

ANALISIS KINERJA BISNIS: STUDI PADA STARTUP BISNIS DIGITAL

Fendy Cuandra*

Email korespondensi: fendy.cuandra@uib.ac.id

Prodi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Internasional Batam, Batam.
Jl. Gajah Mada, Baloi Sei Ladi, Kec. Batam Kota, Kota Batam, Provinsi Kepulauan Riau

Raymond Gautama Putra

Email: 2241092.raymond@uib.edu

Prodi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Internasional Batam, Batam.
Jl. Gajah Mada, Baloi Sei Ladi, Kec. Batam Kota, Kota Batam, Provinsi Kepulauan Riau

Listia Nurjanah

Email: listia@uib.ac.id

Prodi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Internasional Batam, Batam.
Jl. Gajah Mada, Baloi Sei Ladi, Kec. Batam Kota, Kota Batam, Provinsi Kepulauan Riau

Lily Purwianti

Email: lily.purwianti@uib.ac.id

Prodi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Internasional Batam, Batam
Jl. Gajah Mada, Baloi Sei Ladi, Kec. Batam Kota, Kota Batam, Provinsi Kepulauan Riau

Stefhani Susanto

Email: kstefhani@gmail.com

Prodi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Internasional Batam, Batam
Jl. Gajah Mada, Baloi Sei Ladi, Kec. Batam Kota, Kota Batam, Provinsi Kepulauan Riau

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Received: 2026-01-29

Revised: 2026-04-22

Accepted: 2026-05-06

Kata Kunci:

Kapabilitas; Orientasi_Pasar;

Bisnis_Digital; Startup;

Kinerja_Produk

Keywords:

Capability; Market_Orientation;

Digital_Business; Startup;

Product_Performance;

ABSTRAK

Di era yang didorong oleh teknologi saat ini, perusahaan semakin dituntut untuk mentransformasi model bisnis mereka agar tetap kompetitif. Perkembangan teknologi yang semakin pesat menuntut perusahaan untuk mentransformasi model bisnisnya melalui integrasi teknologi digital, peningkatan kapabilitas pembelajaran organisasi, orientasi pasar yang responsif, serta inovasi berkelanjutan guna menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja bisnis. Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis startup digital dengan fokus pada kemampuan belajar, orientasi pasar, kemampuan teknologi dan kemampuan inovasi. Pendekatan kuantitatif digunakan, dengan menggunakan sampel individu yang familiar dengan perusahaan rintisan di Kota Batam yang telah beroperasi setidaknya selama lima tahun dan memiliki struktur organisasi formal yang mendukung inovasi dan pengembangan produk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan belajar, orientasi pasar, dan teknologi berpengaruh signifikan terhadap kinerja produk dan bisnis. Kemampuan belajar dan orientasi pasar juga secara langsung memengaruhi kinerja bisnis, sedangkan kemampuan inovasi dan kemampuan teknologi tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan. Kinerja produk terbukti memediasi hubungan antara kemampuan teknologi, kemampuan belajar, dan orientasi pasar terhadap kinerja bisnis, tetapi tidak terhadap kemampuan inovasi. Secara keseluruhan, hasil penelitian menyoroti

peran penting kemampuan belajar, orientasi pasar, dan kemampuan teknologi dalam meningkatkan kinerja produk dan bisnis.

ABSTRACT

In today's technology-driven era, companies are increasingly required to transform their business models to remain competitive. Rapid technological advancements force companies to be more adaptive within the business ecosystem to survive in an increasingly competitive market. This study aims to identify factors that influence business performance. A quantitative approach was employed, using a sample of individuals familiar with startups in Batam City that have been operating for at least five years and have a formal organizational structure that supports innovation and product development. The results show that learning ability, market orientation, and technological capability have a significant positive influence on product performance, which in turn impacts business performance. Learning ability and market orientation also directly influence business performance, while innovation ability and technological capability do not show a significant direct influence. Product performance is shown to mediate the relationship between technological capability, learning ability, and market orientation on business performance, but not on innovation ability. Overall, the results highlight the important role of learning ability, market orientation, and technological capability in improving product and business performance.

PENDAHULUAN

Di era digital saat ini, transformasi bisnis merupakan topik penting yang dibahas oleh perusahaan-perusahaan, khususnya startup digital, yang harus beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar. Harto et al. (2023) menyatakan bahwa kemajuan teknologi telah mengubah model bisnis secara signifikan. Dalam beradaptasi dengan perubahan, perusahaan harus kompetitif di pasar yang semakin bergantung pada aktivitas digital. Transformasi digital juga dapat membantu membuka peluang besar untuk kesuksesan di masa depan. Bisnis di era globalisasi yang semakin cepat menuntut setiap bisnis untuk terus bertahan dan tumbuh dengan pesat (Kartajaya, 2023).

Pertumbuhan ekonomi digital di Indonesia telah menciptakan ekosistem yang kondusif untuk pengembangan startup digital. Menurut Khan & Das (2018), ekosistem startup digital Indonesia berkembang pesat, dengan munculnya berbagai startup dan perusahaan rintisan yang menunjukkan potensi luar biasa dari pasar digital Indonesia. Pandemi COVID-19 pada tahun 2020 semakin mempercepat adopsi digital di berbagai sektor, mendorong banyak perusahaan untuk mengubah model bisnis tradisional mereka menjadi model digital (McKinsey, 2020). Hal ini membuat startup digital semakin relevan dalam konteks ekonomi modern, karena mereka memberikan fleksibilitas kepada bisnis untuk beradaptasi dengan perubahan perilaku konsumen dan tren pasar yang dinamis.

Dunia startup digital menghadapi masa-masa sulit dengan perlambatan yang menyebabkan banyak perusahaan startup tutup. Menurut penelitian Permatasari (2024), sektor teknologi telah mengalami penurunan yang sangat signifikan selama dua tahun terakhir. Oleh karena itu, puluhan ribu orang telah di-PHK, baik mereka yang bekerja di perusahaan teknologi besar maupun startup ternama. Situasi menjadi lebih mengejutkan ketika beberapa startup terkemuka mengumumkan kebangkrutan mereka kepada media. Kondisi ini dikenal sebagai Tech Winter, sebuah peristiwa yang terjadi terkait dengan penurunan minat investor di sektor teknologi, khususnya di perusahaan berbasis startup (Yusnaini, 2023). Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) atau pemutusan hubungan kerja sementara yang dilakukan oleh perusahaan untuk meminimalkan anggaran perusahaan dan pertumbuhan bisnis tidak memenuhi harapan investor dalam jangka waktu tertentu.

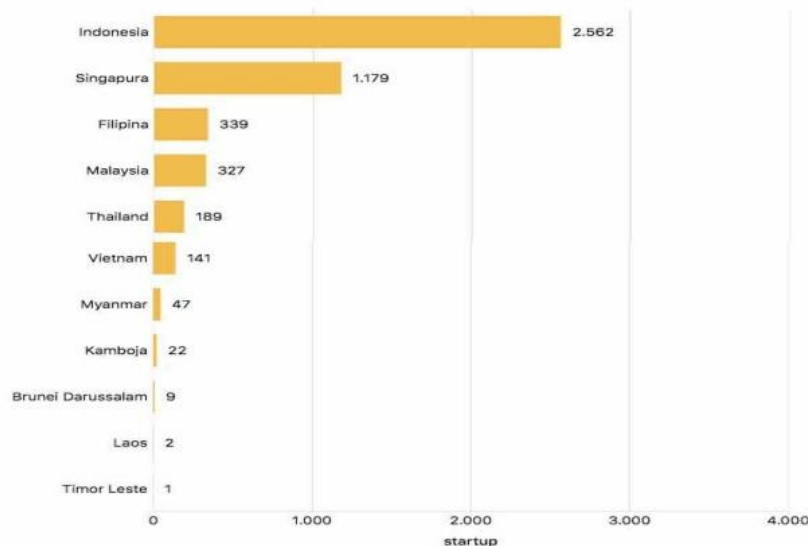
Kemunduran startup bermula dari ketidakstabilan ekonomi global, dampak pandemi COVID-19, hingga persaingan bisnis. Faktor pendanaan seperti penyediaan modal juga berperan dalam kinerja bisnis. Laporan e-Conomy SEA (2023) yang dirilis oleh Temasek dan Bain & Company mencatat penurunan drastis investasi modal di startup Indonesia, dengan penurunan mencapai 87 persen dibandingkan tahun sebelumnya. Investasi nominal yang sebelumnya mencapai US\$ 3,3 miliar turun tajam menjadi hanya US\$ 400 juta (sekitar Rp 6,2 triliun) selama semester pertama tahun 2023. Penurunan pendanaan ini tidak hanya terjadi di Indonesia, tetapi juga di negara-negara Asia Tenggara lainnya, seperti Filipina, Thailand, Malaysia, Singapura, dan Vietnam.

Berdasarkan e-Conomy SEA (2023), investasi sektor startup telah menurun tajam akibat pesimisme investor dalam 12 bulan terakhir. Sebanyak 87% investor mengalami kesulitan dalam penggalangan dana, kemudian 64% kurang tertarik untuk berinvestasi, dan 88% mengalami kesulitan untuk keluar dari investasi mereka dan memperoleh keuntungan, misalnya melalui IPO atau cara lain. Secara global, tahun ini merupakan periode 'kepunahan' bagi startup teknologi, dengan laporan Catra mencatat bahwa 543 startup telah menyatakan kebangkrutan (e-conomy SEA, 2023).

Menurut Brickman (2015), startup di era modern tidak hanya berfokus pada keuntungan, tetapi juga pada kemampuan mereka untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Hal ini dicapai melalui tiga aspek utama, yaitu: kualitas pengalaman pengguna, inovasi produk dan layanan, serta kontribusi sosial. Hal ini telah menghasilkan pertumbuhan bisnis startup digital yang semakin pesat di Indonesia dan juga di dunia.

Dalam membangun startup digital yang memiliki daya saing kuat, penting untuk mengembangkan pendekatan yang komprehensif. Pendekatan ini mencakup pemahaman mendalam tentang pasar, kemampuan beradaptasi dengan cepat, dan manajemen sumber daya yang efisien. Dengan berfokus pada kemampuan digital, respons strategis, ekosistem digital, dan penciptaan nilai, startup digital tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang dalam bisnis yang semakin kompetitif. Hal ini bermanfaat tidak hanya bagi startup tetapi juga bagi seluruh ekosistem digital yang lebih luas, seperti pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat.

Data dari Databooks (2024) menunjukkan bahwa Indonesia adalah negara dengan jumlah startup terbanyak di ASEAN pada awal tahun 2024, yaitu sebanyak 2.562 startup. Angka ini mengalahkan Singapura yang berada di posisi kedua di ASEAN dengan 1.179 startup. Selanjutnya adalah Filipina, Malaysia, Thailand, Vietnam, Myanmar, Kamboja, Brunei Darussalam, dan Laos. Kemudian, Timor Leste berada di posisi terendah di ASEAN dengan hanya 1 startup pada awal tahun 2024.



Gambar 1. Jumlah Startup di Asean

Sumber: Databoks (2024)

Perkembangan ekosistem startup di Indonesia, khususnya di Kota Batam, menunjukkan tren menarik yang perlu dipelajari lebih dalam. Oleh karena itu, Batam memiliki peluang untuk menjadi pusat pertumbuhan startup (perusahaan rintisan) sejalan dengan keberadaannya sebagai kawasan ekonomi digital dan pusat industri kreatif. Berdasarkan uraian di atas dan melihat peluang dalam pengembangan bisnis startup, penulis mengembangkan penelitian ini dengan memasukkan variabel kemampuan teknologi, kemampuan belajar, kemampuan inovasi, orientasi pasar, dan kinerja produk dalam mengukur

kinerja bisnis startup. Misalnya, kemampuan untuk menguasai teknologi (kemampuan teknologi), mempelajari hal-hal baru (kemampuan belajar), menciptakan ide atau produk baru (kemampuan inovasi), dan memahami kebutuhan pasar dan pelanggan (orientasi pasar). Semua kemampuan ini akan membantu perusahaan menghasilkan produk yang lebih baik (kinerja produk), dan jika produk tersebut bagus dan sesuai dengan keinginan pasar, maka secara otomatis akan meningkatkan kinerja bisnis dan keuntungan (kinerja bisnis). Jadi, bukan tentang seberapa banyak modal atau aset yang dimiliki, tetapi seberapa cepat dan cerdas perusahaan dapat beradaptasi dan berkembang.

Di era digital yang serba cepat ini, kita dapat beradaptasi dengan perkembangan terkini. Kemampuan teknologi dapat diartikan sebagai keunggulan organisasi dalam menggunakan teknologi secara efektif selama proses transformasi dengan menggunakan dua dimensi teknologi berupa perangkat keras dan perangkat lunak (Sony et al., 2022). Kinerja produk mengacu pada sejauh mana suatu produk memenuhi harapan pelanggan dalam hal fungsionalitas, kualitas, dan daya saing di pasar (Ahmad, 2019). Penelitian oleh Wu J (2021) menemukan hubungan positif antara kemampuan teknologi dan kinerja pengembangan produk baru, seperti kemampuan teknologi yang tinggi dapat membantu menghasilkan produk baru yang lebih besar.

H₁: Kemampuan Teknologi Berpengaruh Positif terhadap Kinerja Produk

Kemampuan belajar dinyatakan sebagai kemampuan dalam proses perusahaan dalam pengetahuan dengan terus menerus mentransfer, menciptakan, dan mengintegrasikan pengetahuan sehingga perusahaan mendapatkan manfaat yang akan memengaruhi kinerja proses perusahaan (Aldabbas & Oberholzer, 2024). Melalui kemampuan belajar, tim dapat terus mengembangkan pengetahuan dan informasi lain dalam organisasi. Ketika perusahaan memiliki kemampuan belajar, mereka dapat lebih mengembangkan produk berkualitas tinggi untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Korma et al. (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa ada hubungan positif antara kemampuan belajar dan kemampuan produk. Hasil penelitian Bil & Özdemir (2021) menemukan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan dan positif antara kemampuan belajar dan kinerja produk.

H₂: Kemampuan Belajar Memiliki Pengaruh Positif terhadap Kinerja Produk

Kemampuan belajar adalah kemampuan individu dalam menciptakan kepuasan pelanggan dengan mengembangkan produk inovatif yang melibatkan teknologi modern (Fazizah & Guntarayana, 2020). Kemampuan berinovasi merupakan salah satu aspek penting

bagi perusahaan kecil untuk dapat bersaing dengan pesaing yang lebih besar (Saunila, 2020). Organisasi yang memiliki kemampuan inovasi dapat menciptakan produk yang baik dan memenuhi kepuasan pelanggan secara lebih efektif. Hal ini menjadikan kemampuan inovasi sebagai faktor penting dalam mencapai kinerja produk yang lebih tinggi.

H₃: Kemampuan Inovasi Memiliki Pengaruh Positif terhadap Kinerja Produk

Wijaya & Hamel (2020) menyatakan bahwa orientasi pasar adalah proses menciptakan intelijen yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghadirkan inovasi terbaru terkait kebutuhan konsumen baik saat ini maupun di masa depan, hasil dari intelijen pasar ini berisi data informasi dari berbagai bidang di perusahaan yang harus disertai dengan respons yang baik terkait data informasi tersebut.

H₄: Orientasi Pasar Memiliki Pengaruh Positif terhadap Kinerja Produk

Kinerja bisnis adalah konsep untuk mengukur kinerja pasar suatu produk (Kurniawan, 2020). Kinerja bisnis biasanya diukur melalui indikator seperti laba, pangsa pasar, dan pertumbuhan penjualan (Liu et al., 2020). Evaluasi dan manajemen kinerja bisnis secara berkala sangat penting bagi perusahaan untuk diimplementasikan guna memastikan keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang perusahaan. Perusahaan dengan kinerja bisnis yang unggul dapat mempertahankan daya saing dan keberlanjutan bisnisnya.

H₅: Kinerja Produk Memediasi Hubungan Positif antara Kemampuan Teknologi dan Kinerja Bisnis

Hasil penelitian Korma et al. (2022) menemukan bahwa kinerja produk berhasil memediasi hubungan antara kemampuan belajar dan kinerja bisnis.

H₆: Kinerja Produk Memediasi Hubungan Positif antara Kemampuan Belajar dan Kinerja Bisnis.

Melalui pengembangan dan peluncuran produk baru, perusahaan mampu meningkatkan kinerja produksi yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang baik. (Anggraini, 2019). Perusahaan dapat mempertahankan atau meningkatkan posisinya di pasar dengan menciptakan nilai tambah bagi konsumen.

H₇: Kinerja Produk Memediasi Hubungan Positif antara Kemampuan Inovasi dan Kinerja Bisnis

Hasil penelitian Chowdhury et al. (2021) mendefinisikan kinerja produk sebagai cara perusahaan mengembangkan kinerja produk di pasar dalam hal kualitas, inovasi, dan fleksibilitas. Perusahaan juga harus mampu berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan

kebutuhan pasar sehingga dapat memberikan nilai superior di mata konsumen dan mempertahankan daya saing di pasar.

H₈: Kinerja Produk Memediasi Hubungan Positif antara Orientasi Pasar dan Kinerja Bisnis

Inovasi produk membantu perusahaan mengembangkan produk baru dan meningkatkan produk yang sudah ada untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Sementara itu, penelitian oleh Hadi & Rumangkit (2023) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara inovasi produk dan kinerja UKM.

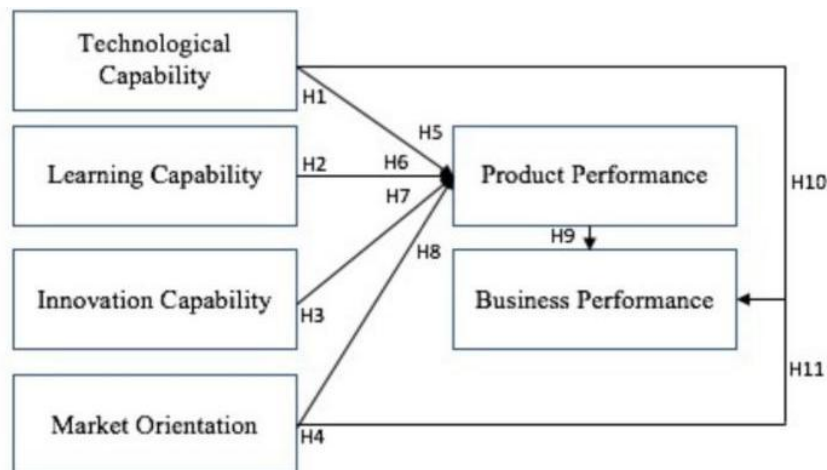
H₉: Kinerja Produk Memiliki Pengaruh Positif terhadap Kinerja Bisnis

Hasil penelitian Cuandra & Candy (2024) menyatakan bahwa kemampuan teknologi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja keberlanjutan UMKM. Penelitian Heredia et al. (2022) menyatakan bahwa kemajuan dalam kemampuan digital dapat berdampak pada kemampuan teknologi yang akan mempengaruhi kinerja bisnis secara positif. Selain itu, penelitian Salisu & Lily (2020) juga menyatakan bahwa kemampuan teknologi dapat mempengaruhi kinerja UMKM secara positif.

H₁₀: Kemampuan Teknologi Memiliki Pengaruh Positif terhadap Kinerja Bisnis

Perusahaan yang berorientasi pasar (Market Orientation) salah satunya adalah minat pada pelanggan dengan memahami kebutuhan dan keinginan konsumen serta berusaha memuaskan pelanggan dengan menciptakan nilai pelanggan dan juga memperhatikan dinamika persaingan bisnis. Orientasi pasar perusahaan menekankan kebutuhan pelanggan dengan menganalisis informasi yang berkaitan dengan konsumen untuk menghasilkan nilai pelanggan yang tinggi (Orbaningsih et al., 2024). Orientasi pasar meningkatkan kinerja bisnis dengan memotivasi perusahaan untuk mengembangkan daya tanggap dengan memprioritaskan pelanggan melalui informasi yang tersedia di pasar. Pelanggan akan merasa bahwa permintaan mereka dapat dipenuhi oleh perusahaan. Hal ini membuat pelanggan merasa bahwa apa yang mereka inginkan terpenuhi dan pelanggan menjadi loyal. Lebih lanjut, semakin banyak pelanggan yang loyal akan meningkatkan kinerja bisnis, ini menunjukkan bahwa orientasi pasar memengaruhi kinerja bisnis.

H₁₁: Orientasi Pasar Memiliki Pengaruh Positif terhadap Kinerja Bisnis



Sumber: Fakhreddin & Foroudi (2022); Bil & Özdemir (2021); Kim et al. (2020)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain kausal, yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan menguji hubungan kausal antara variabel independen (kemampuan teknologi, kemampuan belajar, kemampuan inovasi, & orientasi pasar) terhadap kinerja bisnis, dengan kinerja produk sebagai variabel mediasi. Penelitian kuantitatif dipilih karena penelitian ini membutuhkan data numerik untuk analisis statistik guna menjawab hipotesis yang diajukan.

Populasi dalam penelitian ini mengacu pada perusahaan manufaktur di Batam yang telah beroperasi minimal lima tahun. Perusahaan-perusahaan ini harus memiliki struktur organisasi formal untuk mendukung kegiatan inovasi dan pengembangan produk. Fokus utama penelitian ini adalah para manajer atau pemimpin yang bertanggung jawab atas kinerja bisnis dan produk. Menurut Waruwu et al. (2025), populasi adalah sekumpulan unit yang akan diukur dan dipelajari, yang sangat penting untuk mencapai tujuan penelitian.

Sampel dalam penelitian ini dihitung menggunakan pendekatan yang diusulkan oleh Hair et al. (2019), yaitu minimal 10 kali jumlah indikator dalam model penelitian. Yang mengharuskan jumlah sampel minimal sebanyak 300 responden untuk analisis yang valid. Jumlah indikator dalam model penelitian ini adalah 30 pernyataan. Dengan demikian, jumlah sampel minimum yang dibutuhkan adalah: $n=10 \times 30= 300$. Jumlah ini merupakan jumlah minimum yang harus dipenuhi untuk menghasilkan analisis statistik yang valid.

Teknik pengambilan menggunakan metode 1:10 (Hair et al., 2019), di mana 1 pertanyaan diwakili oleh 10 responden. Hal ini bertujuan digunakan untuk memastikan bahwa responden yang dipilih memiliki kualifikasi yang relevan, seperti minimal 5 tahun pengalaman di perusahaan yang menjadi subjek penelitian. Data dalam penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 32 pernyataan yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin untuk mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan, dengan pilihan jawaban sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Demografi Responden

Demographic information	Category	Total (N=934)	Percentage (%)
Gender	Man	164	41.6%
	Woman	230	58.38%
Age	< 20 Years	17	4.31%
	20-25 Years	144	4.31%
	26-30 Years	173	36.55%
	>30 Years	60	43.91%
Last Education	Senior High School	165	41.9%
	Bachelor Degree	227	57.6%
	Start 2 (S2)	2	0,51%
Domicilie	Cape Town	1	0.25%
	Batam	393	99.75%
Business Field	Beauty Salon	1	0.25%
	Fashion	111	28.17%
	Foreign Currency Exchange Services	1	0.25%
	Social Media Services	1	0.25%
	Transportation Services	67	17.01%
	Culinary	125	31.73%
	Logistics	1	0.25%
	Trading	87	22.08%
Business Age	> 9 Years	15	3.81%
	1-3 Years	127	32.23%
	4-6 Years	177	44.92%

	7-9 Years	75	19.04%
Number of Supplier Partners	< 3 Partners	72	18.27%
	> 10 Partners	30	7.61%
	3-6 Partners	159	40.36%
	6-10 Partners	133	33.76%
Estimated Turnover Per Month	< Rp 10,000,000	72	18.27%
	>Rp 25,000,000	29	7.36%
	Rp 10,000,001 up to Rp 15,000,000	112	28.43%
	Rp 15,000,000 up to Rp 20,000,000	107	27.16%
	Rp 20,000,000 up to Rp 25,000,000	74	18.78%

Sumber: Data Primer Diolah (2025).

Berdasarkan hasil distribusi data, dari studi dengan profil responden, terdapat 394 pemilik usaha. Secara keseluruhan dari data ini, jelas bahwa mayoritas pemilik usaha startup digital di Batam adalah perempuan muda berpendidikan sarjana yang tinggal di Batam, kemudian bekerja di bidang kuliner dan telah menjalankan usahanya selama 4-6 tahun, memiliki jaringan mitra yang cukup luas dan menghasilkan omset menengah. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data ini menunjukkan bahwa startup digital di Batam memiliki potensi pertumbuhan yang baik dan tinggi, terutama di kalangan generasi muda.

Variance Inflation Factor (VIF) adalah salah satu indikator statistik yang digunakan untuk mendeteksi multikolinearitas di antara variabel independen dalam model regresi. Multikolinearitas sendiri merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi antara variabel independen, yang dapat mengganggu estimasi koefisien regresi dan mengaburkan pengaruh sebenarnya dari setiap variabel terhadap variabel dependen (Hair et al., 2019). Nilai VIF yang tinggi menunjukkan bahwa suatu variabel memiliki hubungan linier yang kuat dengan satu atau lebih variabel lainnya. Secara umum, nilai VIF <5 dianggap dapat diterima, sedangkan nilai >10 menunjukkan multikolinearitas yang serius (Sarstedt et al., 2021)

Tabel 2. Hasil Validitas

Konstruksi	Barang	Validitas Konvergen (Outer Loading)	VIF	Validitas Diskriminan (AVE)	Keandalan Komposit	Alfa Cronbach	R Kuadrat yang Disesuaikan
Kinerja Bisnis	BC1	0,843	2.545	0,688	0,909	0,909	0,603
	BC2	0,831	2.471				
	BC3	0,876	3.003				
	BC4	0,766	1.804				
	BC5	0,823	2.228				
	BC6	0,835	2.339				

	IC1	0,912	3.458			
Kemampuan Inovasi	IC2	0,911	3.246	0,825	0,939	0,930
	IC3	0,896	3.352			
	IC4	0,914	3.472			
	LC1	0,820	2.182			
Kemampuan Belajar	LC2	0,888	3.008			
	LC3	0,859	3.484	0,740	0,921	0,912
	LC4	0,856	3.455			
	LC5	0,876	2.627			
	MO1	0,806	2.999			
Orientasi Pasar	MO2	0,835	3.646			
	MO3	0,864	2.779	0,617	0,883	0,875
	MO4	0,690	1.769			
	MO5	0,724	1.629			
	MO6	0,779	2.162			
	PP1	0,720	1.123			
Kinerja Produk	PP2	0,729	1.501	0,549	0,752	0,739
	PP3	0,758	1.856			
	PP4	0,757	1.847			
	TC1	0,702	2.428			
Kemampuan Teknologi	TC2	0,727	2.437			
	TC3	0,889	2.857	0,603	0,870	0,841
	TC4	0,782	1.546			
	TC5	0,771	2.006			

Sumber: Data Primer Diolah (2025).

Berdasarkan tabel yang ditampilkan, diketahui bahwa semua indikator memiliki nilai $VIF < 5$. Dengan VIF yang terkontrol, hasil analisis struktural akan lebih akurat dan dapat diandalkan dalam menarik kesimpulan teoritis dan implikasi praktis (Sarstedt et al., 2021). Konstruk Kinerja Bisnis (BP) dengan 6 indikator (BP1-BP6) adalah $>0,70$, sehingga valid. Konstruk Kemampuan Inovasi (IC) menunjukkan indikator yang sangat baik dengan nilai beban antara 0,896-0,914. Konstruk kemampuan belajar sangat baik dengan nilai beban antara 0,820-0,888. Konstruk Orientasi Pasar (MO) memiliki nilai beban antara 0,690 dan 0,864. Konstruk Kinerja Produk (PP) terukur dengan baik, dengan nilai beban antara 0,720 dan 0,758. Konstruk Kemampuan Teknologi (TC) memiliki nilai beban antara 0,720 dan 0,899. Alpha Cronbach memadai dengan nilai $>0,70$.

Konstruk Kemampuan Inovasi, Kemampuan Belajar, dan Kinerja Bisnis memiliki nilai Alpha $>0,90$, yang menunjukkan reliabilitas yang sangat tinggi. Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan nilai $>0,50$, yang valid. Nilai Composite Reliability (ρ_A dan ρ_C) sebagian besar $>0,90$, menunjukkan reliabilitas konstruk yang sangat kuat. Berdasarkan hasil uji R-Square (R^2), dapat disimpulkan bahwa model struktural memiliki kemampuan yang memadai dan menjelaskan variabel dependen, yaitu Kinerja Bisnis dan Kinerja Produk, sebesar 0,603 (60,3%). Berdasarkan hasil analisis reliabilitas dan validitas konstruk menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model memiliki kualitas pengukuran yang sangat baik. Dengan demikian, semua konstruk yang digunakan dalam model ini dapat dikatakan memiliki reliabilitas dan validitas konvergen yang sangat baik, dan siap digunakan pada tahap selanjutnya dari analisis model struktural (Hair et al., 2019).

Tabel 3. Validitas Diskriminan

Faktor	Kinerja Bisnis	Kemampuan Inovasi	Kemampuan Belajar	Orientasi Pasar	Kinerja Produk	Kemampuan Teknologi
Kinerja Bisnis						
Kemampuan Inovasi	0,464					
Kemampuan Belajar	0,789	0,616				
Orientasi Pasar	0,771	0,613	0,886			
Kinerja Produk	0,724	0,337	0,642	0,696		
Kemampuan Teknologi	0,529	0,403	0,569	0,613	0,700	

Sumber: Data Primer Diolah (2025).

Berdasarkan hasil analisis Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), semua konstruk dalam model memenuhi kriteria validitas diskriminan yang baik, dengan nilai HTMT di bawah batas 0,90 (Henseler et al., 2015). Nilai tertinggi adalah 0,886 antara Kemampuan Belajar dan Orientasi Pasar, namun masih dapat diterima karena relevansi teoritis. Nilai HTMT lainnya menunjukkan perbedaan konstruk yang jelas. Hal ini mendukung bahwa konstruk dalam model berbeda dan valid, serta melengkapi hasil reliabilitas dan validitas konvergen sebelumnya, sehingga kualitas model pengukuran dinyatakan baik (Hair et al., 2019).

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Variabel	Statistik t	Nilai p	Kesimpulan
Technological Capability berpengaruh positif terhadap Product Performance	0,563	0,574	Tidak Signifikan
Learning Capability berpengaruh positif terhadap Product Performance	1.826	0,068	Tidak Signifikan
Innovation Capability berpengaruh positif terhadap Product Performance	5.199	0,000	Positif Signifikan
Market Orientation berpengaruh positif terhadap Product Performance	3.630	0,000	Positif Signifikan
Product Performance memediasi hubungan positif Technological Capability terhadap Business Performance	2.723	0,006	Positif Signifikan
Product Performance memediasi hubungan positif Learning Capability terhadap Business Performance	3.811	0,000	Positif Signifikan
Product Performance memediasi hubungan positif Innovation Capability terhadap Business Performance	5.130	0,000	Positif Signifikan
Product Performance memediasi hubungan positif Market Orientation terhadap Business Performance	0,674	0,500	Tidak Signifikan
Product Performance berpengaruh positif terhadap Business Performance	5.473	0,000	Positif Signifikan
Technological Capability berpengaruh positif terhadap Business Performance	3.562	0,000	Positif Signifikan
Market Orientation berpengaruh positif terhadap Business Performance	1.637	0,102	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2025).

Pembahasan

H1: Technological Capability berpengaruh positif terhadap Product Performance

Pengaruh kemampuan teknologi terhadap kinerja produk menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan teknologi memiliki peran penting dalam mendukung proses pengembangan produk agar menjadi lebih efisien, inovatif, dan sesuai dengan kebutuhan pasar. Akan tetapi sulit bagi perusahaan yang tidak memiliki finansial yang kuat dalam mengadopsi teknologi terbaru karena memungkinkan penggunaan biaya yang tinggi. Menurut Wu J (2021), serta Nurjanah & Napitupulu (2023), kemampuan teknologi memungkinkan perusahaan menciptakan produk yang lebih unggul, baik dari segi fungsi maupun estetika. Dengan pemanfaatan teknologi yang tepat, perusahaan dapat menghasilkan

produk yang lebih kompetitif dan memiliki nilai tambah di pasar. Sehingga kemampuan teknologi seharusnya bisa diperhatikan oleh perusahaan apabila perusahaan ingin mengembangkan kemampuan produknya.

H2: Learning Capability berpengaruh positif terhadap Product Performance

Hubungan antara kemampuan belajar dan kinerja produk tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini berarti bahwa pembelajaran organisasi tidak cukup berkontribusi dalam menciptakan produk yang lebih baik melalui peningkatan pemahaman terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan pelanggan. Seharusnya dengan kemampuan belajar yang baik, perusahaan dapat lebih cepat mengidentifikasi perubahan pasar dan menyesuaikan produk agar tetap relevan serta memiliki nilai tambah bagi konsumen. Menurut Korma et al. (2022), kemampuan belajar dapat memperkuat proses inovasi, termasuk inovasi produk. Proses pembelajaran yang berkelanjutan membantu perusahaan mengembangkan ide-ide baru, meningkatkan kualitas produk, serta menciptakan produk yang lebih kompetitif di pasar. Akan tetapi, meskipun hasil penelitian menunjukkan hasil tidak signifikan, perusahaan tetap diharapkan dapat terus meningkatkan kemampuan belajar, guna membantu proses berkelanjutan perusahaan.

H3: Innovation Capability berpengaruh positif terhadap Product Performance

Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan positif antara kemampuan inovasi dan kinerja produk. Fazizah & Guntarayana (2020) menyatakan bahwa inovasi produk yang sukses membutuhkan sinergi antara kreativitas, kebutuhan pasar, dan dukungan sumber daya. Hasil yang positif dapat menjadi acuan bagi perusahaan guna meningkatkan kemampuan inovasinya agar kemampuan produk yang dihasilkan dapat bersaing di pasaran (Saunila, 2020).

H4: Market Orientation berpengaruh positif terhadap Product Performance

Orientasi pasar memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang memahami pasar dan pelanggan dengan baik dapat menciptakan strategi yang lebih relevan dan unggul secara kompetitif. Wijaya & Hamel (2020) menjelaskan bahwa orientasi pasar merupakan kunci untuk menciptakan nilai pelanggan dan meningkatkan profitabilitas.

H5: Product Performance memediasi hubungan positif Technological Capability terhadap Business Performance

Kemampuan teknologi terhadap kinerja bisnis melalui kinerja produk menunjukkan hasil yang signifikan, dengan nilai koefisien Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan

teknologi dapat meningkatkan kinerja produk, yang kemudian berdampak pada kinerja bisnis. Pengaruh ini signifikan karena teknologi membantu perusahaan menghasilkan produk yang lebih efisien, berkualitas, dan sesuai dengan kebutuhan pasar. Kemampuan teknologi mencakup penguasaan teknologi produksi, sistem informasi, dan otomatisasi yang mendukung pengembangan produk. Sejalan dengan penelitian Liu et al. (2020) dan Lady et al. (2019), kemampuan teknologi yang kuat memungkinkan perusahaan menciptakan produk yang lebih inovatif dan kompetitif, sehingga secara tidak langsung meningkatkan kinerja bisnis.

H6: Product Performance memediasi hubungan positif Learning Capability terhadap Business Performance

Hubungan mediasi antara kemampuan belajar dan kinerja bisnis melalui kinerja produk menunjukkan hasil yang signifikan dengan koefisien. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan belajar dapat meningkatkan kinerja produk, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja bisnis. Pengaruh ini signifikan karena proses pembelajaran organisasi, seperti pelatihan, evaluasi internal, dan penyerapan pengetahuan, membantu perusahaan memahami kebutuhan pasar serta meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. Penelitian dari Korma et al. (2022) dan Cuandra, et al. (2025) menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya pembelajaran yang kuat cenderung lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan pasar. Dengan demikian, kemampuan belajar menjadi faktor penting dalam menciptakan produk yang lebih kompetitif dan mendukung peningkatan kinerja bisnis.

H7: Product Performance memediasi hubungan positif Innovation Capability terhadap Business Performance

Kemampuan inovasi pengaruh signifikan positif terhadap kinerja bisnis yang dimediasi oleh kinerja produk. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan inovasi mampu meningkatkan kinerja produk secara optimal sehingga dapat memberikan dampak nyata pada kinerja bisnis. Penelitian oleh Oktaviah & Sari (2024), serta Cuandra et al. (2025), menyatakan bahwa inovasi yang tidak terarah atau kurang relevan dengan kebutuhan pasar dapat gagal memberikan dampak signifikan terhadap output produk dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, kemampuan inovasi perlu didukung dengan validasi pasar dan eksekusi yang tepat agar dapat meningkatkan kinerja produk secara optimal.

H8: Product Performance memediasi hubungan tidak positif Market Orientation terhadap Business Performance

Orientasi pasar terhadap kinerja bisnis melalui kinerja produk juga menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman yang kurang baik terhadap kebutuhan pelanggan, kondisi pesaing, dan dinamika pasar dapat menurunkan kinerja produk, yang kemudian berdampak pada kinerja bisnis. Sesuai dengan temuan Anggraini (2019) dan Cuandra, et al. (2025), orientasi pasar memungkinkan perusahaan mendesain produk sesuai dengan keinginan konsumen, sebaliknya apabila orientasi pasar yang gagal dapat mengancam keberlangsungan hidup perusahaan.

H9: Product Performance berpengaruh positif terhadap Business Performance

Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja produk memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja bisnis (Hadi & Rumangkit, 2023). Produk berkualitas dan inovatif akan meningkatkan kepuasan pelanggan, menciptakan loyalitas, dan memperluas pangsa pasar. Purwianti (2023) menyatakan bahwa kinerja produk merupakan salah satu penentu utama dalam mencapai tujuan bisnis.

H10: Technological Capability berpengaruh positif terhadap Business Performance

Hubungan antara kemampuan teknologi dan kinerja bisnis berpengaruh signifikan positif (Cuandra & Candy, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki teknologi yang optimal, dan terintegrasi ke dalam proses bisnis dapat meningkatkan kinerja bisnis. menjelaskan bahwa teknologi akan memberikan nilai jika digunakan secara efektif dalam mendukung keunggulan kompetitif dan proses bisnis inti. (Heredia et al., 2022)

H11: Market Orientation berpengaruh positif terhadap Business Performance

Orientasi pasar memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang memahami pasar dan pelanggan dengan baik dapat menciptakan strategi yang lebih relevan dan unggul secara kompetitif. Orbaningsih et al. (2024) menjelaskan bahwa orientasi pasar merupakan kunci untuk menciptakan nilai pelanggan dan meningkatkan profitabilitas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Studi ini menyimpulkan bahwa kemampuan belajar dan orientasi pasar berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis startup digital, baik secara langsung maupun melalui kinerja produk. Startup yang mampu belajar secara berkelanjutan dan memahami kebutuhan pasar cenderung menghasilkan produk yang lebih relevan serta mencapai kinerja bisnis yang lebih

baik. Selain itu, kemampuan teknologi juga berperan positif dalam meningkatkan kinerja produk dan mendukung kinerja bisnis secara keseluruhan.

Namun, kemampuan inovasi belum menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja produk maupun bisnis. Hal ini mengindikasikan bahwa inovasi yang dilakukan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pasar atau belum diterapkan secara optimal. Oleh karena itu, startup digital perlu memperkuat pembelajaran organisasi, orientasi pasar, pemanfaatan teknologi, serta mengarahkan inovasi secara lebih strategis.

Secara praktis, manajer startup perlu membangun budaya belajar, memahami kebutuhan pelanggan, dan mengintegrasikan teknologi ke dalam proses bisnis. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya pemahaman mengenai hubungan antara kemampuan internal, kinerja produk, dan kinerja bisnis dalam konteks startup digital di Indonesia.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada startup digital di Kota Batam, menggunakan survei lintas waktu, serta bergantung pada kuisioner yang bersifat subjektif. Oleh karena itu, generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah dan sektor, serta menggunakan metode longitudinal agar dapat melihat perkembangan jangka panjang. Bagi praktisi di Batam, peningkatan kemampuan belajar, orientasi pasar, dan pemanfaatan teknologi tetap menjadi strategi penting untuk memperkuat kinerja produk dan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad. (2019). *Profitability Ratio: Definition, Function, Purpose, and Type*. <https://www.gramedia.com/literasi/rasio-profitabilitas/>
- Aldabbas, H., & Oberholzer, N. (2024). The influence of transformational and learning through R&D capabilities on the competitive advantage of firms. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 42(1), 85–102. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-08-2022-0141>
- Anggraini, E. I. (2019). Pengaruh Kualitas Produk dan Harga Terhadap Keputusan Pembelian. *Journal of Business Administration*. <https://repository.ub.ac.id/id/eprint/172340/>
- Bil, E., & Özdemir, E. (2021). The effect of technological innovation capabilities on companies' innovation and marketing performance: A field study on Technopark companies in Turkey. *JOURNAL OF LIFE ECONOMICS*, 8(3), 361–378. <https://doi.org/10.15637/jlecon.8.3.08>
- Brickman, Y. (2015). *Hello, Startup: A Programmer's Guide to Building Products, Technologies, and Team sastering Disruption and Innovation in Product Management*. O'Reilly Books. [https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=6OjJCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT73&dq=Brikman+\(2015\),+%C2%A0startup&ots=g_bjpDThv6&sig=XGWmhj4hZhIq5vJkw](https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=6OjJCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT73&dq=Brikman+(2015),+%C2%A0startup&ots=g_bjpDThv6&sig=XGWmhj4hZhIq5vJkw)

zZPg0P4ueQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Brikman%20(2015)%2C%20%2%A0start up&f=false

- Chowdhury, H., Maruf, M., & Quaddus, M. (2021). *Journal of Cleaner Production Supply chain sustainability practices and governance for mitigating sustainability risk and improving market performance: A Dynamic capability Perspective Powered by Editorial Manager® and Prodxion Manager® from Aries Systems Corporation.*
- Cuandra, F., Angesty, V., Putra, E. Y., & Lady, Lady. (2025). Impact of Internet Marketing Capabilities, Orientations, Uncertainty, and Innovation on International Performance. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 16(1), 16–33. <https://doi.org/10.18196/jbti.v16i1.24990>
- Cuandra, F., & Candy, C. (2024). Strategies and Innovations for Enhancing Sustainable Performance in SMEs During The 4.0 Digital Business Era. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 20(1), 1–16. <https://doi.org/10.33830/jom.v20i1.6449.2024>
- Cuandra, F., Candy, C., & Lady, Lady. (2025). Sustainable Performance of Small Dynamic Enterprises in the Digital Business Era. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 21(1), 17–34. <https://doi.org/10.33830/jom.v21i1.8284.2025>
- Cuandra, F., Suandri, H., Putra, E. Y., Fahlevi, R., & Artikel, R. (2025). Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi eISSN 2684-9313 Volume 14. Nomor 1. *Equilibrium: Scientific Journal of Economics, Management and Accounting*, 2088–7485. <https://journal.stiem.ac.id/index.php/jureq>
- Databooks. (2024). *Pengguna dan Tingkat Penetrasi E-Commerce di Indonesia 2017-2023*. . <https://databoks.katadata.co.id/teknologi-telekomunikasi/statistik/4fc9f4df623a2d1/awal-2024-indonesia-punya-startup-terbanyak-di-asean>
- e-conomy SEA. (2023). *Southeast Asia funding at its lowest level in six years*. <https://databoks.katadata.co.id/teknologi-telekomunikasi/statistik/bdea9b303d79239/investasi-startup-ri-anjlok-87-pada-semester-i-2023-jatuh-terdalam-se-asean>
- Fakhreddin, F., & Foroudi, P. (2022). The impact of market orientation on new product performance through product launch quality: A resource-based view. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2108220>
- Fazizah, A., & Guntarayana, I. (2020). *The influence of Technology factors and Motivation to share on knowledge sharing and Firm Innovation Capability Study in MSMEs*. https://www.researchgate.net/publication/346165952_Pengaruh_Technology_Factor_dan_Motivation_to_Share_terhadap_Knowledge_Sharing_dan_Firm_Innovation_Capability_Studi_pada_UMKM_Sektor_Meubel_Kabupaten_Pasuruan_Jawa_Timur
- Hadi, A., & Rumangkit, S. . (2023). The Relationship between Digital Marketing Dimension and International Virtual Heritage Tourism in Indonesia: A Conceptual Model. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 2(01), 1–10. <https://doi.org/10.56982/dream.v2i01.69>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Number 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- Harto, B. , Pramuditha, P. , Rukmana, A. S. H. , Rengganawati, H. , Dwijayanti, A. , & Sumarni, T. (2023). Strategi Social Media Marketing Melalui Dukungan Teknologi Informasi dalam Kajian Kualitatif Pada UMKM Kota Bandung. *Komversal*, 5(2), 244–261. <https://doi.org/10.38204/komversal.v5i2.1499>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Heredia, J., Castillo-Vergara, M., Geldes, C., Carbajal Gamarra, F. M., Flores, A., & Heredia, W. (2022). How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the “new normal.” *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(2). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100171>
- Kartajaya, H. (2023). *Markplus On Strategy*. <https://batupusaka.bantenprov.go.id/koleksi/monograf/marketing/MTcyMA-markplus-on-strategy-12-tahun-perjalanan-markplus-co-membangun-strategi-perusahaan?perpus=aHR0cHM6Ly9wdXN0YWthLndpc3RlbC5jby5pZC8>
- Khan, R., & Das, A. (2018). Build Better Chatbots: A Complete Guide to Getting Started with Chatbots. In *Build Better Chatbots: A Complete Guide to Getting Started with Chatbots*. Apress Media LLC. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3111-1>
- Kim, J. H., Seok, B. I., Choi, H. J., Jung, S. H., & Yu, J. P. (2020). Sustainable management activities: A study on the relations between technology commercialization capabilities, sustainable competitive advantage, and business performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(19), 1–31. <https://doi.org/10.3390/su12197913>
- Korma, M., Kolloju, N., Kummitha, H. R., & Kareem, M. A. (2022). Impact of Organizational Culture on Organisational Performance: A Study on the Employees in Educational Institutions. *Business Systems Research*, 13(1), 138–155. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2022-0009>
- Kurniawan, M. G. A. (2020). *Menguji Peran Kapabilitas Dalam Meningkatkan Kinerja Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM)*. <http://jayapanguspress.penerbit.org/index.php/ganaya>
- Lady, Lady, Jasfar, F., & Arafah, W. (2019). Analysis of E-Marketing Implementation in Mediating the Effect of Strategic Market Orientation on Strategic Mess Performance. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 3(11). www.ijebmr.com
- Liu, Y., Gayle, A. A., Wilder-Smith, A., & Rocklöv, J. (2020). The reproductive number of COVID-19 is higher compared to SARS coronavirus. *Journal of Travel Medicine*, 27(2). <https://doi.org/10.1093/jtm/taaa021>
- McKinsey. (2020). *The coronavirus effect on global economic sentiment, June 2020*. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/The%20coronavirus%20effect%20on%20global%20economic%20sentiment/June%202020/The-coronavirus-effect-on-global-economic-sentiment-June-2020-vF.pdf>
- Nurjanah, L., & Napitupulu, R. B. (2023). Peran Market Orientation, Learning Orientation, Strategic Agility, Strategic Planning, dan Customer Relationship, dengan Innovation

- sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 5(1), 130–158. <https://doi.org/10.31539/jomb.v5i1.4927>
- Oktaviah, A. Dewi., & Sari, D. Komala. (2024). *Market Orientation Drives Competitive Edge and Performance in Indonesian MSMEs*. <https://acopen.umsida.ac.id/index.php/acopen/article/view/7887>
- Orbaningsih, D., Pakaja, F., Handhajani, S. B. P., & Nursiswati, A. (2024). THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND MARKET ORIENTATION ON BUSINESS PERFORMANCE WITH FINANCIAL LITERACY AND CSR AS MEDIATION IN MSMES IN MALANG CITY. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(6). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-043>
- Permatasari. (2024). *The Fall of Start Ups and the Sustainable Tech Winter Phenomenon.pdf*. <https://unair.ac.id/kejatuhan-start-up-dan-fenomena-tech-winter-yang-berkelanjutan/>
- Purwianti, L. (2023). Peranan Mediasi Inovasi dan Absorptive Capacity dalam Meningkatkan Kinerja Hotel Selama Pandemi COVID 19. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 7(2), 171–192. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2023.v7.i2.5251>
- Salisu, Y., & Lily, J., A., B. (2020). Technological capability, relational capability and firms' performance: The role of learning capability. *Revista de Gestao*, 27(1), 79–99. <https://doi.org/10.1108/REGE-03-2019-0040>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Hair, J. F., Homburg, Christian., Klarmann, Martin., & Vomberg, Arnd. . (2021). *Handbook of Market Research*. In *Handbook of Market Research* (Issue 7). <https://www.karlancer.com/api/file/1680539490-rgB5.pdf>
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(4), 260–265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>
- Sony, M., Antony, J., & Mc Dermott, O. (2022). How do the technological capability and strategic flexibility of an organization impact its successful implementation of Industry 4.0? A qualitative viewpoint. *Benchmarking*, 30(3), 924–949. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2021-0541>
- Waruwu, M., Pu`at, S. N., Utami, P. R., Yanti, E., & Rusydiana, M. (2025). Metode Penelitian Kuantitatif: Konsep, Jenis, Tahapan dan Kelebihan. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 10(1), 917–932. <https://doi.org/10.29303/jipp.v10i1.3057>
- Wijaya, A., & Hamel, C. . (2020). The Influence of Entrepreneurial Orientation and Market Orientation on MSME Business Performance in West Jakarta. *Journal of Managerial and Entrepreneurship*, II(4), 863. <https://journal.untar.ac.id/index.php/JMDK/article/view/9865>
- Wu J. (2021). Industrial Marketing Management Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities. *Industrial Marketing Management*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3931298
- Yusnaini. (2023). *Dampak Tech Winter Era terhadap PT. GOTO GOJEK TOKOPEDIA TBK. dengan menggunakan Metode Prediksi Financial Distress Model*. <https://doi.org/10.30738/ad.v7i2>