

PERANCANGAN STRATEGI BERBASIS METODOLOGI LEAN STARTUP UNTUK MENDORONG PERTUMBUHAN PERUSAHAAN RINTISAN BERBASIS TEKNOLOGI DI INDONESIA

Zihramna Afdi¹, Bambang Purwanggono²

Departemen Teknik Industri, Universitas Diponegoro

Jalan Profesor Soedarto SH., Tembalang, Semarang

Telp. 087832064408

E-mail: zihramna.afdi@gmail.com¹

Abstrak

Zihramna Afdi, Perancangan Strategi Berbasis Metodologi Lean Startup untuk Mendorong Pertumbuhan Perusahaan Rintisan Berbasis Teknologi di Indonesia. Rasio kegagalan startup sangat tinggi, 75% startup yang sedang berkembang mengalami kegagalan dalam perkembangannya. Prosentase kegagalan startup dalam berkembang dipengaruhi oleh periode dan sektor industri yang dijalankan. Startup gagal berkembang karena pemilihan strategi yang tidak tepat pada tahun pertama hingga tahun keempat setelah berdiri. Penelitian ini berupa perancangan strategi baru yang bersifat umum dengan berdasar pada metode lean startup untuk mengatasi tingginya prosentase kegagalan pertumbuhan startup. Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi keberlangsungan proses pertumbuhan startup, mengidentifikasi failure factor sebagai faktor penghambat pertumbuhan yang harus diatasi oleh startup, dan merancang strategi yang tepat yang dapat diimplementasikan oleh startup di Indonesia. Penelitian dimulai dengan in-depth interview dengan responden ahli menggunakan metode delphi untuk mengidentifikasi variabel dan indikator kegagalan startup, dilanjutkan dengan menyeleksi indikator utama penyebab kegagalan startup menggunakan metode analytical network process. Setelah diperoleh prioritas penyebab kegagalan dilakukan formulasi strategi dengan berdasar pada metode lean startup. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden ahli setuju dengan 8 variabel beserta 55 indikator yang diusulkan dan didapatkan 10 prioritas penyebab kegagalan yang direkomendasikan untuk diatasi dengan metode minimum viable product, agile development, customer relationship management, dan pengelolaan sumber daya manusia.

Kata kunci: startup, lean, failure factor, formulasi strategi

Abstract

Zihramna Afdi, Strategic Formulation Based on Lean Startup Methodology to Encourage The Growth of Technology Based Startup Companies in Indonesia. The amount of startup failure ratio is very high, about 75% of growing startup failed to grow properly. Startup failure affected by period and their respective field. Startup failed to grow due to inappropriate strategy selection in their very first year until the fourth year. This research is about designing of new general strategies based on lean startup methodology to encourage startup growth. The purpose of this study are identifying startup failure variables an indicator with Delphi method, continued by prioritize it's main failed factor using Analytical Network Process (ANP). After failure factor obtained, the next step of the research is to formulate the strategy. The result of this study, researcher obtained 8 variables and 55 indicator of startup failure factor. By ANP model, obtained 10 priorities to be solved by formulating the new strategy using minimum viable product concept, agile development method, customer relationship management and human resource management. In the end gained a new strategy that can be used by startups to encourage their growth.

Keywords: Startup, lean, failure factor, strategy formulation

1. Pendahuluan

Startup merupakan suatu organisasi yang dirancang untuk menemukan model bisnis yang tepat agar dapat menghasilkan keuntungan yang maksimal (Blank, 2013). Puluhan ribu *startup* berdiri dan memulai bisnis pada periode milenial. Tercatat oleh Nasscom (2014) sebuah asosiasi non-profit di India terdapat 47.000 *startup* lahir di Amerika Serikat dan secara berurutan terdapat 4.500, 4.200, 3.300 *startup* berdiri di Inggris, India dan China. Pada tahun 2016 Indonesia memiliki 2.000 *startup*, menurut lembaga riset Nasscom angka tersebut merupakan yang tertinggi di Asia Tenggara. Mayoritas *startup* merupakan perusahaan baru berbasis teknologi, sains, dan teknik dengan presentase sebesar 60.8 %, edukasi sebesar 9.4%, jasa pangan dan akomodasi sebesar 11.4% dan sisanya terbagi oleh ritel, properti, administrasi bisnis, dan konstruksi.

Data menunjukkan bahwa rasio kegagalan *startup* sangat tinggi, hasil survey penelitian yang disusun oleh peneliti senior Universitas Harvard (Ghosh, 2012) yang dipublikasikan oleh *Wall Street Journal* bahwa 75% *startup* yang sedang berkembang mengalami kegagalan dalam perkembangannya. Penelitian dilakukan terhadap 2.000 *startup* pada periode 2004 hingga 2010 di Amerika Serikat. Definisi dari kegagalan *startup* adalah kegagalan pengelolaan sumber daya perusahaan yang terbatas sehingga *startup* tidak mendapatkan siklus perputaran uang yang baik, bahkan tidak memperoleh *revenue* yang memadai dalam awal-awal tahun keberjalanannya (Colis, 2016).

Ries (2011) mengimplementasikan pendekatan *Lean* diimplementasikan dalam bisnis *startup* yang pada mulanya berfokus pada industri software, dengan prinsip utama berupa iterasi dan validasi konsumen dimana dalam periode ini kecepatan akses bernilai kritis. Pendekatan *Lean* dalam konteks *entrepreneurship* dapat menjadi panutan untuk menghindari perencanaan yang kaku dan eksperimen yang tidak terkendali (Colis, 2016).

Berdasarkan fenomena *startup* yang terjadi, penelitian disusun berupa perancangan strategi baru yang bersifat umum dengan berdasar pada metode *lean startup*. Serangkaian penelitian ini dimulai dari penentuan variabel dan indikator *failure factor* yang menjadi penyebab kegagalan *startup* dalam berkembang. Penelitian dilakukan dengan cara *in-depth interview* menggunakan metode delphi kepada responden ahli dalam industri *startup* yang diwakili oleh pelaku *startup*, inkubator dan perwakilan pemerintah. Tahap selanjutnya dilakukan dengan menyeleksi *failure factors* yang telah didefinisikan berdasarkan prioritas terbesar menggunakan metode *Analytical Network Process* melalui software *super decision v2.8*. *Failure factors* dikerucutkan menjadi 10 faktor dengan prioritas terbesar. Langkah terakhir dari penelitian ini adalah merancang formulasi strategi berdasarkan metode *lean* dan metode lain yang sesuai dengan permasalahan *failure factor*.

2. Studi Literatur

Literatur yang dibahas merupakan pendekatan-pendekatan yang digunakan pada penelitian ini, diantaranya adalah manajemen strategi, *Lean Startup*, Metode *Delphi* dan *Analytical Network Process*.

2.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah proses pengembangan dan pratinjau strategi di masa mendatang yang dapat membawa organisasi meraih tujuan-tujuan dengan menimbang kapabilitas, batasan dan lingkungan operasional (Mitchell, 2010). Formulasi strategi adalah bagian dari manajemen strategi yang terdiri dari tiga tahapan yaitu: diagnosis, formulasi, dan implementasi.

2.2 Lean Startup

Lean Startup mengambil nama dari *revolusi lean manufacturing Toyota Production System (TPS)*. *Lean thinking* secara radikal mengubah sistem rantai pasok dan sistem produksi. Dalam hubungan itu dapat digambarkan mengenai pengetahuan dan kreatifitas pekerja untuk menyederhanakan *batch*, *just in time production*, *inventory* dan mempercepat *cycle time* (Ries, 2011). *Lean startup* mengadaptasi konsep ini dalam konteks *entrepreneurship*. *Lean startup* mengajarkan perbedaan tentang aktivitas memberikan nilai tambah serta *waste*, dan menunjukkan bagaimana menciptakan sebuah produk berkualitas.

2.3 Metode Delphi

Metode *Delphi* adalah modifikasi dari teknik *brainwriting* dan survei. Dalam metode ini, panel digunakan dalam pergerakan komunikasi melalui beberapa kuesioner yang tertuang dalam tulisan (Powell, 2003). Teknik *Delphi* dikembangkan pada awal tahun 1950 untuk memperoleh opini dari ahli. Objek dari metode ini adalah memperoleh konsensus yang paling reliabel dari sebuah grup ahli. Teknik ini diterapkan diberbagai bidang, misalnya untuk teknologi peramalan, analisis kebijakan publik, inovasi pendidikan, program perencanaan dan lain – lain. Tujuan dari metode ini adalah untuk mengkombinasikan para pakar/ahli terhadap suatu masalah/kejadian. Metode *Delphi* ini dilakukan untuk penyempurnaan terhadap pendapat yang ada dari responden (Powell, 2003).

2.4 Analytical Network Process

Analytic Network Process adalah metode penilaian multi kriteria untuk strukturisasi keputusan dan analisis yang memiliki kemampuan untuk mengukur konsistensi dari penilaian dan fleksibilitas pada pilihan dalam level subkriteria. Sementara itu, Figueira et. al. (2005) mendefinisikan ANP sebagai metode pengukuran relatif yang digunakan untuk menurunkan rasio prioritas komposit dari skala rasio individu yang mencerminkan pengukuran relatif dari pengaruh elemen-elemen yang saling berinteraksi berkenaan dengan kriteria kontrol. Aziz (2003) mendefinisikan ANP sebagai penerapan teori matematika yang

memungkinkan seseorang untuk melakukan *dependence* dan *feedback* secara sistematis sehingga dapat menangkap dan mengkombinasikan faktor-faktor yang bersifat *tangible* dan *intangibile*. ANP menggunakan proses prioritas berdasarkan penilaian berpasangan seperti layaknya AHP. ANP mampu mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif, dan mengizinkan adanya interaksi dan umpan balik dari elemen-elemen dalam cluster dan antar cluster.

3. Metode Penelitian

Metode penelitian ini digunakan sebagai acuan dalam melakukan penelitian. Metode penelitian ini terdiri dari penentuan tujuan penelitian dan perancangan metode penelitian

3.1 Penentuan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan atas dasar tujuan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi keberlangsungan proses pertumbuhan perusahaan rintisan berbasis teknologi atau *startup* di Indonesia.
2. Mengidentifikasi *failure factor* sebagai faktor penghambat pertumbuhan yang harus diatasi oleh perusahaan rintisan berbasis teknologi atau *startup* di Indonesia.
3. Merancang strategi yang tepat yang dapat diimplementasikan oleh *startup* di Indonesia sehingga dapat mendorong pertumbuhan *startup* di Indonesia.

3.2 Perancangan Metode Penelitian

Dalam perancangan model penelitian, dilakukan tahapan-tahapan berupa perancangan desain penelitian, perancangan variabel, proses dan metode pengambilan data hingga pengolahan data penelitian.

1) Perancangan Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat delapan variabel yang merupakan variabel laten, atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Setiap variabel akan dijelaskan ke dalam sejumlah indikator yang digunakan sebagai item pertanyaan kuesioner. Delapan variabel yang didapatkan dari penggabungan beberapa jurnal acuan penelitian, yaitu variabel formulasi strategi, implementasi strategi *human resources*, finansial, budaya perusahaan, aspek produksi – layanan konsumen, aktivitas inovasi, evaluasi strategi dan pengukuran performa bisnis, serta aspek legal dan ekosistem perusahaan. Variabel ditentukan untuk mengidentifikasi *failure factor* pertumbuhan *statup*. Penentuan variabel dan indikator penelitian *failure factor*.

2) In-depth Interview – Kuesioner Delphi

Teknik *Delphi* yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpul data. Kuesioner dalam penelitian ini dikembangkan untuk menghimpun pendapat serta validasi para pakar terkait dengan indikator – indikator *failure factor* perancangan strategi perusahaan. Pada kuesioner ini (kuesioner I),

responden diminta untuk menilai tingkat kepentingan (1-4) pada setiap kriteria dan subkriteria yang ditanyakan. Kuesioner ini bersifat terbuka dan mengizinkan responden untuk menambahkan kriteria (variabel) dan subkriteria (indikator) lain yang dianggap penting dan tidak terdapat pada daftar yang ditanyakan. Berikut merupakan responden penelitian ini:

Tabel 1 Responden Penelitian

No.	Nama	Jabatan dan Instansi
1	Mustafa, S.T., M.M.	Direktur Inkubator Ikitas
2	Novan Setiawan, SE	Penanggung Jawab Program IBT Kemenristek Dikti UPP IPTEKIN Jawa Tengah
3	Avian Dimas, S.Kom.	CEO Inigame
4	Pridana Nasution, S.Si	CEO Dannov (2014- 2017)

3) Identifikasi Failure Factor Menggunakan Metode Analytical Network Process (ANP)

Untuk membuat ANP, diperlukan variabel dan indikator yang akan dinilai bobotnya. Selain itu, diperlukan juga identifikasi hubungan antar indikator. Untuk mengidentifikasi hal tersebut, disebarkan kuesioner 2 dengan responden yang sama pada kuesioner 1. Kuesioner 2 ini bertujuan menentukan ada/tidaknya pengaruh setiap indikator pada indikator lainnya. Bentuk kuesioner telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Setelah didapatkan hasil kuesioner 2 dilanjutkan dengan langkah berikut:

✓ Membuat Matriks Perbandingan Berpasangan

Matriks perbandingan berpasangan didapatkan dengan menyebarkan kuesioner 3.

✓ Mengukur Rasio Konsistensi

Untuk setiap matriks perbandingan, harus dicek konsistensi dari data yang dimasukkan. Jika konsistensi lebih dari 0.1, maka verifikasi data yang dimasukkan harus dilakukan.

✓ Membentuk Supermatrix

Setelah seluruh data nilai perbandingan dimasukkan, maka diperoleh *unweighted matrix*, *weighted matrix*, dan *limit matrix*. Nilai pada *limit matrix* merupakan nilai prioritas yang menunjukkan bobot setiap subkriteria.

✓ Pemilihan Failure Factor

Pemilihan *failure factor* menggunakan bobot global.

4) Formulasi Strategi

Berikut merupakan tahapan akhir dari penelitian. Input pada tahapan ini adalah 10 *failure factor* yang didapatkan dari tahapan sebelumnya. Proses yang dilaksanakan adalah perancangan strategi untuk mengatasi *failure factor*. Strategi disesuaikan dengan masing-masing *failure factor* yang akan diatasi. Output berupa strategi level teknis untuk *startup*.

4. Pengumpulan dan Pengolahan Data

Berikut merupakan tahapan pengumpulan dan pengolahan data dari penelitian yang dilaksanakan.

4.1 Penentuan *Failure Factor* Perkembangan *Startup*

Tahap penentuan *failure factor* merupakan tahap pertama yang terdiri dari perancangan variabel, identifikasi *failure factor* dan seleksi prioritas *failure factor*.

1. Validasi Variabel dan Indikator

Penyesuaian validasi penelitian ini menggunakan Metode *Delphi* dengan pendekatan *rating scale* yang disusun berdasarkan kesepakatan dari empat pakar. Pakar akan diberikan beberapa pernyataan mengenai dimensi dan variabel penelitian yang akan digunakan, dan selanjutnya pakar akan memilih setuju atau tidak setuju, dan memberikan masukan untuk dimensi variabel maupun indikator

tambahan. Pelaksanaan validasi dilakukan terhadap variabel dan indikator yang telah ditentukan berdasarkan literatur pada bab sebelumnya.

Hasil kuesioner *Delphi* dapat dilihat pada tabel 2 dan tabel 3. Berdasarkan hasil dari penyelarasan yang dilakukan dengan penilaian *Delphi* pendekatan *Rating Scale* kepada keempat pakar, diketahui bahwa responden setuju terhadap semua variabel dan indikator,

Metode *Delphi* digunakan untuk melakukan verifikasi terhadap variabel dan indikator yang diusulkan. Syarat minimum variabel dan indikator disetujui adalah mendapatkan persetujuan 3 dari 4 ahli responden (Britania, 2011). Sehingga apabila jumlah persetujuan dibawah nilai 0,75 maka variabel atau indikator tersebut digugurkan. Dapat dilihat bahwa semua indikator disetujui oleh ahli.

Tabel 2 Hasil Kuesioner *Delphi* Variabel

No.	Variabel	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Pakar 4	Hasil Suara
Variabel	1 A. Formulasi Strategi	S	S	S	S	1
	2 B. Implementasi Strategi Human Resources	S	S	S	S	1
	3 C. Implementasi Strategi Finansial	S	S	S	S	1
	4 D. Implementasi Strategi Budaya Perusahaan	S	S	S	S	1
	5 E. Implementasi Strategi Aspek Produksi dan Layanan Konsumen	S	S	S	S	1
	6 F. Implementasi Strategi Aktivitas Inovasi dan Penelitian Pengembangan	S	S	S	S	1
	7 G. Evaluasi Strategi Dan Pengukuran Performa Bisnis	S	S	S	S	1
	8 H. Aspek Legal dan Ekosistem Perusahaan	S	S	S	S	1

Tabel 3 Hasil Kuesioner *Delphi* Indikator

Var	Ind	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Pakar 4	Hasil Suara	Var	Ind	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Pakar 4	Hasil Suara	
A	A1	S	S	S	S	1	E	E3	S	S	S	S	1	
	A2	S	S	S	S	1		E4	S	S	S	S	1	
	A3	S	S	S	S	1		E5	S	S	S	S	1	
	A4	S	S	S	S	1		E6	S	S	S	S	1	
	A5	S	S	S	S	1		E7	TS	S	S	S	0.75	
	A6	S	S	S	S	1		E8	S	S	TS	S	0.75	
	A7	S	S	S	TS	0.75		F1	S	S	S	TS	0.75	
	A8	S	S	S	S	1		F2	S	S	TS	S	0.75	
B	B1	S	S	S	S	1	F	F3	S	S	S	S	1	
	B2	S	S	S	S	1		F4	S	S	S	S	1	
	B3	S	S	S	S	1		F5	TS	S	S	S	0.75	
	B4	TS	S	S	S	0.75		F6	S	S	S	S	1	
	B5	S	S	S	S	1		F7	S	S	S	S	1	
	B6	S	S	S	S	1		F8	S	S	S	S	1	
C	C1	S	S	S	S	1		G	F9	S	S	S	S	1
	C2	S	S	S	S	1			G1	S	S	S	S	1
	C3	S	S	S	S	1	G2		S	S	S	S	1	
	C4	TS	S	S	S	0.75	G3		S	S	S	S	1	
	C5	S	S	S	S	1	G4		S	S	S	S	1	
	C6	S	S	S	S	1	G5		S	S	S	S	1	
	C7	S	S	S	S	1	G6		S	S	S	S	1	
D	D1	S	S	S	S	1	H		H1	TS	S	S	S	0.75
	D2	S	S	S	S	1		H2	TS	S	S	S	0.75	
	D3	S	S	S	TS	0.75		H3	S	S	S	S	1	
	D4	S	S	S	S	1		H4	S	S	S	S	1	
	D5	S	S	S	S	1		H5	TS	S	S	S	0.75	
E	E1	S	S	S	S	1		H6	S	S	S	S	1	
	E2	S	S	S	S	1								

2. Penentuan *Failure Factor* Menggunakan *Analytical Network Process* (ANP)

Berikut merupakan pengolahan data menggunakan Metode ANP

Konstruksi Model

Proses konstruksi model dilakukan dengan cara mengidentifikasi hubungan dan pengaruh antar variabel dan indikator. Pada prosesnya dilakukan

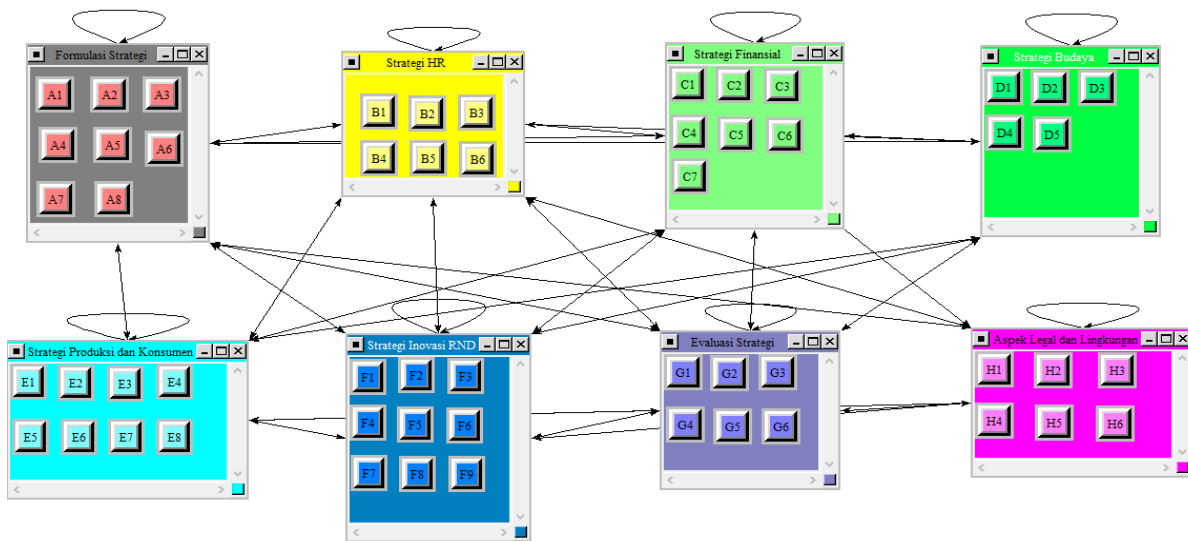
penyebaran kuesioner 2 yang ditujukan pada para ahli untuk menilai pengaruh / hubungan yang dimiliki. Pada kuesioner ini responden diminta untuk menjawab “ya/tidak” atas ada/tidaknya pengaruh antar satu indikator dengan indikator lainnya. Nilai maksimal untuk setiap hubungan pengaruh ini adalah “4 jawaban ya”. Untuk hubungan pengaruh yang memiliki 3 dan 4 jawaban “ya” maka dinilai bahwa ada pengaruh antar indikator. Untuk jawaban 1 “ya”, dinilai tidak memiliki pengaruh, dan untuk jawaban 2 “ya”, dilakukan verifikasi pada hubungan pengaruh antar subkriteria tersebut. Verifikasi ini dilakukan dengan menanyakan ulang kepada responden mengenai tingkat hubungan antar indikator tersebut.

Pada verifikasi ini, responden memberi rating 1-4 untuk menilai tingkat pengaruh yang diberikan satu indikator terhadap indikator lainnya. Selanjutnya, untuk hubungan pengaruh yang memiliki tingkat pengaruh ≥ 12 maka dianggap memiliki pengaruh. Hasil rekapitulasi pengaruh antar indikator dapat dilihat pada tabel 3

Setelah diperoleh variabel dan indikator melalui metode *Delphi* serta hubungan pengaruhnya, maka selanjutnya dibuat model ANP pada *software* Super Decision. Konstruksi model dapat dilihat pada gambar 1

Tabel 3 Rekapitulasi Pengaruh Indikator

	FORMULASI STRATEGI	IMPLEMENTASI STRATEGI HUMAN RESOURCES	IMPLEMENTASI STRATEGI FINANSIAL	IMPLEMENTASI STRATEGI BUDAYA PERUSAHAAN	IMPLEMENTASI STRATEGI ASPEK PRODUKSI DAN LAYANAN KEPEMILIHAN	IMPLEMENTASI STRATEGI ASPEK INOVASI DAN PENELITIAN PEMBANGUNAN	EVALUASI STRATEGI DAN PENINGKATAN PERFORMA BISNIS	ASPEK LEGAL DAN LINGKUNGAN PERUSAHAAN
FORMULASI STRATEGI	4	4	4	4	4	4	4	4
IMPLEMENTASI STRATEGI HUMAN RESOURCES	4	4	4	4	4	4	4	4
IMPLEMENTASI STRATEGI FINANSIAL	4	4	4	4	4	4	4	4
IMPLEMENTASI STRATEGI BUDAYA PERUSAHAAN	4	4	4	4	4	4	4	4
IMPLEMENTASI STRATEGI ASPEK PRODUKSI DAN LAYANAN KEPEMILIHAN	4	4	4	4	4	4	4	4
IMPLEMENTASI STRATEGI ASPEK INOVASI DAN PENELITIAN PEMBANGUNAN	4	4	4	4	4	4	4	4
EVALUASI STRATEGI DAN PENINGKATAN PERFORMA BISNIS	4	4	4	4	4	4	4	4
ASPEK LEGAL DAN LINGKUNGAN PERUSAHAAN	4	4	4	4	4	4	4	4



Gambar 1 Konstruksi Model ANP Menggunakan Software Super Decision

Membuat Matriks Perbandingan Berpasangan

Matriks perbandingan berpasangan didapatkan dengan mengolah data kuesioner 3 yang disebarakan kepada responden. Responden untuk kuesioner ini adalah sama dengan responden pada kuesioner sebelumnya. Pada kuesioner ini, responden diminta untuk menilai tingkat pengaruh antara satu indikator dengan indikator lainnya yang dinilai memiliki hubungan pengaruh pada hasil kuesioner sebelumnya. Kuesioner 3 dibagi ke dalam tiga bagian, yaitu bagian A untuk mengukur tingkat pengaruh antar indikator, bagian B untuk mengukur

tingkat pengaruh antar variabel dan indikator yang saling berkaitan, dan bagian C untuk mengukur tingkat pengaruh antar variabel.

Setelah seluruh responden memberi penilaian, langkah selanjutnya adalah mencari nilai rata-rata atas setiap penilaian. Hal ini diperlukan karena hanya ada satu nilai yang dapat dimasukkan ke dalam model. Rata-rata yang digunakan adalah geometric mean menggunakan microsoft excel. Berikut merupakan contoh input data dari kuesioner 3 di software super decision:

2. Cluster comparisons with respect to Strategi Finansial

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Evaluasi Strategi is very strongly more important than Aspek Legal dan Lingkungan

1. Aspek Legal dan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Evaluasi Strate~
2. Aspek Legal dan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Formulasi Strat~
3. Aspek Legal dan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Strategi Budaya
4. Aspek Legal dan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Strategi Finans~
5. Aspek Legal dan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Strategi HR
6. Aspek Legal dan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Strategi Inovas~
7. Aspek Legal dan~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Strategi Produk~
8. Evaluasi Strate~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Formulasi Strat~
9. Evaluasi Strate~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Strategi Budaya
10. Evaluasi Strate~	>=9.5	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	>=9.5	No comp.	Strategi Finans~

Gambar 2 Contoh Input Super Decision

Menghitung Rasio Konsistensi

Untuk setiap matriks perbandingan, dicek konsistensi dari data yang dimasukkan. Jika konsistensi lebih dari 0.1, maka verifikasi data yang dimasukkan harus dilakukan. Gambar 3 dan gambar 4 menunjukkan contoh pengecekan konsistensi yang dilakukan.

Membentuk Supermatrix

Pada tahapan ini diperoleh bobot *cluster*, *limit*, *unweighted supermatrix* dan *weighted supermatrix*. Untuk detail hasil perhitungan keempat matriks tersebut dapat dilihat di bagian lampiran.

Penarikan Kesimpulan Failure Factor

Software Superdecision membantu mengurutkan prioritas dari seluruh indikator yang diusulkan. Pengolahan mempertimbangkan *feedback* dari responden ahli dan menilai tingkat kepentingan dalam skala 0 s/d 1. Untuk mendapatkannya dilakukan pengolahan prioritas yang terdapat dalam menu *computations*. Dari 55 indikator, terpilih menjadi 10 indikator sebab kegagalan startup yang akan digunakan sebagai dasar penyusunan strategi *lean startup* pada bab selanjutnya. Berikut merupakan 10 prioritas *failure factor* pertumbuhan startup.

Berdasarkan tabel 4 disimpulkan 10 *failure factor* perkembangan *startup*. Berikut merupakan rangkuman dari 10 prioritas tersebut. 10 Prioritas berikut akan digunakan sebagai dasar penyusunan strategi pada bab selanjutnya

Graphical Verbal Matrix Questionnaire Direct

Comparisons wrt "G2" node in "Formulasi Strategi" cluster

A5 is 5 times more important than A6

Inconsistency	A4 ~	A5 ~	A6 ~
A3 ~	↑ 4	↑ 3.0000	← 5
A4 ~		← 2	← 6
A5 ~			← 5

Gambar 3 Matriks Perbandingan Berpasangan

Rank	Row	Col	Current Val	Best Val	Old Inconsist	New Inconsist	% Improvement
1.	A3	A6	5.000000	1.571615	0.073861	0.010134	86.28 %
2.	A4	A6	6.000000	13.271610	0.073861	0.038657	47.66 %
3.	A3	A5	3.000003	1.315254	0.073861	0.046388	36.38 %
4.	A4	A5	2.000000	1.284361	0.073861	0.063982	13.37 %
5.	A3	A4	4.000000	2.551781	0.073861	0.063943	10.72 %
6.	A5	A6	5.000000	6.264635	0.073861	0.063751	5.56 %

Gambar 4 Laporan Nilai Inkonsistensi

1. D4 = Tidak terjalin kepercayaan antara founder dengan karyawan
2. H4 = Trend pasar dan status teknologi yang cepat berubah
3. C6 = Profitability rendah
4. B6 = Kebijakan metode dan besaran gaji
5. G4 = Tingkat kepuasan pelanggan tidak diukur
6. B1 = Kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki rendah
7. C5 = Tingkat pertumbuhan tak terkendali
8. G3 = Pengukuran performa organisasi tidak dijalankan
9. D2 = Metode komunikasi dan kolaborasi dalam organisasi kaku
10. C7 = Penetapan harga produk secara emosional

Tabel 4 Prioritas Failure Factor Global

No	Nama Indikator	Prioritas Bobot Global
1	D4	0.48917
2	H4	0.44772
3	C6	0.39921
4	B6	0.36552
5	G4	0.27228
6	B1	0.24689
7	C5	0.23501
8	G3	0.21901
9	D2	0.21456
10	C7	0.20931

4.2 Metodologi Lean Startup

Build-Measure-Learn

Mendefinisikan sebuah hipotesis, membangun sebuah produk atau fitur yang dapat menguji hipotesis tersebut, kemudian mempelajari apa yang terjadi, dan menyesuaikannya dengan tepat. *Build-Measure-Learn* dapat diimplementasikan dalam berbagai hal misalnya, melakukan uji layanan konsumen, proses tinjauan manajemen, pendefinisian fitur baru dari suatu produk. Tujuan dari metodologi ini adalah menemukan cara tercepat untuk melakukan iterasi melalui siklus *Build-Measure-Learn*, sehingga didapatkan kesimpulan bahwa siklus membutuhkan iterasi, ataukah menghentikan iterasi dan beralih ke ide lain.

Minimal Viable Product (MVP)

Minimum viable product (MVP) merupakan versi dari produk baru yang mampu memberikan hasil maksimum tentang pengetahuan konsumen secara mudah. Tujuan MVP adalah membuktikan kebenaran hipotesis dasar bisnis, membantu seorang entrepreneur memulai proses pembelajaran secepat mungkin.

Actionable Metrics

Matriks operasional bisa membantu untuk menginformasikan pengambilan keputusan bisnis dan tindakan selanjutnya.

Innovation Accounting

Elemen lean startup yang memudahkan para *entrepreneur* teknologi mampu mengelola akuntabilitas dan memaksimalkan dampak (*outcome*) dengan melakukan pengukuran kemajuan perencanaan, *milestone* dan skala prioritas.

Manajemen Adalah Kunci Kewirausahaan

Startup merupakan institusi bukan hanya produk saja, maka membutuhkan manajemen jenis baru yang dirancang untuk menghadapi ketidakpastian ekstrem. Dalam prosesnya ilmu manajemen diperlukan untuk mengelola organisasi agar dapat bertahan dan meraih perkembangan.

5. Analisis dan Formulasi Strategi

Berdasarkan pengolahan data dan informasi yang dilakukan analisis pada bab sebelumnya, dilanjutkan dengan rekomendasi formulasi strategi.

5.1 Analisis Pengolahan Data

Analisis Karakteristik Responden

Pada penelitian ini responden yang digunakan adalah praktisi *startup* dari berbagai komponen dalam ekosistem *startup* yang diwakili oleh Ikitas sebagai inkubator *startup* yang terbiasa membimbing dan mendorong *startup* untuk maju berkembang, UPP IPTEKIN sebagai perwakilan pemerintah yang biasa membina *startup* untuk mengikuti program Kemenristek Dikti, dan melaksanakan berbagai program kerja yang terkait dengan perkembangan teknologi, inovasi dan usaha berbasis teknologi. Responden ketiga diwakili oleh Inigame sebagai *startup* yang menerima hibah PIBT tahun 2015 yang hingga kini sukses berkembang dan menciptakan eksistensi di dunia *game*. Responden keempat diwakili oleh Dannov Engineering yang juga mendapatkan hibah yang sama namun mengalami kegagalan dalam proses perkembangannya dalam dua tahun terakhir hingga akhirnya melakukan *pivot*. Setiap responden mewakili masing-masing komponen dalam ekosistem *startup* dengan dilakukan wawancara untuk menggali dan mencari tahu penyebab kegagalan *startup* yang angkanya sangat tinggi.

Analisis Validasi Variabel Penelitian

Proses pertama yang dilaksanakan adalah validasi variabel penelitian menggunakan metode *delphi*, tujuannya adalah untuk memastikan semua variabel disetujui oleh semua responden. Proses validasi melalui dua proses yaitu validasi variabel dan validasi indikator. Suatu variabel atau indikator disetujui apabila mendapat persetujuan dari minimal tiga responden dari empat responden yang tersedia. Hasil proses validasi delapan variabel mulai dari variabel A hingga variabel H disetujui mutlak oleh semua responden, tidak terdapat penolakan oleh responden. Semua indikator faktor kegagalan *startup* yang digunakan dalam penelitian juga disetujui oleh responden, dengan beberapa mendapatkan nilai 0.75 pada beberapa poin, artinya tiga dari empat responden setuju dan sebagian besar disetujui dengan empat responden menyetujui indikator. Dengan demikian tidak dilakukan iterasi atas metode *delphi*

karena hasil menunjukkan bahwa tidak ada indikator yang ditolak atau digantikan. Namun terdapat tambahan untuk beberapa indikator berupa redaksional dalam definisi operasional.

Analisis Pengolahan ANP Menggunakan Super Decision

Pengolahan mempertimbangkan *feedback* dari responden ahli dan menilai tingkat kepentingan dalam skala 0 s/d 1. Untuk mendapatkannya dilakukan pengolahan prioritas yang terdapat dalam menu *computations*. Dari 55 indikator, terpilih menjadi 10 indikator sebab kegagalan *startup* yang akan digunakan sebagai dasar penyusunan strategi *lean startup*. Nilai tertinggi yang diperoleh adalah indikator D4 = Tidak terjalin kepercayaan antara founder dengan karyawan dengan nilai sebesar 0.48917. Nilai tersebut menjadi tertinggi dan menjadi pertimbangan utama dalam penentuan strategi *startup*. Peringkat kedua adalah H4 = Trend pasar dan status teknologi dengan 0.44772, peringkat ketiga adalah indikator C6 = Profitability rendah sebesar 0.39921.

5.2 Analisis Failure Factor Perkembangan Startup

Melalui pengolahan data yang telah dilaksanakan dalam bagian sebelumnya didapatkan 10 *failure factor* yang menjadi penyebab *startup* gagal dalam berkembang menurut responden ahli. Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan strategi untuk mengatasi permasalahan tersebut menggunakan metodologi *lean startup*. Sebelum menformulasikan strategi, dilakukan analisis mengenai 10 *failure factor* tersebut.

➤ **Tidak terjalin kepercayaan antara founder dengan karyawan (D4)**

Failure factor tidak terjalin kepercayaan antara *founder* dengan karyawan merupakan penyebab utama kegagalan *startup* untuk berkembang, menurut penelitian ini nilainya adalah sebesar 0.48917. Hasil tersebut menunjukkan harmonisasi organisasi menjadi kunci dalam perkembangan *startup*. Setiap orang harus percaya terhadap kemampuan dan menjalin hubungan profesional serta tidak saling menjatuhkan satu dengan yang lain. Penyebabnya adalah elemen dalam *startup* tidak memiliki tujuan dan nilai-nilai yang sama dalam menjalankan *startup*. Untuk mengatasinya diperlukan strategi relasi karyawan, baik antar founder dan karyawan, maupun diantara karyawan itu sendiri. Kata kunci dalam *employee relation* adalah *engagement*.

➤ **Trend pasar dan status teknologi yang cepat berubah (H4)**

Trend pasar dan status teknologi berada dalam peringkat kedua dengan nilai sebesar 0.44772. *Trend* pasar *startup* di Indonesia adalah berbasis sosial media dan internet. Untuk *startup* berbasis teknologi mempunyai status teknologi yang masih belum dipercaya oleh konsumen jika dibandingkan dengan produk impor. Contohnya adalah *smartphone*, peralatan permesinan dsb. Untuk *startup* berbasis IT, memiliki kecenderungan *trend* yang cepat berubah.

Sehingga diperlukan mekanisme yang dapat beradaptasi dengan cepat terhadap *trend* dan kondisi pasar. Permasalahan tersebut dapat diatasi menggunakan strategi yang diformulasikan berfokus pada *product development* yang menganut prinsip MVP dan bersifat *agile development*. Strategi berbasis *lean startup* tersebut dipilih untuk memberikan fleksibilitas dan ruang gerak lebih bagi *startup*. Melalui penerapan strategi tersebut *startup* dapat mengatasi trend yang cepat berubah.

➤ **Profitability rendah (C6)**

Tingkat keuntungan yang rendah menjadi penyebab ketiga kegagalan *startup* dengan nilai sebesar 0.39921. Permasalahan tersebut disebabkan oleh manajemen keuangan yang kurang bijak. Manajemen keuangan terutama untuk perusahaan yang tergolong baru harus memiliki metode-metode yang tepat sehingga mendapatkan efisiensi keuangan. Penyebab pertama adalah karena manajemen keuangan dasar belum dikelola dengan baik seperti, manajemen *cashflow*, pengelolaan piutang dengan klien dan status hutang organisasi.

➤ **Kebijakan metode dan besaran gaji yang memberatkan startup (B6)**

Kebijakan metode dan besaran gaji menjadi penyebab keempat kegagalan *startup* dengan nilai sebesar 0.36552. Metode dan besaran gaji diatur dalam bagian sumber daya manusia dalam aspek *personel admin*, pemilik/pimpinan *startup* harus dapat memberikan hak dasar dari setiap anggota organisasi kita dengan sebaik mungkin seperti gaji bulanan yang rutin, THR, jatah cuti, perizinan sakit, dan sebagainya. Pemberian hak beserta pencatatannya masuk kedalam area ini. Pemberian gaji tidak harus dalam jumlah yang besar karena akan memberikan beban bagi perusahaan, lebih baik apabila memberikan gaji dengan mempertimbangkan tingkat biaya hidup di kota *startup* beroperasi dan mengacu pada peraturan perundangan ketenagakerjaan. Gaji yang diberikan sebaiknya disesuaikan dengan beban kerja dan tingkat performansi yang dilakukan. Metode penggajian menjadi lebih fleksibel.

➤ **Tingkat kepuasan pelanggan tidak diukur (G4)**

Tingkat kepuasan pelanggan yang tidak diukur menjadi penyebab kelima kegagalan *startup* dengan nilai sebesar 0.27228. Tingkat kepuasan pelanggan bernilai penting dalam proses pengembangan produk. Tingkat kepuasan pelanggan juga menjadi tolok ukur tingkat penerimaan produk oleh konsumen. Apabila tingkat kepuasan pelanggan tidak diukur dapat menjadi suatu masalah karena organisasi terutama bagian produksi dan pengembangan produk tidak mendapatkan *feedback* dan data atas kebutuhan pelanggan, sehingga dapat dimungkinkan terjadi kesalahan dalam proses peramalan jumlah produksi yang berujung pada inefisiensi produksi. Permasalahan kedua yang dapat muncul adalah bagian penelitian dan pengembangan tidak

mendapatkan data yang cukup yang digunakan sebagai input dalam pengembangan produk baru. Permasalahan tersebut dapat mengakibatkan produk baru yang dikembangkan tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.

➤ **Kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki rendah (B1)**

Kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki rendah menjadi penyebab keenam kegagalan startup dengan nilai sebesar 0.24689. Ketidakmampuan anggota dalam melaksanakan proses bisnis menimbulkan *inefisiensi* karena tujuan-tujuan yang ditetapkan tidak dapat tercapai. Dilema terjadi dalam bisnis *startup*, di suatu sisi *startup* kesulitan untuk merekrut individu potensial karena tuntutan gaji tinggi. Sedangkan di lain sisi jika menggunakan sumber daya yang tidak kompeten dapat menghambat perkembangan *startup*. Sehingga diperlukan usaha untuk mengatasi permasalahan tersebut. Selain keterbatasan ilmu yang dimiliki oleh founder juga menyebabkan *startup* memiliki keterbatasan-keterbatasan teknis. Sebagian besar founder berasal dari disiplin ilmu terapan seperti informatika dan keteknikan, dimana tidak memiliki ketrampilan manajerial yang memadai, tidak memiliki kemampuan memasarkan produk dan tidak mampu mengembangkan pasar. Salah satu solusinya adalah strategi pengembangan sumber daya manusia / *people development*. Program ini dilakukan dengan minimasi *budget* dengan cara melakukan analisis *job desc* dari masing-masing pekerjaan, menetapkan KPI keberhasilan setiap posisi tersebut, dan menyimpulkan kebutuhan minimal yang dibutuhkan untuk dapat melaksanakan tugas tersebut. Di titik tersebutlah kita mulai susun prioritas program pengembangan yang dapat dilakukan sesuai dengan *budget*.

➤ **Tingkat pertumbuhan tak terkendali (C5)**

Tingkat pertumbuhan tak terkendali menjadi penyebab nomor ketujuh kegagalan startup dengan nilai sebesar 0.23501. Pertumbuhan merupakan sesuatu yang alamiah, sehat, dan didambakan oleh semua perusahaan, tetapi pertumbuhan haruslah terencana dan terkendali. Perusahaan yang baru berdiri dapat diperkirakan mengalami pertumbuhan terlalu pesat dibandingkan dengan basis modal yang dimiliki, apabila penjualan meningkat 40 sampai 50 persen. Idealnya, perkembangan harus didanai dari laba ditahan atau dari tambahan modal pemiliknya, tetapi sebagian besar bisnis mengambil pinjaman paling tidak untuk sebagian investasi modalnya. Pertumbuhan yang tidak terkendali memberikan risiko kegagalan ketika organisasi tidak siap dalam menghadapi perubahan. Beberapa bisnis tumbuh terlalu lambat, menghambat keuntungan bisnis karena mengabaikan risiko dan akhirnya bisnis tidak pernah berkembang. Sebaliknya, tumbuh terlalu cepat dapat merugikan bisnis startup. Terlalu cepat merekrut karyawan, terlalu cepat memperluas bisnis, atau terlalu cepat mendapat banyak pelanggan

sekaligus, merupakan ancaman serius yang membahayakan infrastruktur bisnis. Startup yang baik senantiasa menciptakan pertumbuhan terkendali dan stabil, yang dicapai secara bertahap.

➤ **Pengukuran performa organisasi tidak dijalankan (G3)**

Pengukuran performa organisasi yang tidak dijalankan menjadi penyebab nomor delapan kegagalan startup dengan nilai sebesar 0.21901. Apabila pengukuran tersebut tidak dilaksanakan, berakibat pada ketidakmampuan organisasi *startup* untuk memetakan diri dalam usaha pencapaian visi dan tujuan organisasi. Menilai kinerja *startup* menjadi tugas penting bagi *founder*. Dengan mengetahui pencapaian sasaran dan posisi *startup*, maka *startup* mampu melakukan *improvement* untuk meraih *level* yang diinginkan. Jika tidak dilaksanakan *startup* menjadi bergerak tanpa arah dan tujuan jelas karena tidak ada pengukuran terhadap target yang spesifik. Untuk mengatasinya dapat dilakukan dengan pengukuran dengan berbagai metode seperti *balanced scorecard* dengan berbagai indikator kinerja yang disesuaikan dengan kebutuhan dari *startup*.

➤ **Metode komunikasi dan kolaborasi dalam organisasi kaku (D2)**

Metode komunikasi dan kolaborasi dalam organisasi kaku menjadi penyebab nomor sembilan kegagalan startup dengan nilai sebesar 0.21456. Startup adalah organisasi temporer yang sedang mencari bentuk terbaik dalam melaksanakan proses bisnis. Sehingga terdapat banyak hal yang menjadi tidak pasti dan belum terstruktur dengan baik. *Startup* perlu untuk merancang struktur organisasi, proses bisnis dan pembagian beban kerja dengan baik. Satu hal yang menjadi pertimbangan utama adalah mengenai fleksibilitas komunikasi dan kolaborasi. *Startup* akan berkembang dengan baik apabila proses komunikasi berjalan mengalir, tidak terdapat banyak birokrasi yang menghambat. Antar anggota perlu untuk saling memahami kondisi dan tidak keberatan untuk saling membantu pekerjaan walaupun bukan tanggung jawab yang bersangkutan.

➤ **Penetapan harga produk secara emosional (C7)**

Penetapan harga produk secara emosional menjadi penyebab nomor 10 kegagalan startup dengan nilai sebesar 0.20931. Sering dijumpai bahwa *founder startup* tidak melakukan analisis penetapan harga jual produk dengan baik. Seringkali hanya menggunakan intuisi dan perasaan tanpa mempertimbangkan data dan fakta yang seharusnya dipertimbangkan. Apabila harga yang ditetapkan terlalu rendah berakibat pada proses perkembangan yang menjadi lambat, profitabilitas rendah dan kalah bersaing dengan kompetitor. Sedangkan jika harga yang ditetapkan terlalu mahal berakibat pada penjualan yang sedikit karena konsumen menghindari produk dan memilih membeli produk kompetitor. Metode penentuan biaya yang telah

dikembangkan ahli seperti metode penetapan harga berbasis biaya, Metode penetapan harga berbasis permintaan, metode penetapan harga berbasis laba dan metode penetapan harga berbasis permintaan. Startup perlu mengimplementasikan metode tersebut dengan penyesuaian dengan karakteristik startup yang dimiliki.

5.3 Formulasi Strategi

Terminologi

Goal dari formulasi strategi adalah untuk mengatasi 10 *failure factor* startup yang didefinisikan pada bagian sebelumnya. Formulasi strategi berada pada tingkat teknis operasional *startup*.

Kerangka Waktu

Perencanaan strategis berikut dirancang dengan kerangka waktu tiga tahun dengan proses evaluasi dan pemantauan perkembangan setiap semester. Pertimbangan perencanaan kerangka waktu selama tiga tahun adalah terkait dengan jangka waktu yang tepat untuk mempertimbangkan masa kelanjutan *startup*, berbeda dengan perencanaan pada perusahaan mapan.

Pengukuran

Untuk dokumen ini diberikan tiga metrik pengukuran, yaitu metrik proses bisnis, metrik finansial dan metrik produk & *engagement*.

Rekomendasi Formulasi Strategi *Lean Startup*

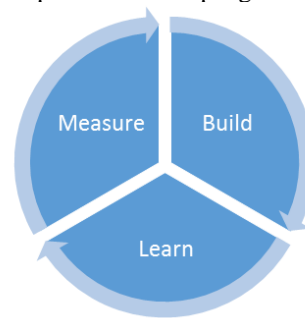
Tahapan ini meliputi pendefinisian strategi merujuk pada teori formulasi strategi Mitchell (2010) dengan berdasar pada metodologi *Lean Startup* yang dikembangkan oleh Ries (2012). Formulasi strategi terdiri dari tiga bagian, yaitu pertama adalah formulasi strategi korporat untuk menentukan arah kebijakan organisasi, kedua adalah strategi bisnis untuk berkompetisi pada lini bisnis yang telah dipilih. Tujuan utama dari aspek ini adalah membangun dan meningkatkan posisi kompetitif suatu usaha untuk setiap lini bisnis. Ketiga adalah strategi fungsional yang dirancang sebagai strategi jangka pendek pada tingkat teknis *startup*.

Strategi Korporat

Aspek strategi tingkat korporasi berfokus pada arah kebijakan organisasi. Aspek ini meliputi strategi secara keseluruhan dari sebuah organisasi. Strategi tingkat korporat untuk *startup* dirancang untuk memperoleh model bisnis yang tepat dengan proses yang efisien untuk menghindari sumberdaya yang terbatas digunakan untuk melakukan aktivitas yang tidak diperlukan atau tidak dibutuhkan oleh konsumen. Metode *lean manufacturing* diimplementasikan untuk mengeliminasi waste dan meningkatkan efisiensi pada sebuah perusahaan besar yang telah berjalan pada model bisnisnya, sedangkan pada kasus ini strategi korporat dirancang dengan dasar *lean startup* untuk menemukan model bisnis yang sesuai sehingga dapat mendorong pertumbuhan *startup*. Metode *lean startup* dirancang untuk menempatkan *startup* pada tingkat agresifitas yang tinggi, dimana *startup* dirancang untuk tumbuh secara cepat, namun apabila *startup* gagal

mendefinisikan model bisnis yang tepat, *startup* dengan cepat dapat melakukan pivot atau pergantian model bisnis baru.

Strategi pendefinisian model bisnis untuk mendorong pertumbuhan dilakukan dengan konsep *build-measure-learn* yaitu sebuah siklus pembelajaran mulai dari kreasi ide hingga menjadi produk, mengukur reaksi dan perilaku pelanggan terhadap pengembangan produk, dan kemudian memutuskan produk mana yang diteruskan, atau melakukan strategi Pivot, dan proses ini bisa diulang sebanyak yang dibutuhkan. Build-Measure-Learn dapat diimplementasikan dalam berbagai hal misalnya, melakukan uji layanan konsumen, proses tinjauan manajemen, pendefinisian fitur baru dari suatu produk. Hal yang terpenting adalah proses dokumentasi data yang lengkap dan benar sehingga manajemen dapat melakukan pengukuran.



Gambar 5 Siklus *Build-Measure-Learn* (Gaffney, dkk, 2014)

- **Buat (build)**
Membuat minimum viable product (MVP) yaitu produk dengan fitur yang cukup untuk memperoleh pembelajaran dan dapat terus dikembangkan.
- **Ukur (measure)**
Mengukur apakah usaha yang dikeluarkan mengarah pada kemajuan.
- **Pelajari (learn)**
Mempelajari produk yang dihasilkan apakah akan bertahan atau mengharuskan *startup* mencari produk baru sesuai dengan kebutuhan konsumen. Fase ini merupakan keputusan yang paling krusial yang harus dibuat.

Strategi Kompetitif Bisnis

Aspek kedua fokus pada proses untuk berkompetisi pada lini bisnis yang telah dipilih. Tujuan utama dari aspek ini adalah membangun dan meningkatkan posisi kompetitif suatu *startup*. Kesuksesan strategi kompetitif mempengaruhi perancangan kompetensi pembeda yang unik dan menggunakannya untuk membedakan diri dengan kompetitor. Pada tingkatan ini direkomendasikan dua strategi yaitu pertama adalah strategi kompetisi dan kedua adalah strategi kooperasi. Strategi kompetisi ditujukan agar *startup* memiliki nilai unik yang diciptakan sehingga menjadikannya mampu bersaing dengan kompetitor, bahkan dapat menguasai pasar baru yang diciptakan. Strategi kedua adalah strategi

kooperasi. Strategi ini dipilih dengan pertimbangan sebagai solusi atas perkembangan model bisnis pada era ini. Fokus pada hubungan jangka panjang dengan mitra dalam bentuk *value chain partnership*.

Strategi kompetisi

Strategi kompetisi dirancang dengan implemantasi model *lean canvas*. *Lean Canvas Model* merupakan modifikasi dari *Business Model Canvas* yang diciptakan oleh Osterwalder (2010).

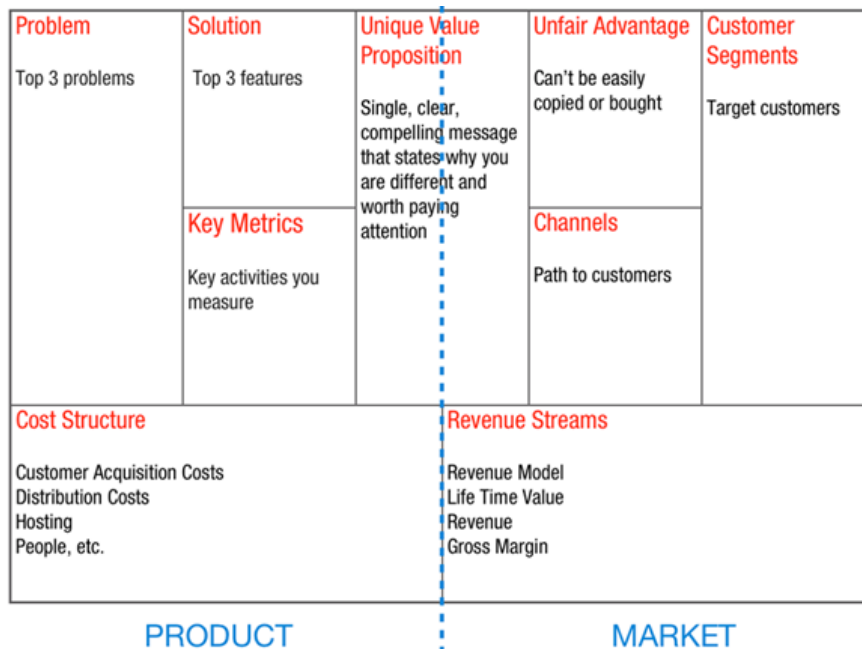
Strategi Kooperasi

Strategi kooperasi adalah melakukan kemitraan antar *startup* dimana sumberdaya, kapabilitas, dan kompetensi inti digabungkan guna mencapai kepentingan bersama untuk mengembangkan, memproduksi hingga memasarkan produk atau layanan. Strategi kooperasi direkomendasikan untuk mengatasi keterbatasan sumber daya dan jaringan yang dimiliki. Jenis kooperasi yang dimaksudkan adalah aliansi untuk mengurangi persaingan,

mengurangi ketidakpastian. *Startup* berbasis teknologi berada pada pasar dengan siklus cepat, strategi kooperasi yang dirancang adalah untuk meningkatkan kecepatan produk hingga masuk pasar dengan metode *minimum viable product*, membagi pengeluaran R&D, dan membagi data bersama mitra seperti data analissi pasar, data pengembangan produk, dan data-data lain yang berhubungan dengan proses bisnis *startup*.

Strategi Fungsional

Strategi fungsional adalah strategi tataran teknis keberlangsungan *startup* yang terdiri dari strategi human resources, strategi inovasi, strategi finansial, strategi operasional, dan strategi pemasaran. Strategi fungsional dirancang untuk mengatasi failure factor yang telah didefinisikan sebelumnya. Strategi ini digunakan untuk menjalankan *startup* dengan menghindari failure factor perkembangan *startup*. Rancangan strategi fungsional dijelaskan di tabel 5:



Gambar 6 Formulasi Strategi Kompetitif Lean Canvas (Gaffney, dkk, 2014)

Tabel 5 Formulasi Strategi Fungsional

No	Jenis	Deskripsi
1		Strategi Human Resources
1.1	Failure factor	D4 = Tidak terjalin kepercayaan antara founder dengan karyawan
	Strategi	Memperhatikan relasi karyawan, baik antar founder dan karyawan, maupun diantara karyawan itu sendiri. Kata kunci dalam <i>employee relation</i> adalah <i>engagement</i> dengan teknis sebagai berikut <ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan nilai-nilai dasar yang menyatukan elemen organisasi, sehingga akan memiliki alasan kuat untuk bersatu • Menciptakan pertemanan yang erat antar anggota • Founder memberikan perintah, memberikan umpan balik dan bertoleransi dengan segala kekurangan yang ada
	KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Tercipta budaya visi dan nilai perusahaan, • Peta rantai perintah

Lanjutan Tabel 5 Formulasi Strategi Fungsional

No	Jenis	Deskripsi
1.2	Failure Factor	D2 = Metode komunikasi dan kolaborasi dalam organisasi kaku
	Strategi	Memperhatikan relasi karyawan, dengan menciptakan pertemanan yang erat antar anggota dan bertoleransi atas semua kelebihan dan kekurangan.
	KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Beban kerja • Tingkat birokrasi
2	Strategi Inovasi	
2.1	Failure factor	H4 = Trend pasar dan status teknologi yang cepat berubah
	Strategi	Mengimplementasikan konsep Lean startup yaitu minimum viable product dalam proses pengembangan produk. Startup tidak perlu untuk mengembangkan produk hingga sempurna, akan tetapi startup harus melakukan testing secara cepat dengan cara melemparkan produk mvp kepada konsumen untuk mendapatkan feedback yang dapat digunakan untuk mengembangkan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.
	KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian fitur produk dengan feedback • Input data dari konsumen melalui survey
3	Strategi Finansial	
3.1	Failure Factor	C6 = Profitability rendah
	Strategi	Menyusun proyeksi keuangan, mengelola keuangan dasar, mengatur harga pokok produksi
	KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian fitur produk dengan feedback • Input data dari konsumen
3.2	Failure Factor	B6 = Kebijakan metode dan besaran gaji yang memberatkan startup
	Strategi	Memberikan hak dasar dari setiap anggota organisasi kita dengan sebaik mungkin seperti gaji bulanan yang rutin dalam nilai minimum (UMR) dengan melengkapi jatah cuti, perizinan sakit, dan sebagainya
	KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Besaran pengeluaran gaji
3.3	Failure Factor	C7 = Penetapan harga produk secara emosional
	Strategi	Melakukan perencanaan harga jual dengan memilih metode yang cocok dengan proses bisnis startup, dapat berupa metode penetapan harga berbasis biaya, metode penetapan harga berbasis permintaan,
	KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivitas metode penentuan HPP
		•
4	Strategi Operasional	
4.1	Failure Factor	B1 = Kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki rendah
	Strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Mengikuti training melalui bergabung dengan inkubator atau komunitas startup • Mengimplementasikan development program dengan cara menganalisa job desc dari masing-masing pekerjaan, menetapkan KPI keberhasilan setiap posisi tersebut, dan menyimpulkan kebutuhan minimal yang dibutuhkan untuk dapat melaksanakan tugas tersebut.
	KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Besaran pengeluaran gaji
4.2	Failure Factor	C5 = Tingkat pertumbuhan tak terkendali
	Strategi	Menyusun proyeksi pertumbuhan startup, mengukur kemampuan startup dalam menerima proyek/pekerjaan
	KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Besaran rasio pertumbuhan terhadap modal/kapital
5	Strategi Pemasaran	
5.1	Failure Factor	G4 = Tingkat kepuasan pelanggan tidak diukur
	Strategi	Mengukur kepuasan pelanggan menggunakan metode <i>customer relationship management</i> .
	KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Survey tingkat kepuasan pelanggan

6. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Hal-hal yang dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil *in-depth interview* menggunakan Metode *Delphi*, disepakati delapan variabel yang mempengaruhi keberlangsungan proses pertumbuhan perusahaan rintisan berbasis teknologi yaitu, formulasi strategi, strategi human resources, strategi finansial, strategi budaya perusahaan, strategi aspek produksi & layanan konsumen, strategi aktivitas inovasi & penelitian pengembangan, evaluasi strategi & pengukuran performa bisnis, aspek legal & ekosistem perusahaan. Delapan variabel tersebut diikuti oleh 55 indikator yang disepakati oleh responden pakar.
2. Berdasarkan pengolahan data menggunakan *Analytical Network Process* pada *software Superdecision v2.8* terpilih 10 *failure factor* yang menghambat perkembangan *startup* dari total 55 indikator yang diberikan. Berikut merupakan 10 *failure factor* tersebut beserta dengan nilai prioritasnya; (1) D4 - Tidak terjalin kepercayaan antara founder dengan karyawan dengan prioritas normalisasi sebesar 0.48917; (2) H4 - Trend pasar dan status teknologi prioritas sebesar 0.44772; (3) C6 - Profitability rendah prioritas sebesar 0.39921; (4) B6 - Kebijakan metode dan besaran gaji sebesar 0.36552; (5) G4 - Tingkat kepuasan pelanggan tidak diukur sebesar 0.27228; (6) B1 - Kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki rendah sebesar 0.24689; (7) C5 - Tingkat pertumbuhan tak terkendali sebesar 0.23501; (8) G3 - Pengukuran performa organisasi tidak dijalankan sebesar 0.21901; (9) D2 - Metode komunikasi dan kolaborasi dalam organisasi kaku sebesar 0.21456; (10) C7 - Penetapan harga produk secara emosional sebesar 0.20931
3. Formulasi strategi telah dilakukan untuk mengatasi *failure factor* perkembangan startup. Formulasi strategi disusun untuk mengatasi setiap *failure factor* yang telah didefinisikan. Formulasi strategi yang disusun berdasar pada kebutuhan untuk mengatasi permasalahan *failure factor* secara spesifik sehingga tercipta 10 strategi operasional yang dilaksanakan dalam tiga tahun awal proses berdirinya startup dengan proses evaluasi setiap semester. Penyusunan strategi melibatkan metodologi lean startup dengan prinsip *build, measure dan learn*, konsep *MVP* beserta *agile development* dan dikombinasikan dengan disiplin manajemen strategis yang terdiri dari perancangan infrastruktur manajemen, manajemen sumber daya manusia, aspek pengembangan produk dan aspek teknis seperti produksi, penjualan dan pemasaran serta kerangka pola hubungan dengan pelanggan.

Saran

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut.

1. Penyusunan indikator sebaiknya diseleksi lebih ketat dan padat lagi karena pada prosesnya dengan 55 indikator membuat pengolahan data membutuhkan waktu yang lama karena ANP mempertimbangkan pola hubungan antar setiap indikator yang berhubungan. Di lain sisi indikator yang terlalu banyak mengakibatkan responden menjadi bingung dan data akan cenderung inkonsisten karena input terlalu banyak.
2. Penelitian ini hanya sebatas memberikan rekomendasi rancangan strategi, maka untuk selanjutnya juga dapat membahas penelitian mengenai hasil implementasi strategi berbasis metodologi lean berikut pada startup tertentu untuk menguji kebermanfaatannya.
3. Menambah responden untuk kepentingan penelitian yang lebih baik dan lebih lengkap, serta mendapat analisis dan interpretasi yang lebih dalam serta hasil sesuai yang diinginkan.
4. Membuat kuesioner yang singkat, padat, dan jelas untuk menambah minat responden dalam mengisi kuesioner penelitian.

Daftar Pustaka

- Aziz, I. J., 2003. *Analytic Network Process with Feedback Influence: A New Approach to Impact Study. Urbana Campaign.*
- Blank, S., 2013. *Why The Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review.*
- Britania, R., 2011. *Penentuan Keputusan Pembelian Bahan Baku yang Optimal dengan Metode Analytical Network Process dan Goal Programming, Jakarta: Universitas Indonesia.*
- Colis, D., 2016. *Lean Strategy. Harvard Business Review.*
- Figueira, J., Greco, S. & Ehr Gott, M., 2005. *Multiple Criteria Decision Analysis.* Boston: Springer Science.
- Gaffney, S. dkk, 2014. *Lean Startup Methodology for Enterprises How Established Companies Can Leverage Lean Startup methodology for Sustaining and Disruptive innovation, California: UC Berkeley Engineering Leadership White Paper.*
- Ghosh, S., 2012. *Venture Capital Secret: 3 Out of 4 Start-Ups Fail. The Wall Street Journal.*
- Mitchell, R. C., 2010. *Strategic and Critical Thinking, California: CSUN Edu.*
- Nasscom, 2014. *India -The Fastest Growing and 3rd Largest Start-Up Ecosystem Globally: NASSCOM Startup Report 2014.* [Online] Available at: <http://www.nasscom.in> [Accessed 1 April 2017].
- Powell, C., 2003. *The Delphi Technique: Myth and Realities. Journal of Advanced Nursing, 41 (4), pp. 376-382.*
- Ries, E., 2011. *The Lean Startup.* New York: Crown Business.