**Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal, Manajemen Inovasi, Market Positioning, Channel Traction Terhadap Kinerja Pemasaran Startup Teknologi melalui keunggulan Bersaing (survei pada startup Indonesia dan beberapa startup ASEAN).**

**1Septiana Ayu Estri Mahani, 2 Eddy Jusuf, 3 Horas Djulius**

Septiana Ayu Estri Mahani, Doctor Candidate of Doctoral Knowledge Management of Post Graduate Program Pasundan University,

Prof. Dr. H. Eddy Jusuf, Sp, M.Si, M.Kom, IPU, ASEAN.Eng, Promotor for Doctor Candidate, Professor of Management Innovation, Chairman of Post Graduate Program Pasundan University.

Prof. Dr. H. Horas Djulius, SE, MSi Co Promotor for Doctor Candidate, Professor of Management Innovation, Chairman of Post Graduate Program Pasundan University.

**ABSTRACT**

Kawasan ASEAN adalah rumah bagi ekosistem startup teknologi muda dan bersemangat yang tumbuh dengan cepat ditunjukkan oleh meningkatnya jumlah start-up teknologi. Menurut Laporan Investasi ASEAN, ada lebih dari 23.850 start-up teknologi di seluruh ASEAN per Mei 2021, mewakili peningkatan 77 persen sejak Agustus 2018.

Penelitian ini melihat hubungan kasualitas antara lingkungan bisnis eksternal, manajemen inovasi, market traction, market positioning terhadap kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing menggunakan pendekatan Kuantitatif Deskriptif, dengan Teknik sampling Proporsional Cluster Random Sampling , menggunakan Analisa SEM , melakukan survei secara langsung dengan wawancara dan penyebaran kuestioner kepada responden para CEO / Founder Startup di beberapa incubator, beberapa event startup di Kawasan Indonesia, Singapore, Malaysia dan Vietname. Thailand.

Berdasarkan hasil pengolahan data mengenai Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal, Manajemen Inovasi, Channel Traction, Market Positioning terhadap Kinerja Pemaaran melalui Keunggulan Bersaing, dapat diambil kesimpulan secara keseluruhan masih berada dalam kategori cukup baik.

Secara simultan pengaruh variabel lingkungan bisnis eksternal, manajemen inovasi, channel traction dan market positioning terhadap Keunggulan bersaing sebesar 74,5%, dan Pengaruh langsung variabel Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran sebesar 81%.

*Keyword : StartupTeknologi, Channel Traction Startup, Marketing Performance*

**Abstract**

Wewengkon ASEAN mangrupikeun bumi ékosistem ngamimitian téknologi ngora sareng lincah anu ngembang pesat sapertos anu ditunjukkeun ku paningkatan jumlah téknologi ngamimitian. Numutkeun kana Laporan Investasi ASEAN, aya langkung ti 23.850 téknologi ngamimitian di sakuliah ASEAN dugi ka Méi 2021, ngagambarkeun paningkatan 77 persén ti Agustus 2018.

Panalungtikan ieu niténan hubungan kasual antara lingkungan bisnis luar, manajemén inovasi, daya tarik pasar, positioning pasar dina kinerja pamasaran ngaliwatan kaunggulan kompetitif ngagunakeun pendekatan Deskriptif Kuantitatif, kalawan téhnik Proportional Cluster Random Sampling, ngagunakeun Analisis SEM, ngalaksanakeun survey langsung jeung wawancara. jeung ngadistribusikaeun kuesioner ka réspondén, CEO/Pendiri Startup di sababaraha inkubator, sababaraha acara startup di Indonésia, Singapura, Malaysia jeung Vietnam. Thailand.

Dumasar kana hasil ngolah data ngeunaan Pangaruh Lingkungan Usaha Eksternal, Manajemén Inovasi, Traksi Saluran, Posisi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran ngaliwatan Keunggulan Kompetitif, bisa dicindekkeun yén sakabéhna masih aya dina katégori anu cukup alus.

Dina waktos anu sami, pangaruh variabel lingkungan bisnis éksternal, manajemén inovasi, traction saluran sareng posisi pasar kana kaunggulan kompetitif nyaéta 74,5%, sareng pangaruh langsung variabel Kaunggulan Kompetitif kana kinerja pamasaran nyaéta 81%.

*Konci: Téknologi Startup, Saluran Traksi Startup, Performance Marketing*

**Pendahuluan**

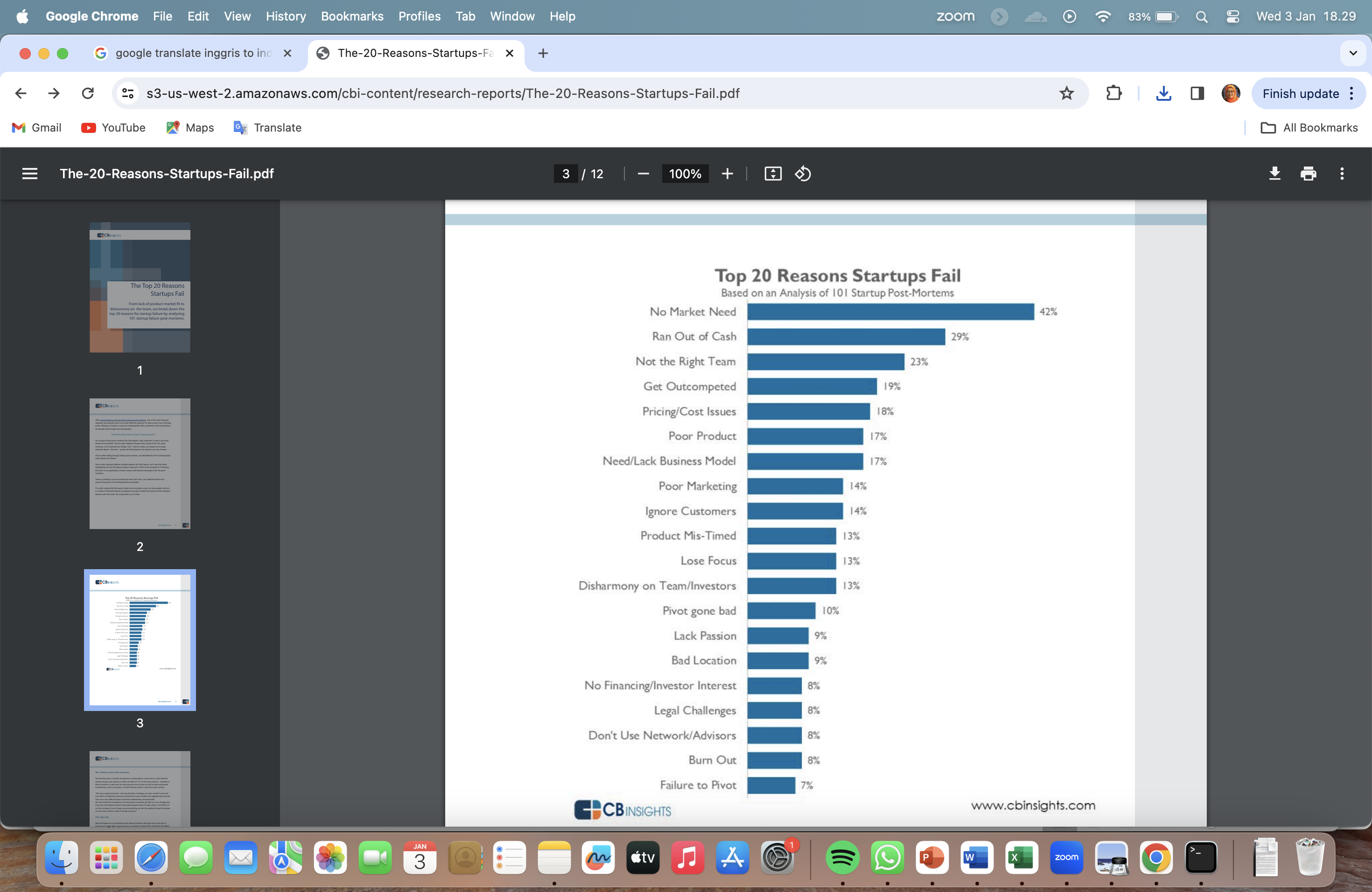
Usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) adalah tulang punggung ekonomi ASEAN, menyumbang lebih dari 96% dari total pendirian dan berkontribusi antara 51,7% dan 97,2% dari total lapangan kerja di masing-masing Negara Anggota ASEAN (AMS). Komite Koordinasi ASEAN on Micro, Small and Medium Enterprises (ACCMSME) berkomitmen untuk berkreasi secara global. UMKM yang kompetitif, tangguh, dan inovatif yang terintegrasi dengan mulus ke Masyarakat ASEAN sekaligus mempromosikan pembangunan inklusif di daerah.

Di bawah Rencana Aksi Strategis ASEAN untuk Pengembangan UKM 2016-2025, upayakan promosi Startup inovasi dan teknologi sebagai keunggulan kompetitif utama bagi UMKM, dan dengan demikian, startup diakui sebagai pendorong inovasi, selaras dengan “Sasaran Strategis A: Meningkatkan Produktivitas, Teknologi dan Inovasi” dari Rencana Aksi, wajar jika usaha ACCMSME meluas untuk pemula, selain perusahaan yang termasuk dalam ukuran kelas UMKM seperti yang didefinisikan oleh AMS.

Perusahaan Startup, dalam arti pertumbuhan dan perusahaan baru yang berorientasi pada inovasi adalah kunci pendorong inovasi, penciptaan lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi. Banyak yang akan bertumbuh menjadi berskala besar perusahaan dengan hak mereka sendiri atau menyediakan umpan untuk inovasi di perusahaan yang lebih besar. Startup global terus tumbuh, menciptakan nilai sekitar USD 2,8 triliun antara 2016 dan 2018. Jumlah ini meningkat 20,6% dari periode sebelumnya dan lebih dari dua kali lipat dibandingkan lima tahun sebelumnya (GSER, 2019).

Pada tahun 2018, dilaporkan bahwa setidaknya 5.800 startup atau sebanyak 2500 Startup Digital aktif beroperasi di semua bidang secara vertikal di kawasan ASEAN termasuk e-commerce, fintech, solusi perusahaan, bigdata dan barang dan jasa konsumen Start up ICT (e27, 2018). Startup menyediakan produk baru dan layanan tumbuh dari kekuatan ke kekuatan di seluruh wilayah.

Menurut CBInsights, di antara 20 alasan utama kegagalan startup, alasan pertama (42%) adalah kurangnya permintaan pasar, dan alasan kedua adalah kurangnya dana (29%)1. Inilah sebabnya mengapa strategi pemasaran startup menjadi topik yang menjadi perhatian saat ini, dan alat pemasaran dapat mengubah persepsi bisnis ventura agar lebih efektif terlibat dengan pemangku kepentingan dan menghasilkan keuntungan. Startup mulai gagal ketika mereka tidak memenuhi tantangan pasar dan tidak dapat menyelesaikan masalah pasar, karena ini seharusnya menjadi masalah yang cukup besar yang dapat diselesaikan dengan produk yang mudah diukur. Keberhasilan startup tidak hanya bergantung pada dukungan finansial, tetapi juga pada riset pemasaran yang berkualitas, sumber daya informasi, serta sumber daya material dan tenaga, yang semuanya dapat diperoleh tepat waktu melalui perencanaan pemasaran.



Grafik : CBS Insight : 2020

**Tinjauan Literatur**

Hubungan Antar Konsep Penelitian Peneliti menyimpulkan dengan persamaan dan perbedaan dengan para peneliti sebelumnya. Tujuannya adalah untuk memperkuat dan mendukung data penelitian untuk menganalisis Pengaruh strategi, inovasi, dan pengalaman terhadap kesuksesan startup dan implikasinya terhadap pertumbuhan ekonomi. Tabel 1 menunjukkan adaptasi hubungan antar variabel berdasarkan penelitian terdahulu.

Tabel 1. Adaptasi Variabel Penelitian dari berbagai sumber penelitian terdahulu

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **HIPOTESIS** | **VARIABEL INDEPENDENT** |  | **VARIABEL DEPENDENT** | **SUMBER** |
| Hipotesis 1 | Lingkungan Bisnis |  | Keunggulan Bersaing | (Dicky John, 2020),(Hario Tejo Bawono, 2021), (Phing chen, 2023). |
| Hipotesis 2 | Manajemen Inovasi |  | Keunggulan Bersaing | (Harpa, 2017), (Amoros et al, 2019), (Arif Yahya, 2012),(Qinghua fu, 2018), (Montana, 2012),(eric Ries;2008),(Steve Blank, 2006) |
| Hipotesis 3 | Channel Traction |  | Keunggulan Bersaing | (Weinberg, 2015), (Eric Ries,2008) |
| Hipotesis 4 | Market Positioning |  | Keunggulan Bersaing | (Harry Sunu, 2023) (Dicky John, 2020), (Chatarina, 2018) |
| Hipotesis 5 | Lingkungan Bisnis, Manajemen Inovasi, Channel Traction, Market Positioning |  | Keunggulan Bersaing | (Gupta, Tan, Ee, & Phang, 2018), (Henri et all, 2022), Palmira, Hening, Faic, Paul : 2023), |
| Hipotesis 6 | Keunggulan Bersaing |  | Kinerja Pemasaran | Ping Chen, 2023 ), (Nikole, Yuliia, 2020), (Milan Okanovic,2016) |

#### **Lingkungan bisnis eksternal**

Sofyan Assauri (2000: 25) mendefinisikan lingkungan eksternal sebagai lingkungan yang relative banyak dan bervariasi tetapi yang sangat penting adalah peningkatan tekanan pada persiapan local dan global, meliputi: economy, government, labor markers, and demographies.

G.human (2010: 37), mengatakan “*the environment can be further classified into two categories: micro environment and macro environment*” (lingkungan eksternal dapat diklarisifikasikan ke dalam dua kategori: lingkungan makro dan lingkungan mikro). Ojeda Gomez, at, al. (2007: 290) berpendapat untuk industry kreatif lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan mikro, yang mana keduanya berpengaruh terhadap kinerja Startup ICT . Lingkungan makro yang termasuk dalam hal ini diantaranya sosial, budaya, politik, teknologi, demografi dan ekonomi. Sedangkan lingkungan mikro merupakan aktor-aktor yang terlibat langsung dengan perusahaan, terdiri dari pemasok, konsumen, Agen, Perantara, Intitusi, Pemerintah, Pesaing.

Secara spesifik Uzzaman Anies : 2016) dan (Dicky John, 2020),(Hario Tejo Bawono, 2021), (Phing chen, 2023). terdapat Stakeholder yang keberadaanya sangat berpengaruh terhadap pertumbuhan startup yaitu Perusahaan swasta, Akademisi, Pemerintah, Komunitas dan asosiasi serta Lembaga Funding, ke limanya disebut sebagai Pentahelix pertumbuhan Startup. Masing-masing pelaku berperan sangat signifikan dalam masa ideation, masa inkubasi dan masa prototype dan masa scale-up, pertumbuhan incubator di beberapa negara asean seperti indonesia, vietname, Malaysia, Singapore adalah dimulai dari perusahaan swasta yang berkontribusi sebagai akselerator dalam membangun ekosistem digital, selanjutnya perguruan tinggi/ kampus dengan penerapan kurikulum kewirausahaan memiliki peranan penting dalam melahirkan calon startup yang berasal dari kampus.

Dalam pembahasan (OECD : 2020 ) dan terdapat “ekosistem startup” mengacu pada institusi dan sumber daya yang berpengaruh dorongan dan kinerja kewirausahaa terdiri tujuh faktor utama, yaitu: i) kerangka regulasi; ii) infrastruktur; iii) kondisi pasar; iv) akses ke keuangan; v) pengetahuan penciptaan dan difusi; vi) kemampuan, dan; vii) budaya.

**Manajemen Inovasi**

Menurut Oslo Manual (dalam Zuhal, 2013 :58), inovasi memiliki aspek yang sangat luas karena dapat berupa barang maupun jasa, proses, metode pemasaran atau metode organisasi yang baru atau telah mengalami pembaharuan yang menjadi jalan keluar dari permasalahan yang pernah dihadapi oleh organisasi. Selanjutnya Green, Howells & Miles (dalam Zulfa Nurdin, 2016:11) mendefenisikan inovasi sebagai sesuatu yang baru yaitu dengan memperkenalkan dan melakukan praktek atau proses baru (barang atau layanan) atau bisa juga 13 dengan mengadopsi pola baru yang berasal dari organisasi lain. Thomas (dalam Zulfa Nurdin, 2016:12) mendefinisikan inovasi sebagai peluncuran sesuatu yang baru. Tujuan diluncurkannya sesuatu yang baru kedalam suatu proses adalah untuk menimbulkan perubahan besar yang radikal. Sejalan dengan pendapat diatas Albury dan mulgan (dalam Zulfa Nurdin, 2016:12) mengatakan bahwa sebuah inovasi dapat dikatakan berhasil apabila penciptaan dan pelaksanaan proses, produk, jasa dan metode yang baru dapat menghasilkan perbaikan kualitas hasil yang efektif dan efisien.

Adapun inovasi menurut Evert M.Rogers (dalam Suwarno, 2008:9) adalah sebagai suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi. Inovasi sendiri secara singkat didefinisikan oleh Ellitan dan Anatan (2009:36) sebagai perubahan yang dilakukan dalam organisasi yang didalamnya mencakup kreatifitas dalam menciptakan produk baru, jasa, ide, atau proses baru. Sedangkan Fontana (2011:18), (Harpa, 2017), (Amoros et al, 2019), (Arif Yahya, 2012),(Qinghua fu, 2018), (Montana, 2012),(eric Ries;2008),(Steve Blank, 2006) menjelaskan inovasi sebagai keberhasilan ekonomi berkat adanya pengenalan cara baru atau kombinasi baru dari caracara lama dalam mentransformasi input menjadi output (teknologi) yang menghasilkan perubahan besar atau drastis dalam perbandingan antara nilai guna yang dipersiapkan oleh konsumen atas manfaat suatu produk (barang/jasa) dan harga yang ditetapkan oleh produsen.

Secara konseptual Michael J. Mol (2008: 82) mendefinisikan Manajemen Inovasi sebagai: “*A difference in the form, quality, or state over time of the management activities in an organization, where the change is a novel or unprecedented departure from the past*”.

**Channel Traction**

Menurut Gabriel Weinberg: 2014 Traction adalah suatu tanda bahwa perusahaan Anda berhasil “take off”. Hal ini sangat jelas dalam metrics Anda, Jika Anda memiliki mobile app, angka download rate Anda akan tumbuh dengan pesat. Jika Anda adalah search engine, jumlah search Anda melesat naik, jika Anda adalah tools SAAS, pendapatan per bulan Anda akan meledak, jika startup Anda adalah consumer app, daily active user Anda akan meningkat pesat.

Traction adalah suatu bukti adanya demand dari customer. JIka Anda adalah enterprise software, “initial traction” bisa jadi adalah dua atau tiga early customer yang mau membayar walaupun sedikit.

Menurut Paul Graham, founder Ycombinator, startup adalah perusahaan yang didesain untuk tumbuh cepat. Perusahaan yang baru saja berdiri tidak otomatis disebut “startup”, tidak juga jika perusahaan ini berjalan di ranah teknologi, atau mendapatkan pendanaan, atau baru saja “exit”. Hal essential dari startup adalah “growth” atau pertumbuhan. Semua hal yang mereka asosiasikan dengan startup adalah growth. Dalam kata lain, traction is growth. The pursuit of traction is what defines a startup.“The only essential thing is growth. Everything else we associate with startups follows from growth – [Paul Graham](http://www.paulgraham.com/growth.html)”

Startup mendapatkan traction melalui sekitar 19 channel yang berbeda. Banyak startup sukses yang bereksperimen dengan multiple channel (search engine marketing, bizdev dll) sampai mereka menemukan satu yang bekerja dengan baik. Ini yang disebut customer acquisition channel atau traction channel. Channel marketing dan distribusi di mana startup Anda bisa mendapatkan traction: user dan customer sebenarnya.

Terdapat dua kesamaan terkait pemilihan traction channel:

1. Sebagian besar founder hanya mempertimbangkan menggunakan traction channel yang sudah familiar dengan mereka, atau mereka berpikir menggunakan channel tertentu karena tipe productnya. Hal ini berarti terlalu banyak startup fokus pada channel yang sama (Search engine marketing atau public relations) dan mengabaikan cara-cara lain yang potensial untuk menghasilkan traction.
2. Sulit memprediksi channel mana yang bekerja dengan baik. Anda bisa membuat “educated guesses” tetapi sampai Anda melakukan pengetesan selama periode tertentu, akan sulit menentukan channel mana yang terbaik untuk Anda saat ini.

**Market Positioning**

Menurut Kotler (2019: 262): “*Positioning is the act of designing the company‟s offer so that it occupies a distinct and value placed in the target customer mind*”. Maknanya, mencari “posisi” di dalam pasar, langkah ini dilakukan setelah menentukan strategi segmentasi yang dipakai. Dengan kata lain positioning adalah suatu tindakan atau langkah-langkah dari produsen untuk mendesain citra perusahaan dan penawaran nilai dimana konsumen didalam suatu segmen tertentu mengerti dan menghargai apa yang dilakukan suatu segmen tertentu, mengerti dan menghargai apa yang dilakukan suatu perusahaan, dibandingkan dengan pesaingnya. Sedangkan menurut Cravens (2011: 255), keputusan pemilihan target pasar merupakan titik vokal dari strategi pemasaran itu sendiri dan menjadi dasar dalam menentukan tujuan dan pengembangan strategi positioning. Oleh karena itu, strategi positioning merupakan faktor utama dalam meningkatkan kekuatan posisi pasar perusahaan di suatu pasar tertentu dibanding pesaing-pesaingnya.

Dari definisi atas terkandung pengertian bahwa positioning berorientasi pada pikiran atau persepsi konsumen. Jadi positioning adalah usaha untuk menemukan suatu celah di benak konsumen agar konsumen mempunyai image yang khusus terhadap produk atau merk produk atau bahkan terhadap perusahaan.

**Keunggulan Bersaing**

Michael Porter (1985) dalam Awwad (2013) menyatakan bahwa keunggulan bersaing (competitive advantage) adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Isu tentang keunggulan bersaing menjadi sangat popular setelah Porter mengembangan konsep tersebut. Keunggulan kompetitif berasal dari kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan internalnya untuk merespon peluang lingkungan eksternal sambil menghindari ancaman eksternal dan kelemahan internal (Mooney, 2017). Keunggulan bersaing merupakan suatu proses dinamis bukan sekedar dilihat sebagai hasil akhir. Hal ini dikarenakan keunggulan bersaing berasal dari banyaknya aktivitas berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung produknya. Dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing merupakan suatu kondisi yang dimiliki perusahaan dimana melebihi pesaingnya.

**Kinerja Pemasaran Startup**

Kinerja pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari aktifitas proses pemasaran secara menyeluruh dari sebuah perusahaan atau organisasi. Selain itu, kinerja pemasaran juga dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana prestasi pasar yang telah dicapai oleh suatu produk yang dihasilkan perusahaan.

Ferdinand (2000, p.23) menyatakan bahwa kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran (seperti volume penjualan dan tingkat pertumbuhan penjualan) yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Selanjutnya Ferdinand juga menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama nilai, yaitu nilai penjualan, pertumbuhan penjualan, dan porsi pasar. Wahyono (2002, p.28) menjelaskan bahwa pertumbuhan penjualan akan bergantung pada berapa jumlah pelanggan yang telah diketahui tingkat konsumsi rata-ratanya yang bersifat tetap.

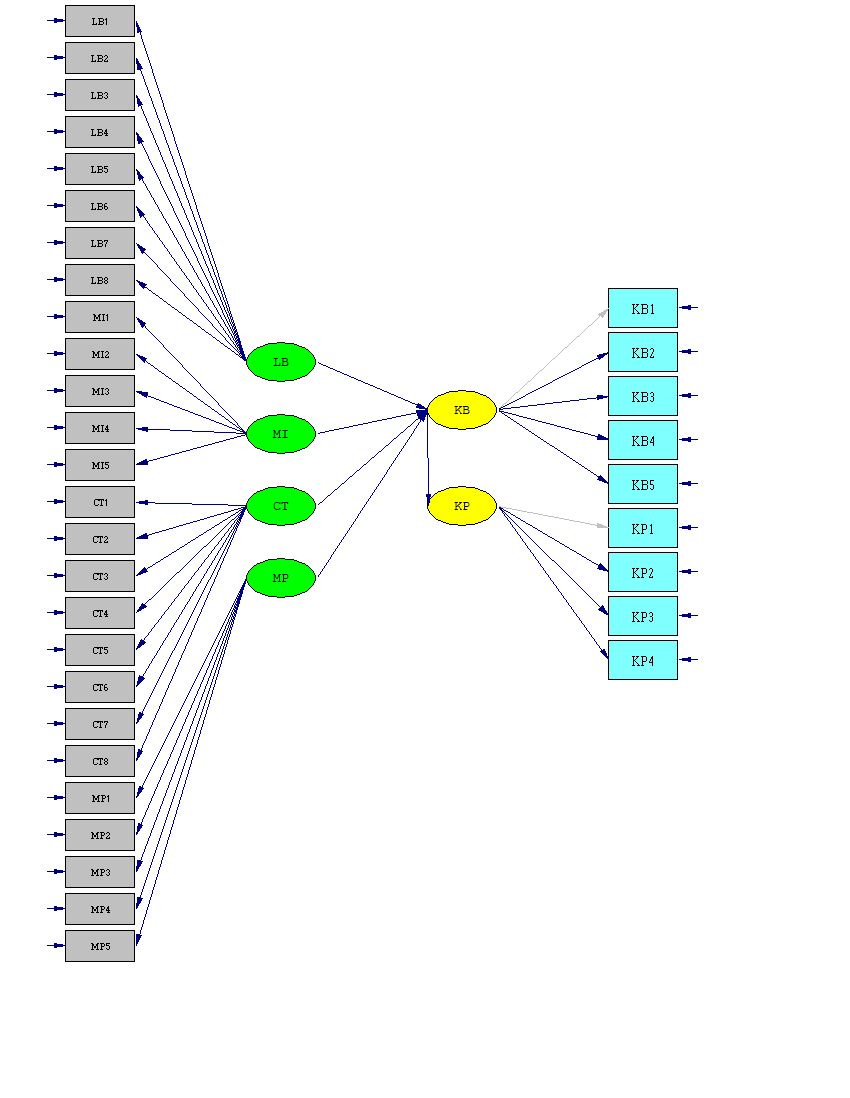
Nilai penjualan menunjukkan berapa rupiah atau berapa unit produk yang berhasil dijual oleh perusahaan kepada konsumen atau pelanggan.Semakin tinggi nilai penjualan mengindikasikan semakin banyak produk yang berhasil dijual oleh perusahaan. Sedangkan porsi pasar menunjukkan seberapa besar kontribusi produk yang ditangani dapat menguasai pasar untuk produk sejenis dibandingkan para kompetitor.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Li (2000, p. 313) berhasil menemukan adanya pengaruh positif antara keunggulan bersaing dengan kinerja yang diukur melalui volume penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar, dan return on investment. Keunggulan bersaing dapat diperoleh dari kemampuan perusahaan untuk mengolah dan memanfaatkan sumber daya dan modal yang dimilikinya.

Perusahaan yang mampu menciptakan keunggulan bersaing akan memiliki kekuatan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya karena produknya akan tetap diminati oleh pelanggan. Dengan demikian keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pemasaran perusahaan. Beberapa indikator yang digunakan dalam menilai kinerja pemasaran adalah volume penjualan, pertumbuhan pelanggan, dan kemampulabaan. Volume penjualan adalah volume penjualan dari produk perusahaan. Pertumbuhan pelanggan adalah tingkat pertumbuhan pelanggan perusahaan. Kemampulabaan adalah besarnya keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan.

**HIPOTESIS PENELITIAN**

Berdasarkan studi literatur penelitian terdahulu, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:



Dari kerangka pemikiran diatas dapat ditarik hipotesis dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh simultan dari Lingkungan bisnis eksternal, manajemen inovasi, market positioning dan channel traction terhadap Keunggulan Bersaing Startup ICT
2. Terdapat pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap keunggulan bersaing
3. Terhadap pengaruh manajemen inovasi terhadap keunggulan bersaing
4. Terdapat pengaruh channel traction terhadap keunggulan bersaing
5. Terdapat pengaruh market positioning terhadap keungguan bersaing
6. Terhadap pengaruh Keunggulan Bersaing dengan Kinerja Pemasaran Startup ICT

**METODE**

Pengujian dilakukan untuk menetapkan Validitas Isi, Validitas Konstruk dan Reliabilitas instrumen penelitian. Mengadopsi indikator pengukuran berdasarkan tinjauan literatur yang luas dan semua item yang digunakan dalam penelitian yang relevan. Sebagai alat ukur variabel-variabel di atas, dibuat kode identifikasi untuk setiap indikator, dan skala Likert 6 poin, yaitu mengukurnya:

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Cukup Setuju

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

**METODOLOGI**

Periode pengumpulan data adalah 10 September 2018 – 10 September 2019, Responden penelitian mencakup berbagai usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, dan status sosial ekonomi. Responden yang memenuhi persyaratan kelayakan adalah Founder/Co Founder Startup yang menjalankan suatu perusahaan. Melalui penyebaran melalui inkubator bisnis di masing-masing negara, di event pameran e27 dan techin asia digunakan untuk pengumpulan data. Terdapat 357 responden yang menyelesaikan survei offline & online; 347 diantaranya memenuhi persyaratan, sedangkan sepuluh sisanya tidak memenuhi persyaratan. Setelah dilakukan pengolahan data validitas dan reliabilitas menggunakan SPSS 25.0, kemudian digunakan software Lisrel 7.8 untuk menganalisis data menggunakan model persamaan struktural (SEM)

**HASIL**

Berdasarkan hasil pengumpulan kuesioner yang dilakukan responden, dapat disimpulkan pada Tabel 4 berikut ini:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PROFILE** | **DESKRIPSI** | **TOTAL** |
| **AGE** | 20-25 Tahun | 58 |
|  | 25-30 Tahun | 78 |
|  | 30-45 Tahun | 40 |
|  | 45 Tahun ke atas | 35 |
| **STATUS SEX** | Man | 147 |
|  | Female | 64 |
| **EDUCATION** | High School | 45 |
|  | Academy | 63 |
|  | University | 69 |
|  | Politeknik | 34 |
| **INDUSTRY** | Logistik & Courier Service | 39 |
|  | Games | 25 |
|  | E-Commerce | 40 |
|  | Fintech | 25 |
|  | Other Solution | 82 |
| **INCOME** | < $ 5.000 Monthly | 88 |
|  | $5.500 - 15.000 Monthly | 67 |
|  | $15.500 - 25.000 Monthly | 35 |
|  | >$ 25.000 | 21 |
|  |  |  |

Kemudian analisis dan konfirmasi kuesioner pada penelitian ini, penelitian dan validitas dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS 25.0. Kemudian dipilih metode Structural Equation Modeling (SEM) untuk menganalisis data. Analisis data di berbagai bidang telah banyak diterapkan (Su dan Yang, 2010). Dibandingkan dengan metode lainnya, metode SEM mempunyai kelebihan dan kemampuan untuk mengukur hubungan antar variabel potensial secara simultan jika terjadi kesalahan (Hair, 2006). Dengan demikian, hipotesis hubungan keenam variabel diverifikasi menggunakan LISREL 7.8 untuk memperkirakan koefisien jalur.

**Analisis Faktor Dasar (EFA),**

Analisis Validitas & Reliabilitas Aplikasi statistik (SPES) digunakan untuk mengetahui analisis reliabilitas Cronbach's Alpha dan analisis faktor. Uji Validitas Konvergen: Validitas konvergen diyakini dapat diterima jika semua muatan item lebih dari 0,5 (Wixom dan Watson, 2001). Reliabilitas seluruh konstruk terpenuhi bila koefisien Cronbach 'α' lebih dari 0,7 untuk semua konstruk (Nunnally, 1978). Tabel 4 menyajikan nilai Validitas & Reliabilitas serta indeks kesesuaian konstruksi model.

**Tabel 4 Nilai Validitas & Reliabilitas**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Variabel | r Hitung | Cut Off | Keterangan |
| Lingkungan Bisnis Eksternal | 0,779 | 00.03 | Valid |
| Manajemen Inovasi | 0,813 | 00.03 | Valid |
| Channel Traction | 0,751 | 00.03 | Valid |
| Market Positioning | 0,811 | 00.03 | Valid |
| Keunggulan Bersaing | 0,834 | 00.03 | Valid |
| Kinerja Pemasaran | 0,841 | 00.03 | Valid |
| Variabel | Cronbach's Alpha | Cut Off | Keterangan |
| Lingkungan Bisnis Eksternal | 0,947 | 00.06 | Reliabel |
| Manajemen Inovasi | 0,96 | 00.06 | Reliabel |
| Channel Traction | 0,956 | 00.06 | Reliabel |
| Market Positioning | 0,912 | 00.06 | Reliabel |
| Keunggulan Bersaing | 0,95 | 00.06 | Reliabel |
| Kinerja Pemasaran | 0,94 | 00.06 | Reliabel |

**T**

**Tabel 5 Uji Normalitas Data**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test** | | | | | | | |
|  | | Lingkungan Bisnis Eksternal | Manajemen Inovasi | Channel Traction | Market Positioning | Keunggulan Bersaing | Kinerja Pemasaran |
| N | | 347 | 347 | 347 | 347 | 347 | 347 |
| Normal Parametersa,b | Mean | 51.8012 | 56.9049 | 48.0922 | 28.0749 | 40.2997 | 31.5447 |
| Std. Deviation | 9.45376 | 9.69027 | 8.73685 | 4.93485 | 7.07287 | 6.00675 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .112 | .134 | .127 | .115 | .139 | .120 |
| Positive | .081 | .088 | .086 | .080 | .085 | .080 |
| Negative | -.112 | -.134 | -.127 | -.115 | -.139 | -.120 |
| Test Statistic | | .112 | .134 | .127 | .115 | .139 | .120 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .090c | .078c | .102c | .200c | .188c | .200c |
| a. Test distribution is Normal. | | | | | | | |
| b. Calculated from data. | | | | | | | |
| c. Lilliefors Significance Correction. | | | | | | | |

Hasil uji normalitas dengan program SPSS versi 24, adalah sebagaimana pada tabel di atas menunjukkan uji normalitas data untuk enam variabel penelitian, yang telah diuji sebelumnya secara manual dengan uji *Kolmogorov-Smirnov,* hipotesis yang diuji adalah:

H0 : p–*value* ˂ 0,05 Data tidak berdistribusi normal

Ha : p–*value* ≥ 0,05 Data berdistribusi normal

Data pada tabel 5 menunjukkan bahwa semua data variabel yang terdiri dari variabel lingkungan bisnis eksternal, manajemen inovasi, chanel traction, market positioning, keunggulan bersaing dan kinerja pemasaran mengikuti sebaran data normal dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan nilai p-*value* ≥ 0,05 maka data untuk mengukur variabel penelitian menunjukkan hasil yang tidak tidak ada perbedaan signifikan atau menerima Ha, artinya bahwa sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal atau tidak ada perbedaan yang signifikan antara data sampel yang berasal dari populasi berdistribusi normal.

Tabel 5. Tanggapan Responden

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **NO** | **VARIABEL** | **TOTAL SCORE** | **RATA-RATA** |
| 1 | Lingkungan Bisnis Eksternal | 17975 | 3.98 |
| 2 | Manajemen inovasi | 19746 | 4.06 |
| 3 | Channel Traction | 16688 | 4.02 |
| 4 | Market Positioning | 9742 | 4.01 |
| 5 | Keunggulan Bersaing | 13984 | 4.03 |
| 6 | Kinerja Pemasaran | 10946 | 3.15 |

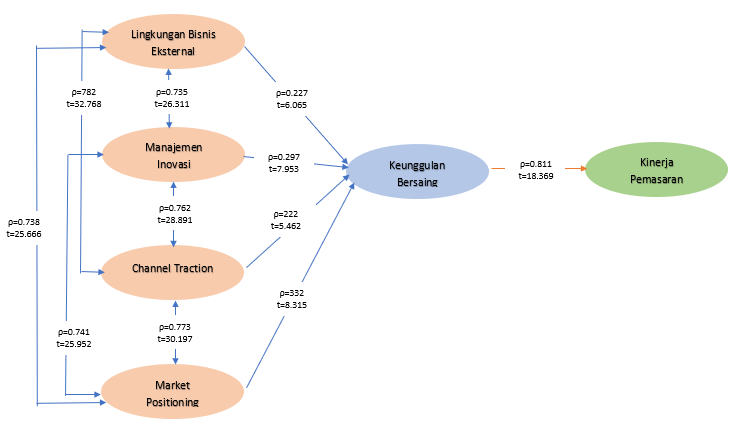
Berdasarkan tabel rekapitulasi tersebut dapat dilihat bahwa rata-rata terbesar memiliki nilai sebesar 3,15 dan nilai ini berada pada rentang kategori cukup baik (>2.60 – 3.40) dan nilai 4,06 Dengan kata lain menurut persepsi responden terhadap Variabel Lingkungan Bisnis Eksternal, Manajemen Inovasi, Channel Traction, Market Positioning, Kinerja Pemasaran Startup ICT Indonesia dan beberapa negara ASEAN lainnya memiliki kategori yang cukup baik dan baik.

**SEM dan Pengujian Hipotesis**

**Tabel 6 Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hipotesis** | **Variabel** | **Path Coefficient** | **t Hitung > 1.96** | **F Hitung** | **Kesimpulan Hipotesis** |
| **H1** | LB --> KB | 0.227 | 6.065 |  | Accepted |
| **H2** | MI --> KB | 0.297 | 7.953 |  | Accepted |
| **H3** | CT --> KB | 0.222 | 5.462 |  | Accepted |
| **H4** | MP --> KB | 0.332 | 8.315 |  | Accepted |
| **H5** | KB --> KP | 0.811 | 18.369 |  | Accepted |
| **H6** | LB, MI, CT, MP --> KP melalui KB | | | 1590.97 >2.40 | Accepted |

Setelah seluruh hipotesis dilakukan, maka dapat dibuat suatu gambar model total sebagai berikut



**DISKUSI**

Berdasarkan analisis SEM dengan model total diatas tampak bahwa

**KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

1. Lingkungan Bisnis Eksternal, Manajemen Inovasi, Channel Traction, Market Positioning Startup ICT Indonesia dan Beberapa negara ASEAN lainnya berada pada kategori baik.
2. Keunggulan Bersaing Startup ICT Indonesia dan ASEAN berada pada kategori baik.
3. Kinerja Pemasaran Startup ICT Indonesia dan ASEAN berada pada kategori cukup baik.
4. Lingkungan bisnis eksternal berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing Startup ICT Indonesia dan ASEAN
5. Manajemen Inovasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing Startup ICT Indonesia dan ASEAN
6. Channel traction berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing Startup ICT Indonesia dan ASEAN
7. Market positioning berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing Startup ICT Indonesia dan ASEAN
8. Lingkungan bisnis eksternal, Manajemen inovasi, channel traction, market positioning berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran melalui keunggulan bersaing secara simultan.
9. Keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran Startup ICT dan ASEAN.

**PELAJARAN LANJUTAN :**

Bagi penelitian selanjutnya, peneliti menyarankan untuk melakukan penelitian tambahan khususnya mengenai pengalaman dan inovasi dengan memperbanyak jumlah responden dan menyebarkan kuesioner ke lebih banyak wilayah karena ada kemungkinan letak geografis akan mempengaruhi jenis dan tingkat keberhasilan startup.

**PENGAKUAN**

Makalah penelitian ini dirancang untuk menunjukkan bagaimana kontribusi intelektual diharapkan mampu menjelaskan memperoleh gambaran komprehensif tentang hubungan tersebut dan mengidentifikasi faktor-faktor penentu utama keberhasilan startup teknologi. Pada kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, khususnya Suamiku, The Kidz dan Keluarga, Prof. H Eddy, M.Kom, M.Eng,

Prof. H Horas,SE, MSc, Prof.Dr.Muhardi,SE, MSi, Alexander Ludi,PhD

**LITERATURE**

Aaker, 2004, *Strategic marketing manajement*, New York, John Wiley & Sons Inc

Affuah, A. *Business Models: A Strategic Management Approach.* New York: McGraw Hill, 2004.

Alan P. Brache and Sam-Bodley Scott, 2007*, Implemeting a Business Strategy, USA Today;*May 2007; 135, 2744; ProQuest Research Library pg 59.

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2010). Business Model Generation. Published by. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Amdocs Telco 2.0 Conference, 2009

Andrey Sirotkin, Bronan McCabe: The New Experience for Business: Why User Experience Is theDifferentiation Strategy in the Cloud Context. HCI (9) 2011: 491-499

Antara News, 29 Juni 2010

Arief Yahya, 2014, Creativity to Commerce, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2014

Arief Yahya, 2012, *The Effect of Unique Resource, Innovation Management, Partnership and Business Strategy on Business Performance of Companies in Digital Creative Industry Sector in Indonesi*a, Student of Doctoral Program in Management Science and Business Management*, Economics and Business Faculty, Universitas Padjadjaran Australian Interactive Media Industry Association* (2005)

Ash Maurya, 2012. Running Lean, Iterrate from Plan A to a Plan That Works

ASEAN Guidelines on Fostering A Vibrant Ecosystem for Startups Across Southeast Asia Jakarta, ASEAN Secretariat, December 2020.

Ambashi, M. (2018), ‘Conclusion and Policy Recommendations’, in M. Ambashi (ed.), Innovation Policy in ASEAN, Jakarta: ERIA, pp.321 <http://www.eria.org/uploads/media/12.-ERIA_Innovation_Policy_> ASEAN\_Chapter\_11.pdf (accessed 30 November 2018).

ASEAN−Japan Centre (2017), ‘ASEAN Information Map’, as of December

2017, https://www.asean.or.jp/ja/asean/asean-information-map/

(accessed 30 November 2018).

ASEAN Secretariat (2017), ‘ASEAN Declaration on Innovation’. https://

asean.org/asean-declaration-on-innovation/ (accessed 30 November

2018).

Balconi, M. and R. Fontana, 2011, Entry and Innovation: An Analysis of the Fabless Semiconductor Business,:, Small Business Economics 37 (1) : 87-106

Barney Olmsted, Suzanne Smith and Barney Olmstead (Sep 1989), *Creating a Flexible Workplace: How to Select and Manage Alternative Work Options, Amacom*; 1st Edition edition (Sep 1989)

Barney,J, Hesterly W 2010 Strategic *Management and Competitive Advantage. Consepts and cases Third Edition*.: Pearson.

Basyaib, F. 2006, Teori Pembuat Keputusan. Jakarta : Grasindo

Beckham , J. Daniel, 1995, *Running with the Herd : Building a Business Strategy, The Healthcare Forum Journal*; Mar/Apr 1995; 38, 2; ProQuest Research Library pg. 62

Best, Roger J., 2009. *Market-Based Management: Strategies For Growing Customer Value and Profitability*. Third Edition. Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.

Bodley-Scott, Sam, 2011, *Linking innovation to strategy*, Training Journal (Mar 2011): 64-66

Bollen KA, Long JS. 1993. *Testing Structural Equation Model*. Newbury Park, CA: Sage Publication

Brynjolfsson, Erik and Lorin M. Hitt .2000, *Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation, and Business Performance.Journal of Economics Perspectives*, Volume 14, Number 4, Fall 2000, page 23-48.

Brynjolfsson, Erik Lorin M. Hitt 2003, *Computing Productivity*: *Firm-Level Evidence*, MIT Sloan Working Paper 4210-01.

CBInsights (2019). *The Top 20 Reasons Startups Fail*<https://www.cbinsights.com/research/startup-failure- reasons-top/> (2020, March, 11). [in English].

Chew, Keim C. 2008, *An exploratory case study. Knowledge management: Managing organizational knowledge assets by aligning business strategy, knowledge strategy, and knowledge management strategy, ProQuest Dissertations and Theses;* 2008;

Chew, Keim C., 2008, *An exploratory case study. Knowledge management: Managing organizational knowledge assets by aligning business strategy, knowledge strategy, and knowledge management strategy, Proquest Dissertations and Theses* : The Humanities and Social Sciences Collection

Chrisman, J.J. Bauerschmidt, A. Hofer, C.W., 1999. The Determinants of New Venture performance: An Extended Model. Entrepreneurship Theory and Practice, p. 5-22.

Christenson, C (1997) *The Innovator’s dilemma. Massacuset*. Harvard business

Chun, H., K. Fukao, S. Hisa, and T. Miyagawa (2012), “ Measurement of Intangible Investment by Industry and Its Role in Productivity Improvement Utilizing Comparative Studies between Japan and Korea” RIETI Discussion Paper Series 12-E-037.

Church, A. 1995. Manajerial Behaviors and Work Group. Climate as Predictors oe Employee Outcomes. Human. Business Development Quarterly.

Cohen, Louis, Lawrence Manion. Keith Morrison (2007). Research Methods in Education (6th Edition).Madiosn Evanue,New York

Collis, D. J. & Montgomery, C. A. 2005, *Corporate Strategy: A Resources- Based Approach,* Boston: McGraw Hill Companies, Inc.

Cooper, Donald R. Pamela S Shindler. 2008. *Business Research Methods.Mc.Grawhill. Int.*

Coulter, Mary. 2008. *Strategic Management in Action, 4th edition. Pearson Education. NJ*

Covin, J.G dan Slevin, D.P. 1991.*A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. Entrepreneurship*; Theory and Practice, 16 (1),7-25.

Craig, T.(1995) *Achieving innovation though Bureaucracy: lesson from the*

Cravens, David W and Nigel. F Piercy. 2013. *Strategic Marketing. 10th Edition. New York: McGraw-Hill.*

Creswell.,Jhon W. (2002), Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (2nd Edition)

Cui AS, Calantone RJ, David A Griffith DA. 2011. *Strategic change and termination of interfirm partnerships.* Strategic Management Journal. Vol. 32 (4) : 402.

Daniel H. Pink, A Whole New Mind, New York, Riverhead Books, 2005

David, Fred R. (2004). Manajemen Strategis. PT. Indeks kelompok Gramedia, Jakarta.

Dawid, Herbert dan Marc Reimann, 2004, *Evaluating Market Attractiveness: Individual Incentives Versus Industry Profitability*, *Computational Economics* 24: 321–355.

Day, George D. 1999, *Marketing Driven Strategy: Process for Creating Volue, The Pree Press: New York.*

DTI (2003a) *Competing in the Global Economy: The Innovation Challenge, DTI’s InnovationReport (and Economics Paper No. 7), Department of Trade and Industry, London*.

Enqqvist, J, M Graham dan J. Nikkinen , 2012, *The impact of working capital Management on Firm Profitability in Different Business Cycles : Evidence from Finland*. Working Paper.

Eric Ries, 2011. The Lean Startup : How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses

Gavin C. Reid. "Small Business Enterprise: An Economic Analysis". Published by Routledge, 1993, ISBN 0-415-05681-0, 978-0-415-05681-6.

Hadari Nawawi, (2005), Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif, Cetakan Ke-4, Gajah Mada Univercity Press, Yogyakarta.

Hair Jr., Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham & William C.Black, 1998. *Multivariat Data Analysis*. Prentice-Hall International, Inc.

Haynes, S. N., Richard, D. C. S., & Kubany, E. S. (1995). *Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods*. Psychological Assessment, 7, 238–247.

Hill,LW, Charles, dan Jones, R. Gareth. 2004. *Strategic Management an Integrated Approach: Houghton Mifflin.*

Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, 1999. *Strategic Management. Competitiveness and Globalization. England:* West Publishing Company.

Hsieh, Yi Hua; Chen, Hai Ming., 2011, *Strategic Fit Among Business Competitive Strategy, Human Resourcestrategy, And Reward System*, Proquest

Hsu, Shu-Hung. 2012, *Effects of Competitive Strategy, Knowledge Management and E-Business Adoption on Performance,* The Journal of Human Resource and Adult Learning8.2 (Dec 2012): 42-49.

Hubbard, Graham, and Paul Beamish, 2011, *Strategic Management : thingking, analysis, action,* Frechs Forest, N.S.W : Pearson Australia

Hulsmanna, Michael, Jorn Grappa, Ying Lia. 2008. *Strategic Adaptivity In Global Supply Chains-Competitive Advantage By Autonomous Cooperation*. *Int. J. Production Economics* Vol.114, p. 14–26.

Ireland, R. Duane, Robert E. Hoskisson, & Michael A. Hitt. (2009). *The Management of Strategy: Concepts and Cases* (8th Edition). Ohama: South-Western Cengage Learning

Jashapara, Ashok., 2004., *Knowledge maangement, an integrateed approach*,*from idea to launch*, 3rd Ed. Basic Book, New york

Jinzhao, Wang, Innovations of Human Resource Management in Lodging Industry/I*nnovation Du Management Des Ressources Humaines Dans L'industrie D'hôtellerie* . Canadian Social Science3.6 (2007): 58-63.

Johannessen, Jon Arild;Bjorn.Olsen, 2009, *Systemic Knowledge processes, innovation and sustainable competitive advantages*, Kybernetes,38.3/4 ( 2009) : 559-580

Johnson et al , 2012, *The NMC Horizon Project: 2012 Higher Education*,

Joreskog,K.G.(1996). Structural Equation Modeling with Ordinal Variable Using LISREL.

Jung, Sam-kwon; Choe, Hyung-ihn; Byun, Jeoung-woo.2009, *Internet marketing strategy of a wholesale tour agency in Korea: Case of Hana Tour,* Journal of Service Science1.1 (Jun 2009): 83-104. ... Journal of Service Science (2009).

Kanagal, Nagasimha.2009, *Role of Relationship Marketing in Competitive Marketing Strategy* Journal of Management and Marketing Research2 (May 2009): 1-17.

Kazmi, Azhar. 2008. *Strategic management and Business Policy 3th edition*. New Delhi:Tata Mcgraw-Hill.

Kelloway.E.Kevin (1998) *Using LISREL for Structural Equation Modeling*. A researcher’s guide. Saint Mary's University, Canada. *SAGE Publications, Inc*

Kendal, Kenneth E., and Julie E. Kendal., 2002. *System Analysis and Design, 5th edition.* New Jersey: Prentice Hall, p. 125

Kerlinger, Fred N., (2000). *Asas-asas Penelitian Behavioral,* (Alih Bahasa: Landung R

Situmorang dan H.J. Koesoemanto), Yogyakarta: GadjahMada University Press, p.1047

Khandekar,Aradhana, Anuradha Sharma, (2005) "*Organizational learning in Indian organizations: a strategic HRM perspective*", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 12 Iss: 2, pp.211 – 226.

Kimura, F., p. Kam Wong, and M. Ambashi (2019), ‘Innovation for ASEAN 2040’, in

Kimura, F., V. Anbumozhi, H. Nishimura. (eds.), Transforming and Deepening the

ASEAN Community, Jakarta: ERIA, pp.24–49.

Kotler J.P, & Heskett, J.L. 1992. Corporate Culture and Performance, The Free Press, New York

Kuratko, D F., & Richard M Hodgetts (2007). *Entrepreneurship: theory, process, practice*, 7th ed, Canada. Thomson South-Western.Lezenski, Michael R. 1997

Landry, Rejean ., & Nabil Amara., (2001, February). *Creativity, innovation and*

Law, Averill M., 2007. Simulation Modeling and Analysis. 4th Ed. McGraw Hill., p. 1-2

Malhotra, K. Naresh . 2010. *Marketing Research an Applied Orientation. Prentice Hall.*

Mcshane, Steven. L, & Mary Ann von Glinow, (2008) Organizational Behavior,

Michael J. Mol, Julian Birkinshaw, Julian M. Birkinshaw, 2008, *Giant Steps in Management: Creating Innovations that Change the Way We Work*, Prentice Hall/Financial Times

Michael J. Stahl, David W. Grigsby. "Strategic Management". Blackwell Publishing, 1997 ISBN 1-55786-650-3, 978-1-55786-650-9.

Montgomory, Collis . 2005. *Corporate Stratgey : A Resource Based Approach* : Mc. Graw Hill Int.

Mueller, J.D. 1996, Aaih bahas, Eddy Soewardi Kartawidjaja, Mengukur Sikap Sosial, Jakarta, Bumi Aksara

*Nazir* , Moh . ( *1988* ), Metode Penelitian, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Nonaka, and H Takeuchi.(1995). *The Knowledge-Creating Company.* New York, Oxford University Press

Nowak, Artur. *Strategic relationship between quality management and product innovation The Mid* - Atlantic Journal of Business33.2 (Jun 1997): 119-135.

Oke, A., Burke, G. & Myers, A. (2007*). Innovation types and performance in growing UK SMEs.International Journal of Operations & Production Management*, 27, (7), 735-753.

Oltra, Marıa J. and M. Luisa Flor, 2008, *The Moderating Effect of Business Strategy on The Relationship Between Operations Strategy and Firms’ Result,* International Journal of Operations &Production ManagementVol. 30 No. 6, 2010pp. 612-638*q* Emerald

Group Publishing Limited

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for

Visionaries,Game Changers, and Challengers. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Pertusa-Ortega, Eva M. ; Jose´ F. Molina-Azorı´n and Enrique Claver-Corte´s (2010), *Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach,* Management Decision48. 8 (2010): 1282-1303

Peter, Doyle,. 2008. *Value Based Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, 2nd Edition. John Wiley.

Porter, Michael E.2008, *Competitive Strategy*, collier macmillan publisher.*practice*, 7th ed, Canada. Thomson South-Western.

Potts, Jason D. and Hartley, John and Banks, John A. and Burgess, Jean E. and Cobcroft, Rachel S. and Cunningham, Stuart D. and Montgomery, Lucy (2008) Consumer co-creation and situated creativity. Industry and Innovation, 15(5). pp. 459-474.

Prahalad C.K and Venkat Ramaswamy, 1994. *The Future of Competition, Co Creating Unique Value with Customer. Boston Massachusets: Harvard Business School Press, Prentice hall, Harlow- England school press, Science Direc (elsevier) databas*e.t he statistics Canada Workshop 2001. Otawa

Robert S. Kaplan, 2010 Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard , Working Paper ,10-074

Sanders, Nada R;Reid, R Dan, 2001, *Competitive strategies of high-growth manufacturers: Survey results,* Production and Inventory Management Journal42.3/4 (Third Quarter 2001): 64-69.

Selby, Jonathan William, 2010, *A quantitative study describing the impact of innovation-related investment and management performance on corporate financial returns,*Walden University, 2010. 3397845.

Sudrajat, J. (2018). Inovation of Entrepreneurship Learning with Business Model Canvas Game. https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57188823135

Steps Blank, 2006. The Four Steps to the Epiphany “ Successfull Strategies for Product that Win

Sucherly, 2003, Peranan Manajemen Pemasaran Strategik dalam menciptakan keunggulan posisional serta implikasinya terhadapk inerja organisasi Bisnis dan nonbisnis (Pendekatan5A ) , Pidato pengukuhan jabatan Guru Besar dalam bidang Ekonomi pada fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran 22 maret 2003