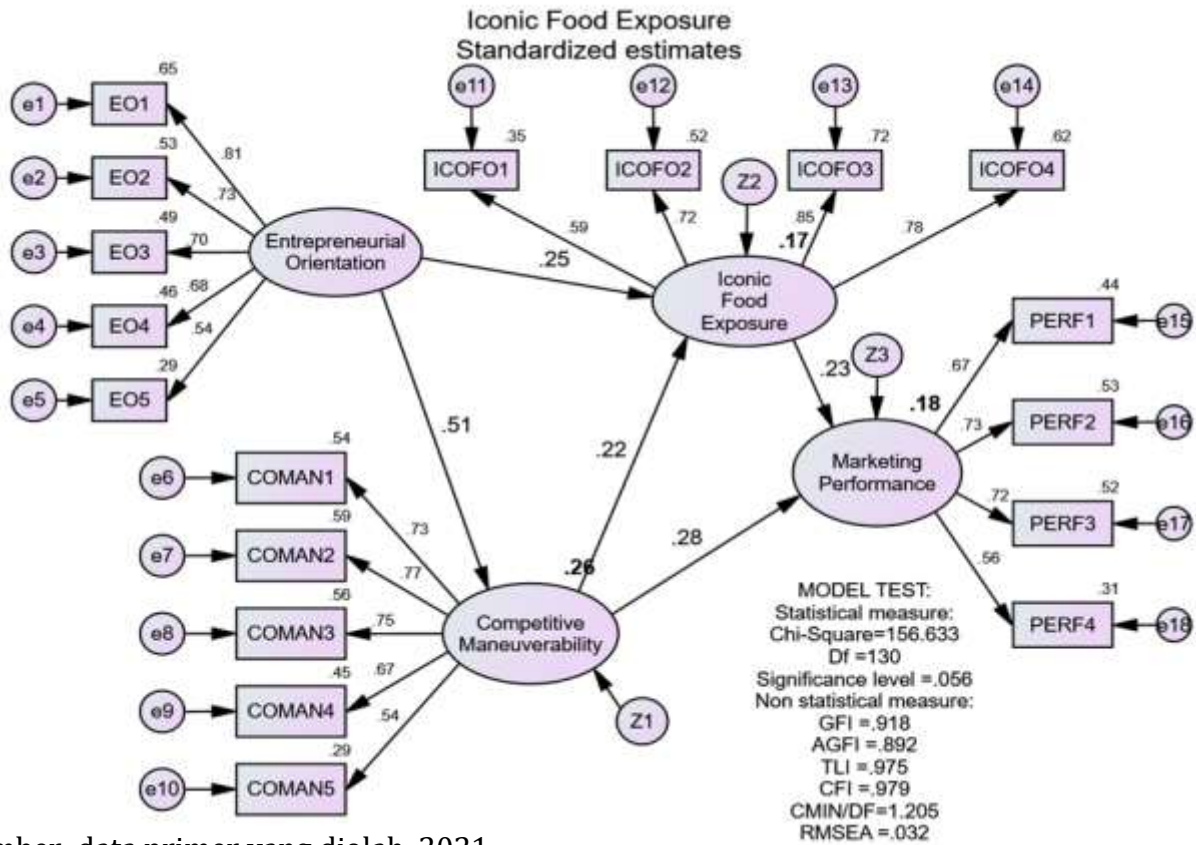
Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 1 dapat dinyatakan bahwa semua indikator (*observed*) adalah valid, hal ini dibuktikan dengan nilai *Corrected Item - Total Correlation* > r tabel (0,116). Hasil ini menunjukkan bahwa semua indikator layak digunakan sebagai indikator dari dari konstruk (laten variabel). Nilai koefisien

alpha (*cronbach alpha*) di atas 0,60 (Sekaran & Bougie, 2016) sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel – variabel studi (konstruk) adalah reliabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi model struktural digunakan untuk menguji hubungan yang diusulkan. Pengujian analisis full model, dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi sebesar harus $\geq 0,050$, sehingga menunjukkan bahwa hipotesis nol (H0) yang menyatakan bahwa

tidak ada perbedaan antara matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Hasil uji Full model masih memenuhi criteria fit, seperti disajikan pada Gambar 1.



Sumber: data primer yang diolah, 2021

Gambar 2. Hasil Uji Structural Equation Modelling

Berdasarkan Gambar 1 berupa analisis full model, dapat dilihat bahwa tingkat signifikansi sebesar 0,056 hasil ini menunjukkan diterimanya hipotesis nol

(H0) atau model ini dapat diterima. Pada Tabel 2 menampilkan koefisien jalur standar dan nilai probabilitas.

Tabel 2. Hasil Uji Full Model

Kriteria	Cut of Value	Hasil	Evaluasi
Chi-Square Probability	χ^2 dengan df: 130; p:5% = 157.6099	156.633	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0.918	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0.892	Marginal
TLI	$\geq 0,95$	0.975	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0.979	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1.205	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0.032	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan hasil pengamatan pada gambar pada grafik analisis full model dapat ditunjukkan bahwa model memenuhi kriteria fit, hal ini ditandai dengan nilai dari

hasil perhitungan sebagian besar memenuhi kriteria (baik) atau layak full model.

Tabel 3. Hasil Regression Weights Analisis Struktural Equation Modeling

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label	Kesimpulan
<i>Entrepreneurial_ Orientation</i>	→ <i>Competitive_ Maneuverability</i>	.520	.093	5.590	0.00	H1	Diterima
<i>Entrepreneurial_ Orientation</i>	→ <i>Iconic_Food_ Exposure</i>	.195	.078	2.495	.013	H2	Diterima
<i>Competitive_ Maneuverability</i>	→ <i>Iconic_Food_ Exposure</i>	.170	.077	2.214	.027	H3	Diterima
<i>Iconic_Food_ Exposure</i>	→ <i>Marketing_ Performance</i>	.275	.112	2.467	.014	H4	Diterima
<i>Competitive_ Maneuverability</i>	→ <i>Marketing_ Performance</i>	.253	.094	2.689	.007	H5	Diterima

Sumber: data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa setiap indikator pembentuk variabel laten menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria yaitu nilai CR di atas 1,96 dengan P lebih kecil dari pada 0,05 dan nilai lambda atau factor loading yang lebih besar dari 0,5. Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten tersebut secara signifikan merupakan indikator dari faktor-faktor laten yang dibentuk. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang dipakai dalam studi ini dapat diterima

SIMPULAN

Model ini telah diuji dengan kriteria *goodness of fit* dan kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap *Regression Weights*, di mana berdasarkan kedua uji tersebut telah mendapatkan hasil yang baik. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima. Hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini memperkuat penelitian terdahulu, seperti riset Silva, Teixeira Vale, and Moutinho (2021); Z. Zhang, Wang, and Jia (2020); J. A. Zhang,

O'Kane, and Chen (2020); Njoroge, Anderson, Mossberg, and Omari (2020). Hasil dari temuan penelitian dapat direkomendasikan beberapa saran, Pertama, Hasil penelitian menunjukkan secara garis besar model *Iconic Food Exposure* di mana responden merespon secara umum, dalam ikon atas rasa (seperti pedas, manis, gurih dll) masakan yang paling banyak disukai orang Indonesia. Hasil penelitian merangkup beberapa jawaban Pengusaha/pengelola Warteg, pelanggan mereka lebih menyukai masakan dengan rasa "Gurih" menjadi yang paling dominan, lalu disusul dengan rasa "Manis" sebagai nomer dua. Sedangkan rasa "Pedas" menempati urutan ketiga. Temuan ini dapat menjadi rekomendasi variabel *Iconic Food Exposure* bagi pengusaha/pengelola Warteg lain khususnya menentukan cita rasa makanan yang sesuai dengan cita rasa khas konsumen Indonesia pada umumnya.

Kedua, Hasil penelitian menunjukkan secara garis besar variabel *Competitive Maneuverability* di mana responden merespon secara umum dalam kondisi pandemik Covid-19, di mana keberadaan gofood, GrapFood dan semacamnya juga dimanfaatkan oleh usaha warteg pesaing

untuk menghadapi mereka. Temuan ini dapat menjadi rekomendasi variabel *Entrepreneurial Orientation* bagi pengusaha/pengelola Warteg lain untuk dapat mengikuti memanfaatkan keberadaan gofood, GrapFood dan semacamnya sebagai strategi untuk hadapi kompetisi usaha Warteg di tengah pandemic Covid 19. *Ketiga*, Hasil penelitian ini menunjukkan responden merespon secara umum, peluang yang Pengusaha/pengelola Warteg dapatkan dalam kondisi pandemik Covid-19 diantaranya adalah (1). Mereka bermanuver untuk mendapat pembeli baru dan Mendapat pelanggan pelanggan baru; (2). Mereka bermanuver mencari makanan yang tidak pernah sepi peminat seperti ayam, sambal atau menu baru; (3). Mereka bermanuver menciptakan cara memasarkan yang baru bagi mereka seperti menu paket (lauk, sayur dan nasi serta sambal) dengan harga yang terjangkau.

Hasil penelitian ini terbatas pada studi empiris Pengusaha/pengelola Warteg di Jawa Tengah, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi pada studi empiris yang lain. Namun demikian rujukan teoritis dan hasilnya diharapkan dapat memperkuat terori dan riset terdahulu. Penelitian ke depan dapat diperluas uji Pengusaha/pengelola Warteg di wilayah lain, sehingga hasilnya dapat lebih memperkaya, memperkuat terori dan riset terdahulu. Penelitian depan perlu memperluas dan menambah variabel seperti *Innovation Capability, Informational Social Impact, brand authenticity* dari usaha Warteg (Li & Shang, 2020; Yang, Gong, Land, & Chesney, 2020; Yufan, Zhou, & Zhou, 2019) dalam penelitian yang akan datang

DAFTAR PUSTAKA

- Adomako, S. (2017). The Moderating Effects of Adaptive and Intellectual Resource Capabilities on The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Financial Performance. *International Journal of Innovation Management*, 1850026. doi:10.1142/S1363919618500263
- Anisimova, T. (2016). The effects of corporate brand symbolism on consumer satisfaction and loyalty. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 28(3), 481-498. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/APJML-05-2015-0086>
- Asemokha, A., Musona, J., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 425-453. doi:10.1007/s10843-019-00254-3
- Brem, A., Maier, M., & Wimschneider, C. (2016). Competitive advantage through innovation: the case of Nespresso. *European Journal of Innovation Management*, 19(1), 133-148. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/EJIM-05-2014-0055>
- Brozovic, D., Nordin, F., & Kindström, D. (2016). Service flexibility: conceptualizing value creation in service. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), 868-888. doi:10.1108/jstp-09-2014-0219
- Frenzel, J. E. (2020). Exploration of the entrepreneurial orientation and trait emotional intelligence in practicing pharmacists. *J Am Pharm Assoc (2003)*. doi:10.1016/j.japh.2020.01.022
- Garner, B., & Ayala, C. (2019). Regional tourism at the farmers' market: consumers' preferences for local food products. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality*

- Research, 13(1), 37-54.
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJCT-HR-07-2018-0095>
- Giachetti, C. (2016). Competing in Emerging Markets: Performance Implications of Competitive Aggressiveness. *Management International Review*, 56(3), 325-352.
doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s11575-015-0263-6>
- Gupta, V. K., Niranjana, S., & Markin, E. (2019). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of generative and acquisitive learning through customer relationships. *Review of Managerial Science*. doi:10.1007/s11846-019-00327-6
- Guzmán, C., Santos, F. J., & Barroso, M. d. l. O. (2019). Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance. *Small Business Economics*. doi:10.1007/s11187-019-00174-5
- Han, C., & Zhang, S. (2021). Multiple strategic orientations and strategic flexibility in product innovation. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1). doi:10.1016/j.iedeen.2020.100136
- Heinberg, M., Ozkaya, H. E., & Taube, M. (2017). The influence of global and local iconic brand positioning on advertising persuasion in an emerging market setting. *Journal of International Business Studies*, 48(8), 1009-1022.
doi:<http://dx.doi.org/10.1057/s41267-017-0071-2>
- Li, Y., & Shang, H. (2020). Service quality, perceived value, and citizens' continuous-use intention regarding e-government: Empirical evidence from China. *Information & Management*, 57(3). doi:10.1016/j.im.2019.103197
- Lindblom, A., Lindblom, T., & Wechtler, H. (2020). Dispositional optimism, entrepreneurial success and exit intentions: The mediating effects of life satisfaction. *Journal of Business Research*, 120, 230-240.
doi:10.1016/j.jbusres.2020.08.012
- Liu, J., Sheng, S., Shu, C., & Zhao, M. (2021). R&D, networking expenses, and firm performance: An integration of the inside-out and outside-in perspectives. *Industrial Marketing Management*, 92, 111-121.
doi:10.1016/j.indmarman.2020.11.010
- Mahfud, T., Triyono, M. B., Sudira, P., & Mulyani, Y. (2020). The influence of social capital and entrepreneurial attitude orientation on entrepreneurial intentions: the mediating role of psychological capital. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 33-39.
doi:10.1016/j.iedeen.2019.12.005
- Mohamed, M. E., Hewedi, M., Lehto, X., & Maayouf, M. (2019). Marketing local food and cuisine culture online: a case study of DMO's websites in Egypt. *International Journal of Tourism Cities, ahead-of-print*(ahead-of-print).
doi:10.1108/ijtc-05-2019-0067
- Morgan, T., & Anokhin, S. A. (2020). The joint impact of entrepreneurial orientation and market orientation in new product development: Studying firm and environmental contingencies. *Journal of Business Research*, 113, 129-138.
doi:10.1016/j.jbusres.2019.06.019
- Munawar, F. (2019). The Role of Entrepreneurial Orientation and Adaptive Capability to Performance of SME Food & Beverages. *Global Business and Management Research*, 11(1), 139-151.

- Njoroge, M., Anderson, W., Mossberg, L., & Omari, M. (2020). Entrepreneurial orientation in the hospitality industry: evidence from Tanzania. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(4), 523-543.
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JEEE-11-2018-0122>
- Redjeki, F., & Affandi, A. (2021). Utilization of Digital Marketing for MSME Players as Value Creation for Customers during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 40-55.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business : a skill-building approach. *John Wiley & Sons Ltd., Seventh Edition*.
- Sidali, K. L., Morocho, P. Y., & Garrido-Perez, E. I. (2016). Food Tourism in Indigenous Settings as a Strategy of Sustainable Development: The Case of Ilex guayusa Loes. in the Ecuadorian Amazon. *Sustainability*, 8(10), 967.
doi:<http://dx.doi.org/10.3390/su8100967>
- Silva, P., Teixeira Vale, V. T., & Moutinho, V. F. (2021). What is the value of entrepreneurial orientation on the network and performance? An examination in trade fairs context. *Innovation & Management Review*, ahead-of-print(ahead-of-print).
doi:10.1108/INMR-05-2020-0068
- Sulistiyono, D. (2020). Lockdown, Work at Home as Impact Corona Viruses Sustainability of Warteg Traders in Cimahi. *Journal of Sustainable Business Hub*, 1(1), 12-21.
- Vieta, S., & Erdsiek, D. (2020). Mobile Information Technologies and Firm Performance: The Role of Employee Autonomy. *Information Economics and Policy*, 51.
doi:10.1016/j.infoecopol.2020.100863
- Yang, Y., Gong, Y., Land, L. P. W., & Chesney, T. (2020). Understanding the effects of physical experience and information integration on consumer use of online to offline commerce. *International Journal of Information Management*, 51, 102046.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfo.mgt.2019.102046>
- Yufan, J., Zhou, Z., & Zhou, N. (2019). Brand cultural symbolism, brand authenticity, and consumer well-being: the moderating role of cultural involvement. *The Journal of Product and Brand Management*, 28(4), 529-539.
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IPB-M-08-2018-1981>
- Zhang, J. A., O'Kane, C., & Chen, G. (2020). Business ties, political ties, and innovation performance in Chinese industrial firms: The role of entrepreneurial orientation and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 121, 254-267.
doi:10.1016/j.jbusres.2020.08.055
- Zhang, Z., Wang, X., & Jia, M. (2020). Echoes of CEO Entrepreneurial Orientation: How and When CEO Entrepreneurial Orientation Influences Dual CSR Activities. *Journal of Business Ethics*.
doi:10.1007/s10551-020-04553-x
- Zhou, W., Su, D., Yang, J., Tao, D., & Sohn, D. (2021). When do strategic orientations matter to innovation performance of green-tech ventures? The moderating effects of network positions. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123743.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123743>
- Zhu, Z., Zhao, J., & Bush, A. A. (2020). The effects of e-business processes in supply chain operations: Process

component and value creation mechanisms. *International Journal of Information Management*, 50, 273-285.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfo.mgt.2019.07.001>

