# referensi

*by* Dhian Tyas Untari

**Submission date:** 15-Jun-2022 12:21PM (UTC+0900)
**Submission ID:** 1849668939
**File name:** Bu_Bunga_BUKU_REFERENSI_BUNGA_ADITI_10_Juni_Revisi.pdf (2.28M)
**Word count:** 40627
**Character count:** 268953



# KEWIRAUSAHAAN
## Tantangan Dalam Organisasi Startup

BUNGA ADITI

CV TUNGGA ESTI

# KEWIRAUSAHAAN
## Tantangan Dalam Organisasi Startup

BUNGA ADITI

CV TUNGGA ESTI

# KEWIRAUSAHAAN

## Tantangan Dalam

## Organisasi Startup

**Penulis:**
Bunga Aditi

**Nomor ISBN :** 978-623-98938-4-2

**Nomor IKAPI:** 063/SUT/2022

**Editor :**
Abdul Gani

**Penyunting :**
Ade Ayu Syahputri

**Desain sampul dan Tata letak:**
Nur Amidah

**Penerbit :**
CV. Tungga Esti
**Redaksi:**
Jl. Sempurna No. 170 B, Medan - 20218Telp.
081376526742
Email : tunggaesti21@gmail.com

Cetakan pertama, Juni 2022
Copyright @2022
Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

**Penerbit CV. Tungga Esti**

## Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, penulisan buku referensi Kewirausahaan Tantangan Dalam Oorganisasi Startup" ini dapat dirampungkan. Penulis berterima kasih kepada yang mendukung penyelesaian dari buku ini. Dukungan baik dari keluarga, kolega dan editorial yang membantu dalam menyelesaikan buku ini.

Buku ini menggambarkan Startup memicu model bisnis untuk menghadirkan inovasi baru, bahkan inovasi yang belum pernah ada sebelumnya. Bentuk inovasi ini tidak hanya terjadi pada produk atau jasa saja, tetapi juga pada model bisnis, mekanisme distribusi dan cara mengkonsumsi produk/jasa. Kemampuan startup untuk berinovasi terbukti mampu mengubah perilaku konsumen yang pada gilirannya mampu mendobrak pasar atau bahkan membentuk pasar/industri baru

Buku ini disusun dengan harapan agar pembaca mampu menganalisis model bisnis terbarukan saat ini startup

Masih ada banyak keterbatasan dalam penulisan ini dan masih ada beberapa kekurangan. Penulis menantikan saran dan kritik lebih lanjut dari pembaca.

Medan, Juni 2022

Penulis

## Daftar Isi

**Kata Pengantar** ..... **iv**
**BAB 1 PENDAHULUAN** ..... **1**
A. Startup Hasil Inovatif Dalam Kewirausahaan ..... 2
B. Kewirausahaan & Inovasi ..... 4
**BAB 2 LINGKUP PADA STARTUP** ..... **11**
A. Arti Startup ..... 11
B. Apa Yang Bukan Startup? ..... 16
C. Spiral Startup ..... 19
D. Algortima Startup ..... 24
**BAB 3 KARAKTERISTIK STARTUP** ..... **27**
A. Ulasan Dalam Riset ..... 28
B. Peringkat Global Startup ..... 32
C. Laporan Konsultan Dunia ..... 35
D. Riset Startup di Seluruh Dunia ..... 40
**Bab 4. Startup Tantangan Dalam Manajemen dan Pendidikan** ..... **43**
A. Konteks Budaya Manajemen ..... 43
B. Tantangan Dalam Manajemen ..... 45
C. Pola Tradisi Manajemen ..... 49
D. Startup Tantangan Bagi Manajemen ..... 52
**Bab 5. Metodologi Pengelolahan Pengembangan Startup** ..... **56**
A. Lean Startup ..... 56
B. Lean Startup Sebagai Metodologi Mengelola Startup ..... 60
C. Pendidikan Ilmu Manajemen ..... 69
D. Pendidikan Kewirausahaan ..... 73
**Bab 6 Pendidikan Startup** ..... **82**
A. Model Pendidikan Startup ..... 82
B. Lokakarya Untuk Startup ..... 85
C. Startup Weekend Indonesia ..... 89
**Bab 7. Startup Digital Dalam Ekonomi Transisi** ..... **93**
**Bab 8. Memulai Praktek: Perencanaan** ..... **102**
A. Kebutuhan Pengguna ..... 105
B. Kebutuhan Bisnis ..... 110
C. Kebutuhan Teknis ..... 116
D. Menyatukan Semuanya ..... 118
E. Produk Yang Dibutuhkan ..... 121

1) Rangkaian Masalah ..... 122
2) Jelajahi Dan Menilai Berbagai Solusi ..... 131
**Bab 9 Building & Product Road Map ..... 141**
A. Manajer Produk ..... 141
B. Buliding Road Map ..... 142
C. Product Road Map ..... 143
D. Elemen Road Map / Peta Jalan ..... 147
**Bab 10. Ekseskusi Produk ..... 150**
A. Mendefinisikan Produk ..... 150
B. Definisi masalah ..... 152
C. Definisi Produk Dan Studio Desain ..... 154
**Bab 11. Umpan Balik ..... 157**
**Bab 12. Startup Matrik ..... 162**
A. Customer Acquisition Cost (CAC) ..... 162
B. Consumer Rentention/ Retensi Pelanggan ..... 167
C. Bisnis dan Keuangan ..... 172
D. Produk dan Penerimaan ..... 174
**Bab 13. Kepemimpinan dan Organisasi Dalam Startup ..... 178**
A. Gaya Kepemimpinan Organisasi Perusahaan Rintisan (Startup) ..... 178
B. Kepemimpinan Dalam Startup ..... 185
C. Anggota Inti Dalam Organisasi Startup ..... 189
D. Organisasi Dalam Startup ..... 192
E. Organisasi Pemberi Dana Startup Sosial di Indonesia ..... 194
**Index ..... 202**
**Glosarium ..... 204**
**Daftar Pustaka ..... 211**
**Tentang Penulis ..... 215**

# BAB 1
# PENDAHULUAN

Saat ini dimungkinkan untuk melihat arah perkembangan baru dalam manajemen bisnis, yang dibuat di komunitas startup dan disempurnakan di sana, dan sekarang merambah industri dan organisasi lain yang mencari metode baru untuk menerapkan inovasi. Perusahaan besar, perusahaan internasional, dan beberapa lembaga publik menerapkan strategi inovasi dan pengembangan, yang terdiri dari kerja sama dengan perusahaan rintisan mulai dari hubungan bebas dan tanpa komitmen hingga kerja sama dan pengambilalihan yang sangat erat.

Pendidikan yang efektif di bidang startup membutuhkan pemahaman tentang peran kunci kewirausahaan inovatif, yang penting bagi pembangunan ekonomi dan kemajuan peradaban. Tren baru dalam pendidikan kewirausahaan bukan untuk mendidik tentang cara mendirikan bisnis sendiri dan mencari nafkah darinya, tetapi berfokus pada pengembangan sikap kewirausahaan yang berorientasi pada usaha yang ambisius, dinamis, dan global.

Tiga bidang pengetahuan dan kompetensi seperti startup, manajemen, dan pendidikan merupakan hal yang saling mempengaruhi, dan arah pengembangan masing-masing mempengaruhi dua lainnya; oleh karena itu, hubungan di antara mereka memiliki bentuk umpan balik. Tujuan utama dari buku ini adalah untuk memperkenalkan keteraturan ke dalam pengetahuan tentang startup. Studi ini sebagian besar terdiri dari penelitian tetapi observasi partisipasi langsung dan terbuka di komunitas startup juga merupakan sumber pengetahuan dan inspirasi yang penting. Perlu dicatat bahwa proyek penelitian itu cukup lama untuk

mengimbangi efek antusiasme yang tidak kritis terhadap fenomena yang diamati.

## A. Startup Hasil Inovatif Dalam Kewirausahaan

Meskipun semakin banyak para ahli dan praktisis telah mencoba untuk menangkap dan menggambarkan karakteristik khusus yang unik dari fenomena startup dalam beberapa tahun terakhir, masih belum ada kesepakatan umum tentang apa itu Startup, baik di antara akademisi dan lembaga pendukung bisnis maupun di antara pengusaha itu sendiri . Awalnya, konsep ini mengacu pada semua entitas ekonomi baru yang memasuki pasar. Definisi tersebut tidak menimbulkan kontroversi sampai istilah tersebut mulai dikaitkan secara kuat dengan kategori tertentu dari perusahaan yang terhubung ke sektor teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang berkembang secara dinamis, khususnya Internet, sebagai media universal, langsung, dan komunikasi yang hampir tidak terbatas.

Perkembangan tersebut menimbulkan harapan dalam rangka peningkatan inovasi dan percepatan pertumbuhan ekonomi, khususnya di negara maju. Kurangnya ketepatan dalam merumuskan kriteria untuk membedakan jenis proyek ini dari usaha mikro dan kecil lainnya, misalnya, dapat berdampak negatif pada efektivitas langkah-langkah yang mendukung pengembangan proyek semacam itu yang dilaksanakan oleh berbagai lembaga (termasuk badan publik) di banyak negara. .

Terlepas dari hasil analisis terperinci, konsep startup tidak diragukan lagi terkait dengan menjalankan bisnis di fase awal dan dengan menerapkan inovasi. Tiga kelompok perusahaan yang awalnya dapat diklasifikasikan sebagai perusahaan rintisan perlu diperhatikan.

a. Yang pertama mencakup proyek dari apa yang disebut industri kreatif, yaitu terkait dengan desain kreatif, kerajinan, dan seni rupa.
b. Kedua, entrepreneurship in science, yaitu transfer teknologi dan komersialisasi invensi.
c. Ketiga mencakup proyek-proyek milik apa yang disebut industri digital, di mana teknologi pemrosesan informasi adalah salah satu elemen kunci dalam model bisnis.

Berdasarkan kategori-kategori ini, hal ini akan fokus pada pemeriksaan yang terakhir dari tiga kelompok ini, karena masing-masing beroperasi menurut prinsip yang berbeda dan tidak boleh dipertimbangkan bersama. Mekanisme fungsinya berbeda secara signifikan untuk masing-masing kategori startup dan mempertimbangkannya bersama-sama tidak mungkin menghasilkan proses penelitian yang jelas atau analisis hasil penelitian yang baik

Diskusi dan ketidaksepakatan tentang wirausahawan inovatif dan peran mereka dalam pembangunan ekonomi telah berlangsung selama hampir satu abad, terinspirasi oleh bapak wirausaha modern yakni Joseph Schumpeter. Di sisi lain, startup dikaitkan dengan terobosan mendasar dalam dimensi ekonomi, sosial, bahkan peradaban, terkait dengan penyebaran ICT (khususnya Internet). Apa yang disebut ekonomi digital baru menciptakan kondisi kualitatif baru untuk berfungsinya perusahaan rintisan. Isu-isu ini akan disajikan dan dibahas terlebih dahulu.

## B. Kewirausahaan & Inovasi

Joseph Schumpeter (1942) memperkenalkan konsep yang menghubungkan kewirausahaan dengan inovasi pada ilmu ekonomi. Dia mendefinisikan " kreatif" sebagai kombinasi simultan dari "kreativitas", "kebaruan", "inovasi", dan "pengembangan", dan dia mendefinisikan wirausahawan sebagai di atas segalanya yakni inovator. Wirausahawan menurut Schumpeter, adalah agen kreatifitas, memungkinkan ekonomi mengalami perubahan yang memungkinkan kemajuan dan mengarah pada pengembangan peradaban. Dia menunjukkan kekuatan inovasi, yang dapat menghancurkan bahkan perusahaan yang paling tahan lama, dan berpendapat bahwa solusi yang lebih baik dan pendatang pasar baru membuat pemain utama dan bersedia mengeluarkan biaya investasi penelitian dan pengembangan, yang implementasinya mengarah pada kemajuan ekonomi dan peradaban, yang pada akhirnya meningkatkan standar hidup kelas sosial terendah (dalam jangka panjang).

Menurut Schumpeter, keterbukaan terhadap inovasi membentuk dan membedakan seorang "wirausahawan" dari "karyawan", sedangkan kehancuran kreatif terdiri dari munculnya generasi baru inovator yang muncul sebagai "gelombang" inovasi yang berurutan, yang meskipun secara komersial melenyapkan generasi sebelumnya. , Juga menghasilkan nilai tambah berupa peningkatan kualitas barang dan jasa. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa konteks inovasi sangat penting untuk pertimbangan lebih lanjut dari startup sebagai bentuk baru kewirausahaan.

Inisiatif kewirausahaan inovatif telah diteliti bersama dengan wirausahawan sebagai individu, dianggap sebagai katalis dan memiliki sifat dan keterampilan yang memungkinkan inovasi diubah menjadi nilai pasar dengan menciptakan produk dan layanan baru. Pengusaha inovatif dapat dikenali dari kemampuan dan kemauan unik mereka untuk menemukan dan memanfaatkan peluang pasar baru. Karakteristik individu tertentu dari pengusaha, pendidikan yang sesuai, dan akses ke sumber daya tertentu (misalnya pengetahuan, alat, jaringan interpersonal) meningkatkan kemungkinan keberhasilan (Shane 2000; Koellinger 2008).

Arah pemikiran ini dimiliki oleh Peter Drucker, yang diakui sebagai otoritas utama di bidang manajemen. Drucker (1992) percaya bahwa hanya pengusaha yang menciptakan pasar baru atau menerapkan solusi baru yang mewakili kewirausahaan "nyata", terlepas dari tingkat risiko, jumlah uang yang diinvestasikan, atau jumlah pekerjaan yang diciptakan. Berbeda dengan pandangan ini, William Baumol (2010) menilai keberhasilan peniru, yaitu mereka yang tidak menerapkan solusi orisinal, tetapi, berkat perbaikan kecil, sering kali mencapai hasil bisnis yang lebih baik daripada pionir dan inovator dalam jangka panjang. Perselisihan ini tetap menjadi salah satu pertanyaan mendasar dan belum terselesaikan di bidang penelitian kewirausahaan dan terkait dengan perbedaan antara usaha kecil dan bisnis yang ambisius dan dinamis (lebih besar), serta antara inovator dan peniru.

Jerzy Cieślik (2017) secara ekstensif mengomentari dikotomi ini, menunjukkan bahwa hal itu tercermin tidak hanya dalam penelitian akademis (metode dan alat penelitian yang berbeda), tetapi juga dalam

bidang kebijakan ekonomi (tujuan dan instrumen yang berbeda), sedangkan isu inovasi solusi bisnis terkait dengan tingkat ambisi kewirausahaan dan luasnya visi pendiri.

Bahwa berbicara tentang wirausahawan yang inovatif dan ambisius, sebagai lawan dari yang non-inovatif dan tidak ambisius, adalah penyederhanaan dan mengusulkan model yang realistis, lebih sesuai dengan pandangan, dengan demikian mengakui peniruan dan ambisi wirausaha moderat sebagai hal yang penting. Dilihat dari perkembangan kewirausahaan dan ekonomi, yang selain penemu dan ilmuwan, melihat sumber kewirausahaan inovatif dalam kelompok "pengguna yang menuntut" atau karyawan proaktif yang menciptakan dan menerapkan inovasi yang relatif sederhana.

Karena sebagian besar dari ini tidak menciptakan solusi baru yang radikal, tetapi "meningkatkan" atau menyalin yang sudah ada, sering kali mencapai kesuksesan pasar yang signifikan (misalnya, Lazada, Tokopedia, Bukalapak dan induknya adalah eBay). Konsep kewirausahaan produktif, non-produktif, dan destruktif definisikan dalam konteks lingkungan kelembagaan di mana organisasi beroperasi.

Bahwa kewirausahaan adalah sifat manusia yang tergantung pada “iklim” di mana ia berfungsi digunakan atau disia-siaka. Perlu disebutkan bahwa sampai awal abad kedua puluh, kewirausahaan tidak dikaitkan dengan kemajuan dan kemakmuran sosial ekonomi, dan teori kewirausahaan pertama yang dikemukakan oleh Richard Cantillon () menyebutnya sebagai suatu bentuk kegiatan mandiri dan kemampuan untuk memperhatikan dan memanfaatkan peluang pasar untuk keuntungan tertentu secara eksklusif.

Akibatnya, seperti yang telah disebutkan, kewirausahaan dianggap terutama dalam konteks karakteristik dan aktivitas wirausahawan sebagai individu. Manfaat perilaku kewirausahaan menjadi manfaat yang terjadi pada skala mikro (pada tingkat perusahaan tunggal) dan manfaat yang mempengaruhi perekonomian dalam dimensi makro (pada tingkat perekonomian nasional atau global), dimana laba perusahaan dapat atau tidak membawa manfaat bagi perekonomian.

Hasil penelitian David Birch (1987), yang menunjukkan bahwa perusahaan kecil (bukan korporasi) menciptakan sebagian besar lapangan kerja baru di Amerika Serikat, merupakan terobosan dalam diskusi tentang peran kewirausahaan dalam perekonomian. Ini memberikan dorongan untuk penelitian tentang dampak kewirausahaan skala kecil pada pembangunan ekonomi dan kemakmuran yang dipahami secara luas. Mencerminkan pembagian kewirausahaan menjadi "nyata" (inovatif) dan usaha kecil (dan terutama wirausaha). Sementara sejumlah kecil perusahaan memainkan peran "terobosan" dalam perekonomian, sebagian besar orang yang terlibat dalam menciptakan perusahaan baru menjalankan bisnis subsisten.

Beberapa penelitian telah menunjukkan, misalnya, bahwa perusahaan baru berkontribusi kuat terhadap penciptaan lapangan kerja di negara-negara Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (Calvino et al. 2016). Studi lain menunjukkan bahwa sejumlah kecil terobosan inovasi yang berhasil, yang diluncurkan baik oleh perusahaan lama maupun oleh perusahaan rintisan yang tumbuh cepat, bertanggung jawab atas peningkatan pekerjaan dan produktivitas baru yang jauh lebih tinggi

Bahwa persentase yang sangat kecil dari perusahaan rintisan berkembang sangat cepat; misalnya, rata-rata hanya 3% dari usaha mikro baru yang mempekerjakan lebih dari sepuluh karyawan setelah lima tahun beroperasi. Dampak kewirausahaan terhadap pertumbuhan ekonomi biasanya tidak langsung tampak dan menguji hubungan ini menimbulkan kesulitan metodologis.

Dalam situasi di mana korelasi antara tingkat produk domestik bruto (PDB) per kapita dan tingkat wirausaha adalah negatif sementara sebagian besar pengusaha tidak mempekerjakan staf sama sekali dan melaporkan pendapatan minimal (Shane 2008). Terlebih lagi, di Amerika Serikat dan di beberapa negara maju lainnya, tren penurunan yang jelas dapat diamati pada pendirian perusahaan baru, dan dinamika pertumbuhan bisnis secara keseluruhan.

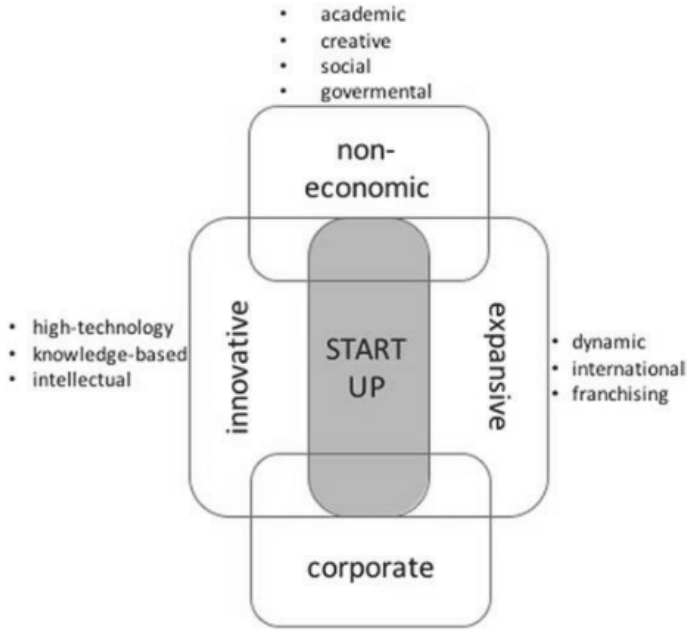
Pada saat yang sama, kewirausahaan yang dibiayai oleh dana modal ventura (VC) tumbuh, dan jumlah total dana VC yang diberikan kepada perusahaan rintisan di negara-negara OECD pada tahun 2015 adalah 50% lebih tinggi daripada tahun 2007. Di Amerika Serikat, tren kenaikan serupa telah telah diamati sejak 2014, serta semakin banyak yang disebut unicorn, yaitu startup yang bernilai setidaknya US $ 1 miliar

Dalam konteks ini, dan sebagai hasil dari evaluasi negatif terhadap efektivitas banyak program publik yang bertujuan untuk merangsang pembangunan ekonomi dengan mendukung kewirausahaan prioritas kebijakan negara-negara yang mempromosikan kewirausahaan sedang dirumuskan. Ini juga dapat dilihat di Indonesia, Ini bukan lagi tentang mempromosikan kewirausahaan seperti itu, tetapi tentang instrumen yang dibangun dengan tepat yang dirancang untuk mendukung proyek yang sangat spesifik, yang berharga dari sudut

pandang kebijakan ekonomi nasional. Studi kasus yang paling menarik bahkan menunjukkan bahwa efek nyata muncul sepenuhnya di luar arus utama dari apa yang disebut kebijakan kewirausahaan, di bidang-bidang seperti pendidikan, kewirausahaan dan lainnya

Perselisihan kreatif lain dalam pendekatan kewirausahaan inovatif bahwa perusahaan besar lebih ditakdirkan untuk menerapkan inovasi daripada bisnis keciil. Bukti terhadap klaim Schumpeter (disajikan lebih lanjut) memulai serangkaian studi yang berfokus pada faktor-faktor selain karakteristik wirausahawan itu sendiri, yang memiliki dampak signifikan terhadap kecenderungan perusahaan terhadap implementasi inovatif, misalnya ukuran perusahaan (terutama diukur dengan ukuran perusahaan). tenaga kerjanya), sumber pembiayaan, akses ke sumber daya tertentu, lingkungan bisnis, dan lain-lain.

Tren sosio-ekonomi terpenting yang disajikan sejauh ini menggambarkan fenomena di mana startup sebagai bentuk baru kewirausahaan inovatif yang muncul. Menggunakan tipologi bentuk paling umum dari kewirausahaan kontemporer pada area di mana startup muncul (Gbr. 1) dapat dipetakan. Startup dengan demikian inovatif, ambisius, ekspansif, tumbuh cepat, dan fokus pada pasar global. Mereka menampilkan komponen teknologi yang terkait dengan solusi TIK. Mereka juga terjadi di perusahaan dapat dilihat Gambar 1. Startup dalam kerangka bentuk kontemporer kewirausahaan. dan non-ekonomi, misalnya dalam bentuk kewirausahaan sosial atau di sektor publik.




**Gambar 1 Startup Dalam Kerangka Bentuk Kontemporer Kewirausahaan. Dan Non-Ekonomi**

# BAB 2
# LINGKUP PADA STARTUP

## A. Arti Startup

Dalam arti aslinya, kata “startup” berarti segala bentuk bisnis pada tahap awal pengembangannya (Breschi et al. 2018) Namun, secara bertahap, konotasi konsep ini menyempit ke arah usaha yang ambisius, dinamis, dan teknologi, dengan awal perubahan ini dimulai pada tahun 1970-an. Menurut Oxford English Dictionary, penggunaan pertama kata "startup" dalam arti baru terjadi pada tahun 1976 di Forbes dua mingguan, di mana "bisnis investasi di startup di bidang pemrosesan data elektronik" disebutkan. Setahun kemudian Businessweek tanggal 5 November 1977 menyebutkan “inkubator untuk startup, yang beroperasi di industri yang bergerak cepat terkait dengan teknologi tinggi”.

Untuk memahami dan melakukan pencarian dengan benar untuk definisi startup, ada baiknya menyoroti motivasi di balik keinginan untuk melakukan pencarian semacam itu. Menjadi perlu untuk menentukan kriteria yang memungkinkan untuk mengidentifikasi entitas yang beroperasi di pasar sebagai perusahaan rintisan. Menjelajahi subjek mengarah pada identifikasi perbedaan yang signifikan dalam bagaimana istilah "startup" didefinisikan dalam literatur dan kurangnya kriteria yang dirumuskan secara eksplisit untuk memilih sampel startup. Oleh karena itu, penting untuk merumuskan definisi seperti itu, yang akan memberikan kriteria untuk menentukan apakah entitas tertentu adalah startup atau bukan.

Definisi yang paling penting dan paling populer dibahas secara lebih rinci. Perlu dicatat di sini bahwa dalam kasus perusahaan rintisan, penelitian akademis secara signifikan tumpang tindih dengan hasil dari pembuat rintisan berpengalaman dan tersedia dalam berbagai bentuk dan dikomunikasikan menggunakan berbagai saluran komunikasi yang terkadang tidak jelas (misalnya komunikasi pribadi atau blog perusahaan) .

Terlebih lagi, perwakilan terpilih dari ekosistem startup pengusaha atau investor diundang oleh universitas terkemuka Amerika (misalnya Stanford, Harvard, MIT) untuk bersama-sama menciptakan pendidikan program untuk kewirausahaan pemula. Untuk mempelajari startup dan masih yang pertama menunjukkan masalah, proses, dan masalah terpenting yang terkait dengan startup. Publikasi praktisi, karya ilmiah populer de facto, yang umumnya diakui di lingkungan startup sebagai hal mendasar, oleh karena itu akan dimasukkan dalam analisis, meskipun kurangnya ketelitian metodologis, dan dua di antaranya akan disajikan di tempat pertama.

Definisi startup yang paling populer, banyak dikutip tidak hanya dalam publikasi industri, tetapi juga dalam literatur ilmiah, dirumuskan oleh Steve Blank. Blank adalah pengusaha Silicon Valley, dan salah satu dari tiga pencipta konsep manajemen Lean Startup. Dia juga seorang akademisi dan profesor kewirausahaan di Universitas Stanford dan pengajar di universitas bergengsi Amerika: Berkeley, Columbia, dan Caltech. Dalam karyanya ia sering menyatakan bahwa “startup adalah organisasi sementara yang dibentuk untuk mencari model bisnis yang dapat diulang dan terukur” (Blank 2003). Blank mengklaim bahwa

“startup bukanlah versi kecil dari perusahaan besar” dan bahwa startup dapat diidentifikasi dengan:

a. Tujuan (niat) yang sangat ambisius dan bertujuan untuk menjadi perusahaan besar yang akan memiliki dampak signifikan pada berfungsinya pasar yang ada atau akan menciptakan pasar yang sama sekali baru;
b. Fungsi, yang, secara konsisten dengan definisi yang dikutip di atas, adalah pencarian model bisnis, yang dalam praktiknya berarti pengujian terus menerus atas hipotesis bisnis, verifikasinya, dan kemungkinan modifikasi versi model bisnis berikutnya;
c. Struktur pembiayaan yang pada tahap pengembangan lanjutan mencakup dana yang diperoleh dari investor eksternal dan mengakibatkan penurunan bagian pendiri dalam modal perusahaan.

Menariknya, definisi Blank tidak mencantumkan kata “baru”, “inovatif”, atau “teknologi”. Dengan kata lain, dia tidak merinci industri, usia perusahaan, atau inovasi produk. Namun, dia fokus pada ambisi dan dinamika pengembangan bisnis dan, pada tahap selanjutnya, sumber pendanaan eksternal. Elemen terpenting yang membedakan startup dari usaha lain adalah "pencarian", yang terutama dihasilkan dari ketidakpastian permintaan dan bentuk solusi yang diusulkan. “Organisasi sementara” berarti segala bentuk pencapaian tujuan bersama, juga di dalam perusahaan atau korporasi. Elemen teknologi, bagaimanapun, muncul secara implisit, karena skalabilitas model bisnis dapat dicapai terutama berkat otomatisasi operasi penting (tugas), yang pada

akhirnya berarti algoritme dan penggantiannya dengan, misalnya, program komputer.

Sebagai contoh berkat satu platform digital dimungkinkan untuk melakukan pembelian atau memesan taksi di kota dan negara dalam jumlah tak terbatas di dunia (eBay, Amazon, Uber, Gojek, Grab). Startup Tokopedia telah mengotomatiskan proses pengiriman produk virtual yang dijual melalui online (ini mencatat dan mencatat pembayaran dan segera mengirimkan produk yang dibeli kepada pelanggan, misalnya i ponsel), yaitu, tugas yang biasa dilakukan penjual secara manual.

Menyimpulkan konsep Blank, dapat dinyatakan bahwa fitur utama dari sebuah startup termasuk mencari model bisnis (yaitu ketidakpastian permintaan dan bentuk solusi yang ditawarkan) dan, pada akhirnya, skalabilitas perusahaan dicapai berkat penggunaan TIK. Definisi lain yang tersebar luas, sering diperlakukan sebagai pelengkap definisi Blank, berasal dari Eric Ries (2011), seorang wirausahawan di Harvard Business School. Dia percaya bahwa startup adalah "lembaga manusia, didirikan untuk menciptakan produk atau layanan baru dalam kondisi ketidakpastian yang ekstrem. Oleh karena itu Ries menekankan perusahaan rintisan yang berfokus pada produk dan risiko ekstrem di mana organisasi tersebut beroperasi.

Startup sebagai organisasi yang menciptakan terobosan inovasi, yaitu organisasi yang dalam jangka panjang dapat mengubah paradigma pasar. Denominator umum dari definisi startup akademis adalah referensi yang sering ke sumber daya perusahaan. Selanjutnya ciri spesifik dari startup, yang menurutnya merupakan potensi tinggi untuk pertumbuhan nilai perusahaan di masa depan. Di antara karakteristik sekunder dari startup, tahap awal pengembangan, kurangnya sejarah

(juga sejarah keuangan), ketergantungan yang kuat pada sumber modal, dan tingkat kelangsungan hidup yang relatif rendah. Bahwa startup adalah organisasi yang mengikuti peluang pasar terlepas dari ukuran sumber dayanya, hiper-skalabilitas sebagai karakteristik startup yang penting dan khas.

Skalabilitas berarti bahwa penjualan yang berkembang pesat tidak mengakibatkan kebutuhan untuk meningkatkan sumber daya manusia di startup. Dengan kata lain, startup adalah organisasi di mana tim kecil mampu menangani ribuan, dan bahkan jutaan pelanggan. Perlu dicatat di sini bahwa sumber-sumber ilmiah terkemuka masih didominasi oleh pemahaman asli tentang startup sebagai perusahaan pada tahap awal, perusahaan baru. Setelah publikasi artikel Blank tentang "Lean Startup" di Harvard Business Review: Blank 2013) dan, tambahan, yang memiliki kata "Startup" dalam judul dan juga topik. Di mana "startup" dipahami secara berbeda dari perusahaan/perusahaan "baru" atau "pemula" dan yang mengacu pada fitur yang terkait dengan pengetahuan, teknologi tinggi, dan pengembangan.

Startups dibahas sebagai manifestasi dari kewirausahaan yang inovatif, dinamis, dan teknologi, di bagian membahas penelitian, baik sendiri atau orang lain, para peneliti dipaksa untuk menggunakan konsep "startup" yang disederhanakan sebagai perusahaan (bisnis) yang baru didirikan (terdaftar). Berdasarkan analisis, dapat disimpulkan bahwa ada empat fitur utama yang membedakan startup dengan perusahaan lain:

a. Usia perusahaan yang masih muda dan sumber dayanya yang terbatas (startup adalah perusahaan muda dengan sumber daya yang terbatas, terutama keuangan),

b. Inovasi (startup menawarkan solusi inovatif dengan cara yang inovatif),
c. Pengembangan dan skalabilitas (startup adalah perusahaan yang ambisius dan berkembang pesat),
d. Industri tempat mereka beroperasi (startup adalah perusahaan yang bergerak di industri digital, TIK, atau lebih luas lagi, perusahaan teknologi).

## B. Apa Yang Bukan Startup?

Mempertimbangkan definisi startup, seseorang juga dapat mendekati masalah rebours, yaitu, untuk memulai dengan pertanyaan yang berbeda: Apa yang bukan startup? Mengikuti Blank (2013), harus dinyatakan bahwa perusahaan yang menjalankan model bisnis yang telah terbukti, yaitu yang diadopsi untuk meminimalkan risiko kegagalan, bukanlah sebuah startup. Jadi, baik pengaturan bisnis dalam sistem waralaba, atau warung sayur, atau segala bentuk perdagangan tradisional bukanlah sebuah startup.

Jika diperhatikan lebih lanjut, kondisi ini berarti bahwa sebuah startup harus menerapkan beberapa bentuk inovasi — tidak harus produk yang inovatif, tetapi tentu saja yang berarti jawaban atas pertanyaan mendasar tentang produk apa itu? siapa pelanggannya? bagaimana membuat uang dari ini? tidak jelas dan harus diverifikasi dalam kondisi pasar, bahwa inovasi yang diterapkan oleh startup harus bersifat disruptif, yaitu mengubah status quo pasar secara radikal. Dengan demikian, perusahaan yang beroperasi menggunakan formula agensi atau meniru solusi yang ada dikeluarkan dari kumpulan startup.

Karakter terobosan dari solusi baru yang diterapkan oleh sebuah startup menghasilkan yaitu peningkatan penjualan atau jumlah pengguna yang sangat cepat, yang pada akhirnya mengarah pada penilaian perusahaan yang sangat tinggi. Ini berarti bahwa perusahaan yang memenuhi persyaratan yang ditentukan di atas, tetapi tidak memperoleh pelanggan dengan cukup cepat untuk meningkatkan nilainya dengan cepat, juga bukan merupakan perusahaan rintisan.

Dengan demikian, bertahan terlalu lama pada tahap eksperimen pasar serta pendapatan yang stabil atau perlahan meningkat juga menjadi ciri bukan perusahaan rintisan. Tenaga kerja yang berkembang pesat dan/atau perluasan organisasi juga tidak menjadi ciri perusahaan rintisan, yang menurut sifatnya seharusnya perusahaan mikro atau kecil, dikelola oleh pendirinya, bukan oleh staf manajerial yang direkrut. Oleh karena itu dapat diasumsikan bahwa ketika sebuah startup mempekerjakan spesialis seperti itu, itu tidak lagi menjadi sebuah startup. Dengan mempertimbangkan kondisi tambahan, perusahaan yang tidak beroperasi di pasar yang terkait dengan pemrosesan informasi dan hanya didanai dari sumber daya sendiri bukanlah perusahaan rintisan. Perlu juga diingat syarat dasar bahwa startup adalah perusahaan baru, pendatang baru di pasar, dengan masa kerja tidak lebih dari beberapa tahun. Kurangnya penekanan pada proyek yang mengandalkan solusi teknologi tinggi dalam definisi yang dibahas agak mengejutkan, karena, secara intuitif, proyek semacam itu secara luas dianggap sebagai perusahaan rintisan.

Atas dasar ini, model pengembangan startup bersama dengan faktor pertumbuhan yang signifikan pada tahap yang berbeda dapat diusulkan. Titik awal pengembangan startup adalah pengetahuan dan

akses ke teknologi. Nilai pengetahuan ditentukan oleh komposisi dan modal sosial tim pendiri, yang merupakan sumber daya dasar startup pada tahap awal pengembangannya. Dengan hal tersebut sebuah produk, atau, lebih tepatnya, proposisi nilai untuk pelanggan potensial dibuat. Jika tim memiliki, pada tahap ini, efisiensi operasional yang cukup, yaitu kemampuan untuk mewujudkan ide bisnis, ia memiliki kesempatan untuk merancang dan memverifikasi model bisnis. Jika model ini mulai beroperasi di bawah kondisi pasar yang menguntungkan, yaitu permintaan yang meningkat dan persaingan yang terbatas, model ini akan menghasilkan jumlah pelanggan yang tumbuh, lebih disukai dengan pertumbuhan yang cepat.

Memastikan tingkat pendanaan yang tepat yang diperlukan untuk mempertahankan laju perkembangan, sekaligus menjaga kualitas produksi, menghasilkan peningkatan nilai seluruh perusahaan, yang akan menguntungkan pemegang sahamnya.

Dengan menggunakan pengetahuan tentang startup dan berbagai jalur perkembangannya, seseorang dapat membuat model sejarah perkembangan startup. Sebuah perusahaan (organisasi) baru, tanpa sejarah operasional, menguji model bisnis yang inovatif dalam kondisi risiko tinggi dan permintaan yang rendah, seringkali tidak disadari. Sumber daya utama yang dimiliki adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan modal sosial para pendiri. Inti dari model bisnis baru adalah produk atau layanan inovatif yang dihasilkan dari penerapan pengetahuan dan teknologi, yang karakter terobosan dan implementasinya yang terampil menghasilkan situasi yang mengganggu di pasar.

Situasi ini menghasilkan peluang untuk penskalaan model bisnis yang berlebihan asalkan hambatan permintaan diatasi. Jika ini terjadi, perusahaan tumbuh sangat pesat, pertama dalam hal jumlah pengguna, kemudian jumlah pelanggan yang membayar, dan terakhir, nilai perusahaan juga meningkat pesat. Pertumbuhan ini biasanya juga tergantung pada peningkatan yang signifikan dalam modal perusahaan (dari sumber eksternal) untuk melayani proses teknis, organisasi, dan bisnis yang berlipat ganda secara cepat pada tahap dinamis.

Namun, ini tidak berarti peningkatan yang signifikan dalam tenaga kerja terutama di bidang kegiatan operasional yang dalam startup bertujuan untuk otomatisasi. Selain itu, sebuah startup, bahkan yang dikembangkan secara organisasi, mempertahankan struktur (jaringan) yang datar dan fleksibel, sementara kepemimpinan yang kuat merupakan elemen penting dari organisasinya.

## C. Spiral Startup

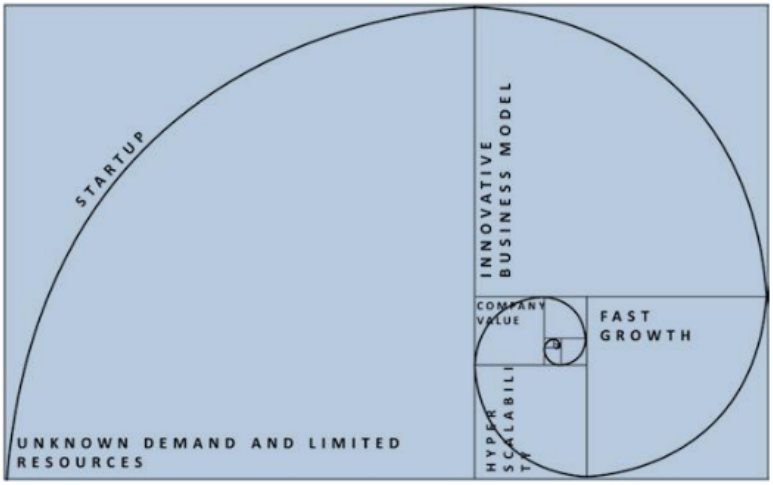
Rujukan bentuk spiral mencerminkan ide dari definisi yang mempersempit luasnya konsep startup sejalan dengan kedewasaan organisasi. Hal ini dihasilkan dari keyakinan bahwa kriteria terpenting yang mengidentifikasi startup berbeda, tergantung pada tahap perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, titik awal untuk definisi spiral adalah pembagian siklus hidup startup menjadi tiga tahap dasar: awal, ekspansi, dan kedewasaan. Pada fase awal, startup adalah organisasi dengan sumber daya terbatas yang mengidentifikasi masalah pasar, mengenali permintaan, atau memverifikasi solusinya; pada tahap ekspansi, itu adalah organisasi yang tumbuh pesat (bahkan dengan

tingkat dua digit per bulan)dan pada tahap kedewasaan itu adalah organisasi yang sangat skalabel.

Populasi startup akan banyak di fase awal dan kecil di fase mature. Secara grafis, definisi ini diilustrasikan dengan baik oleh spiral deret Fibonacci, di mana kurva spiral melambangkan jalur pengembangan startup, kotak berikutnya mencerminkan fitur utama yang khas dari berbagai tahap pengembangan, dan area kotak ini mencerminkan penurunan populasi. ukuran (Gbr. 2). Definisi spiral startup dimaksudkan terutama sebagai alat untuk mengidentifikasi startup, sehingga konsep dan aplikasinya akan dibahas dari perspektif ini.

Dari kumpulan semua entitas yang memasuki pasar, yang dicirikan oleh model bisnis yang inovatif dan tidak terverifikasi dipilih. Dengan kata lain, ini adalah organisasi yang menggambarkan permintaan untuk solusi mereka sebagai tidak pasti, tidak diketahui, atau bahkan tidak ada. Dengan cara ini, entitas dengan karakter yang jelas tidak inovatif dieliminasi dari populasi startup. Tentu saja, istilah "tidak pasti" atau "tidak diketahui" tidak ambigu dan dapat ditafsirkan dalam berbagai cara, tetapi ini tentang tidak mencoba menduplikasi model bisnis yang sudah ada dan mapan di mana tidak ada elemen dari triad solusi masalah pelanggan yang menanggung tanda kebaruan.

Dengan demikian, proyek yang menafsirkan ulang, meniru, atau hanya menyalin solusi yang ada dikecualikan. Namun, cukup untuk setidaknya satu elemen dalam triad ini menjadi baru — kemudian dapat dianggap bahwa permintaannya tidak jelas. Oleh karena itu, memecahkan masalah yang diketahui menggunakan solusi yang diketahui tetapi ditawarkan untuk




**Gambar 2. Definisi Spiral Dari Sebuah Startup.**

Segmen pelanggan yang benar-benar baru adalah proyek yang inovatif dan begitu pula pelanggan yang dikenal dan masalah yang diketahui, tetapi diselesaikan dengan cara yang benar-benar baru. Namun, seseorang yang membuat bisnis baru berdasarkan waralaba tidak membuat startup. Toko biasa atau operasi penjualan (juga online) juga bukan startup, selama tidak menggunakan solusi baru yang inovatif. Syarat kedua yang harus dipenuhi oleh sebuah startup pada tahap awal pengembangan adalah sumber daya yang terbatas dan tidak mencukupi, terutama finansial.

Dengan kata lain, tidak ada perusahaan rintisan yang "kaya" , kekurangannya adalah fitur yang tetap ada pada jenis organisasi ini. Sebuah startup yang telah memverifikasi model bisnis inovatifnya bergerak ke fase ekspansi. Pada tahap ini, kecepatan pengembangan paling penting — tidak ada startup yang "lambat". Oleh karena itu, pertumbuhan pendapatan yang dinamis atau jumlah pengguna

(pelanggan) menjadi kriteria untuk mengidentifikasi startup pada tahap ini.

Ada satu pertanyaan yang sering muncul adalah dapatkah organisasi yang matang menjadi startup? Sebagai bagian dari definisi spiral dari sebuah startup, diasumsikan bahwa fitur yang menentukan dari sebuah startup yang matang adalah hyper-scalability, yang dipahami sebagai rasio yang sangat tinggi dari jumlah pelanggan atau pendapatan yang dihasilkan dengan jumlah karyawan di sebuah startup.

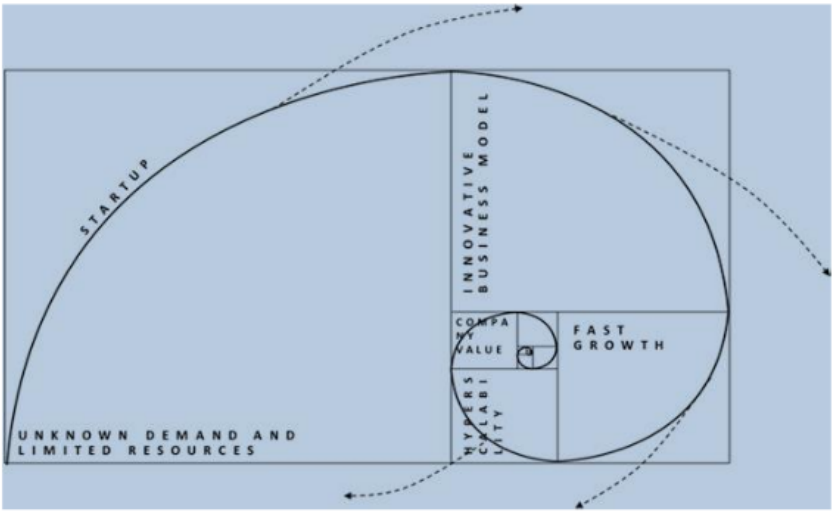
Nilai pasar perusahaan yang tinggi juga bukan tanpa signifikansi, sebagian besar dihitung pada saat putaran berikutnya dari pembiayaan eksternal. Sekelompok besar perusahaan rintisan menciptakan dan menerapkan inovasi berdasarkan teknologi baru, terutama di bidang pemrosesan informasi yang dipahami secara luas. Skalabilitas yang tinggi kemudian dicapai melalui penggunaan teknologi tepat guna, bukan dengan menambah tenaga kerja. Ini tentang menemukan ceruk pasar global di mana kebutuhan dapat dipenuhi dengan algoritme dan otomatisasi tugas-tugas utama. Fenomena disrupsi sering terjadi pada tahap ini, yang mengakibatkan tergulingnya status quo pasar dan berkembangnya kebiasaan konsumen baru secara besar-besaran.

Berkat ini, startup mencapai pertumbuhan yang cepat — pertama dalam jumlah pengguna (pelanggan), kemudian dalam pendapatan, dan terakhir, dalam nilai perusahaan. Mempertahankan situasi seperti itu untuk waktu yang lama sangat sulit dan langka; ini adalah domain para pemain terbesar di pasar Facebook, Snapchat, Airbnb, dan sebagainya tetapi bahkan posisi mereka dapat sewaktu-waktu terancam oleh solusi baru yang terus-menerus muncul di pasar.

Istilah “startup” juga dapat dipahami secara sensu largo sebagai filosofi berbisnis. Dalam hal ini, perusahaan dewasa yang tetap waspada secara kewirausahaan, meskipun menjalankan model bisnis yang terbukti, juga dapat berperilaku seperti startup, karena terus-menerus mencari peluang dan peluang baru untuk menciptakan dan memanfaatkan peluang yang berpotensi mengganggu. situasi di pasar. Ada kemungkinan bahwa mempertahankan kewaspadaan seperti itu dalam organisasi besar yang stabil secara finansial bahkan lebih sulit daripada mengembangkan startup mikro klasik, yang ditunjukkan oleh fakta bahwa hanya sedikit perusahaan besar yang berperilaku seperti ini, dan bahkan lebih sedikit lagi yang melakukannya secara konsisten dan untuk waktu yang lama. waktu.

Contoh Apple memungkinkan kita untuk menganggap bahwa mempertahankan budaya startup dalam suatu organisasi terkait erat dengan kekuatan kepemimpinannya (Blank 2016). Contoh Microsoft membuktikan, pada gilirannya, bahwa karakter startup dapat hilang dan pulih.

Beberapa startup mencapai "inti" spiral (di antara startup di Indonesia, Gojek, Tokopedia, Bukalapak, dan lainnya). Sebagian besar dari mereka "jatuh" dari spiral, misalnya, berubah menjadi organisasi lain: usaha mikro, usaha menengah, korporasi, dan yayasan nirlaba (Gbr. 3). Ada juga perusahaan rintisan yang tidak menemukan model pendapatan yang efektif meskipun semua persyaratan lain terpenuhi. Lainnya tetap startup lebih lama, memutuskan untuk beroperasi di lingkungan pasar yang sangat fluktuatif dan tidak pasti.

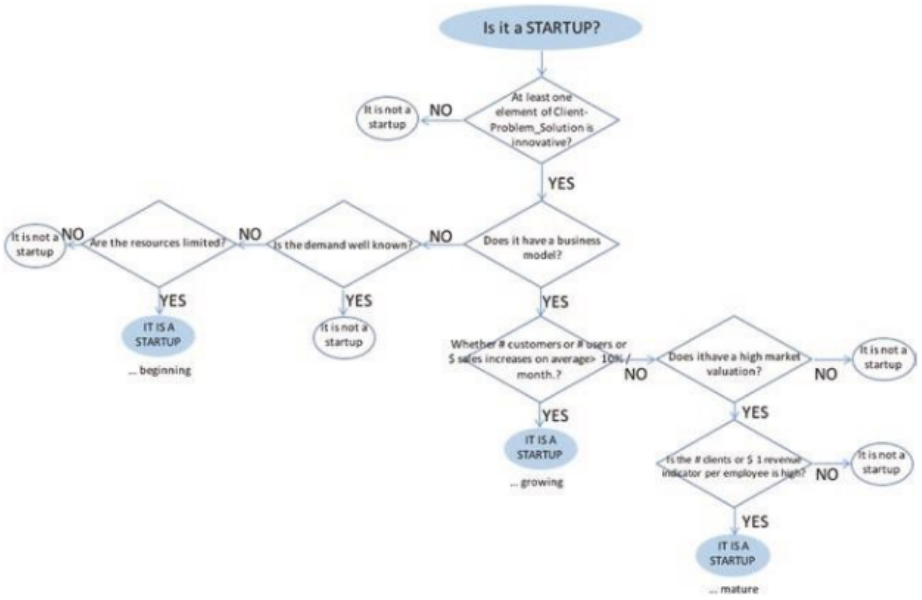



**Gambar 3. "Jatuh" Dari Spiral Startup.**

Mekanisme keluar dari spiral definisi startup adalah salah satu arah yang paling menjanjikan untuk penelitian lebih lanjut tentang startup.

## D. Algortima Startup

Seperti disebutkan sebelumnya, pemeriksaan definisi startup dimotivasi oleh kebutuhan untuk mengembangkan metode untuk mengidentifikasi organisasi ini di antara perusahaan lain. Gambar 4 menyajikan algoritma untuk mengidentifikasi startup berdasarkan definisi spiral dari startup. Algoritma yang disajikan pada Gambar. 4 akan digunakan untuk analisis mendalam dari perusahaan rintisan secara nasional.




**Gambar 4. Algoritma Startup**

Uraian yang disajikan dalam bab ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan tentang apa itu startup dan fitur apa yang membedakannya dari organisasi lain. Startup adalah agen inovasi, terutama pencapaian seiring waktu, menjadi organisasi lain: perusahaan kecil atau menengah, korporasi, yayasan, dan sebagainya.

Ciri-ciri utama sebuah organisasi yang merupakan startup juga dapat dibagi menjadi faktor eksternal dan internal. Yang pertama mencakup permintaan yang awalnya tidak pasti, peluang untuk situasi pasar yang mengganggu, dan kemungkinan memperoleh pembiayaan yang signifikan pada tahap perkembangan lanjutan. Yang terakhir termasuk sumber daya yang sangat terbatas di awal, kapasitas operasional tim yang tinggi untuk menguji model bisnis, dan kepemimpinan yang kuat. Fitur utama dari perusahaan rintisan yang matang adalah skalabilitas yang tinggi, yang dapat dicapai oleh

perusahaan rintisan melalui pemanfaatan teknologi yang diotomatisasi secara tepat

Mengapa fitur khusus dari startup adalah penggunaan teknologi digital canggih dalam operasi mereka, terutama yang terkait dengan pemrosesan informasi yang dipahami secara luas. Populasi perusahaan rintisan akan, secara default, lebih banyak dalam kelompok perusahaan pemula. Hanya beberapa dari mereka yang akan tetap menjadi startup saat mencapai kedewasaan. Beberapa dari mereka hanya akan gagal; yang lain akan berkembang menjadi berbagai bentuk kegiatan lain, kehilangan karakter startup murni mereka: mereka akan menjadi perusahaan.

Konsep "startup" juga dapat dipahami sebagai filosofi berbisnis. Dalam hal ini, perusahaan seperti Google atau Facebook masih merupakan perusahaan rintisan, meskipun mereka telah berkembang menjadi perusahaan global yang kuat. Namun, mereka masih dicirikan oleh kewaspadaan kewirausahaan yang sangat kuat dan mereka masih menetapkan tren di industri mereka. Mereka juga merupakan sumber talenta terbaik yang memasok ekosistem startup.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, orang juga dapat mengajukan pertanyaan bahwa peran penting dalam pengembangan startup dimainkan oleh budaya startup tertentu, kepemimpinan yang kuat, dan mekanisme yang tersebar luas untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman bisnis local di mana startup kepadatan meningkat, menciptakan komunitas yang disebut ekosistem.

# BAB 3
# KARAKTERISTIK STARTUP

Pada Bab. 1 dan 2 kita telah melihat bahwa dalam literatur subjek, istilah "startup" dipahami dalam berbagai cara. Di satu sisi, di komunitas akademik, pendekatan dominan mengidentifikasi startup dengan perusahaan pemula yang memasuki pasar dengan sumber daya terbatas dan sedikit pengalaman bisnis. Di sisi lain, bagi pengusaha dan investor, startup telah dipahami sebagai sangat inovatif dan secara dinamis menghambat dialog antara teori dan praktik bisnis, menciptakan kekacauan konseptual, dan berarti penelitian tentang startup menghasilkan hasil yang ambigu dan tidak dapat dibandingkan

Sementara itu, pemahaman dan pendeskripsian startup menjadi penting dalam konteks peran kunci yang mereka mainkan dalam proses revitalisasi ekonomi kontemporer. Oleh karena itu, bab ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang startup dan mengidentifikasi fitur-fitur yang membedakannya dengan badan usaha lainnya. Bab ini juga akan memverifikasi konsep startup yang diusulkan di Bab. 1 dan 2

Uraian tentang startup akan diperluas dengan diskusi tentang semakin pentingnya “ekosistem startup” yang merupakan elemen yang tidak terpisahkan dari budaya organisasi startup. Bab ini akan dikhususkan untuk analisis segmentasi yang mendalam, yang akan menunjukkan atribut terpenting yang membedakan startup sebagai bentuk organisasi tertentu.

## A. Ulasan Dalam Riset

Setiap tahun semakin banyak pusat penelitian, perusahaan konsultan, dan organisasi lain yang melakukan penelitian tentang startup. Seperti disebutkan sebelumnya, hasil dari proyek-proyek tersebut tidak memberikan gambaran yang koheren, karena masing-masing peneliti menerapkan pemahaman mereka sendiri tentang istilah "startup", daripada definisi yang diterima secara universal. Menggunakan definisi startup sebagai kriteria pengelompokan, publikasi penelitian tentang topik ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama:

a. Startup dipahami sebagai perusahaan pemula pada tahap awal operasi,
b. Startup dipahami sebagai perusahaan baru yang mengkomersialkan pencapaian ilmiah, yaitu perusahaan berbasis teknologi baru.
c. Sstartup dipahami sebagai entitas yang menciptakan dan menggunakan (dalam aktivitas inti mereka) teknologi digital (dengan kata lain, startup digital, TI, atau New Technology-Based Firm-= NTBF) perusahaan berbasis teknologi informasi dan komunikasi.

Gambaran perusahaan rintisan yang termasuk dalam kelompok pertama ini sangat beragam  Penelitian tentang startup yang dipahami sebagai tradisi panjang, khususnya terkait dengan pencapaian para peneliti dari lingkaran Manchester Business School dan universitas Belanda, yang sejak tahun 1993 telah menyelenggarakan serangkaian konferensi "Perusahaan Kecil Teknologi Tinggi" yang berulang. Output ini juga sebagian terkait dengan startup industri digital, sesuai dengan tipologi yang diusulkan oleh Giones dan Brem (2017), di mana

“kewirausahaan teknologi digital” menempati persimpangan antara kewirausahaan teknologi dan digital. Awalnya, mereka didefinisikan sebagai perusahaan yang menggunakan teknologi canggih baru atau beroperasi di industri baru yang berkembang pesat, termasuk IT. Atribut kunci dari perusahaan tersebut termasuk pengeluaran tinggi untuk penelitian dan pengembangan (R&D) dan transformasi pengetahuan teknis baru menjadi solusi bisnis.

Bagaimanapun, bahwa, meskipun "NTBF" adalah istilah umum dalam literatur dan tampaknya diteliti secara menyeluruh, ini adalah ilusi, karena definisinya tetap tidak jelas, dan pemahamannya berbeda secara signifikan antara masing-masing penulis (misalnya Fontes dan Coombs 2001; Storey dan Tether 1998) Kurangnya konsensus dalam konseptualisasi NTBF juga membuat tidak mungkin untuk melakukan penelitian yang sepenuhnya sebanding dan untuk mengembangkan deskripsi yang komprehensif dari kelompok perusahaan ini.

Dalam hal startup digital, yang paling layak disebut adalah studi akademis yang dilakukan pada entitas yang terdaftar di database startup Crunchbase. Crunchbase adalah database perusahaan inovatif yang dibuat pada tahun 2007, awalnya adalah sebuah startup (Crunchbase Inc.), yang berisi banyak data tentang perusahaan teknologi, terutama yang terhubung ke sektor TI dan ICT. Crunchbase memberikan informasi tentang struktur modal perusahaan, jenis produk dan layanan yang disediakan, pendiri, karyawan, transaksi, dan sebagainya. Crunchbase mendaftar sekitar setengah juta entitas dari sekitar 200 negara, dan jumlah pengusaha yang serupa; sekitar 50.000 investor termasuk dana private venture capital (VC), business angels (BA), bank investasi, inkubator, dana publik, dan sebagainya; seperempat juta

transaksi VC; dan masih banyak data lainnya. Data transaksi permodalan (investasi, akuisisi, atau Initial Public Offering (IPO)) sebagian besar disediakan oleh dana investasi itu sendiri, serta berbagai kontributor konten individu atau institusi, terutama para pengusaha itu sendiri.

Basis data dilengkapi dan diperbarui tidak hanya oleh para analis dan sistem pencarian informasi lanjutan yang dikembangkan sebagai bagian dari Crunchbase itu sendiri, tetapi sebagian besar langsung oleh daftar TI perusahaan, menggunakan model basis data crowdsourced, yang membuatnya sangat kredibel. Ini adalah hasil dari fakta yang diketahui secara luas bahwa database ini adalah sumber informasi dasar bagi investor yang mencari perusahaan yang berharga, sehingga perusahaan rintisan yang sedang berkembang sendiri sangat tertarik untuk memastikan bahwa database tersebut berisi informasi terkini dan benar tentang mereka. , sedangkan entitas yang memasuki pasar ingin terdaftar di sana. Lebih dari 3000 perusahaan investasi memperbarui data perusahaan portofolio mereka setiap bulan dengan imbalan akses gratis ke Crunchbase. Akses ke data gratis untuk peneliti akademis, dan data terstruktur dengan mudah untuk pencarian dan dapat dengan mudah digabungkan dengan sumber data lain (misalnya dengan database paten). D

Berkenaan dengan penelitian empiris tentang startup di industri digital, analisis literatur mengungkapkan perbedaan tertentu yang dapat diamati antara dunia teori dan dunia praktik. Penelitian yang sifatnya sangat ilmiah tidak terkenal atau populer di kalangan

Startup itu sendiri dan organisasi yang mewakilinya, tidak seperti karya yang diterbitkan oleh entitas khusus yang secara aktif berpartisipasi dalam ekosistem startup, seperti perusahaan konsultan, organisasi startup, dan bahkan startup itu sendiri. Kesimpulan ini didukung oleh beberapa fakta: pertama, kehadiran kecil perwakilan akademisi di konferensi startup besar, kecuali beberapa otoritas yang memahami dunia startup: Steve Blank (mantan pengusaha, saat ini menjadi pakar akademik), Alexander Osterwalder ( seorang mantan ilmuwan, saat ini seorang pengusaha), dan Clayton Christensen (seorang akademisi).

Kedua, seseorang dapat mengamati tingkat kutipan timbal balik yang rendah antara kelompok-kelompok publikasi tersebut, yaitu, tidak ada referensi yang dibuat untuk hipotesis atau kesimpulan yang dikembangkan oleh pihak "lain". Penelaahan kedua jenis studi juga membuat perbedaan antara bahasa yang digunakan dan konsep yang diterapkan menjadi jelas, yang dapat menyebabkan masalah dengan komunikasi yang efektif antara dunia sains dan dunia startup.

Meskipun ekosistem startup menggunakan jargon industri yang agak spesifik, yang tidak boleh digunakan dalam studi ilmiah, membuka bahasa ini dan memahaminya kemungkinan akan memungkinkan para ilmuwan untuk lebih memahami masalah yang relevan dengan fungsi perusahaan yang mereka pelajari. Dan, dengan demikian, studi akademis kekurangan saran yang tepat untuk penggantian yang dapat diterima (dan terjemahan) untuk istilah yang biasanya ditemukan dalam jargon komunitas startup, misalnya, "pivot", "bootstrapping", "produk minimum yang layak". Perusahaan konsultan global biasanya

mengeksplorasi topik startup sebagian besar dari sudut pandang klien mereka sendiri.

## B. Peringkat Global Startup

Penelitian pasar dan transaksi yang dilakukan oleh dana VC yang berinvestasi dalam proyek teknologi (KPMG dan PwC) dan, kedua, meneliti startup sebagai mitra potensial bagi perusahaan yang mencari sumber inovasi baru (KPMG). Saat membaca laporan-laporan ini, perlu diperhatikan bahwa di hampir setiap kasus, startup dipelajari bersama dengan apa yang disebut ekosistem yang mengelilingi mereka atau yang mereka ciptakan sendiri. Ini berlaku untuk studi Montreal dan Berlin, dan juga untuk penelitian di seluruh negeri: Belanda, India, dan tentu saja Indonesia, yang ekosistem startup-nya dianggap sebagai model bagi mereka yang mencari cara untuk memperkuat ekosistem mereka sendiri.

Dalam kasus Montreal, penelitian dilakukan bekerja sama dengan pemerintah kota, tertarik untuk mengubah Montreal menjadi pusat pengembangan startup aktif untuk Kanada dan untuk seluruh Amerika Utara. Bagian berikut menyajikan publikasi yang dipilih secara lebih rinci.

Peringkat "Ekosistem Startup Global" dibuat oleh Compass. Compass sendiri adalah startup yang membuat dan menjual data pasar yang dihasilkan secara otomatis ke perusahaan. Daftar peringkat, seperti namanya, ekosistem startup, dan bukan startup individu. Gratis untuk diakses, pemeringkatan dibuat setiap tiga tahun, dan edisi 2015 didasarkan pada 11.000 kuesioner yang diisi oleh perusahaan rintisan dan investor, dan 200 wawancara dengan pengusaha dan pakar lokal.

Laporan ini memeringkat ekosistem startup berdasarkan lima kriteria utama:

a. Kinerja ekosistem (30%)-dihitung sebagai jumlah penilaian startup yang dijual atau dibiayai bersama oleh dana VC (80% dari skor) dan jumlah startup dalam ekosistem (20% dari skor)

**Table 1. Rangking Global Startup Ecosystem Tahun 2015**

| *Ecosystem* | *Position* | *Change 2016/2015* | *Criteria* | | | | | *Growthindex* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | *Perfor-mance* | *Funding* | *Marketreach* | *Talent* | *Experience* | |
| SiliconValley | 1 | Unchanged | 1 | 1 | 4 | 1 | 1 | 2.1 |
| NewYork | 2 | +3 | 2 | 2 | 1 | 9 | 4 | 1.8 |
| LosAngeles | 3 | Unchanged | 4 | 4 | 2 | 10 | 5 | 1.8 |
| Boston | 4 | +2 | 3 | 3 | 7 | 12 | 7 | 2.7 |
| TelAviv | 5 | −3 | 6 | 5 | 13 | 3 | 6 | 2.9 |
| London | 6 | +1 | 5 | 10 | 3 | 7 | 13 | 3.3 |
| Chicago | 7 | +3 | 8 | 12 | 5 | 11 | 14 | 2.8 |
| Seattle | 8 | −4 | 12 | 11 | 12 | 4 | 3 | 2.1 |
| Berlin | 9 | +6 | 7 | 8 | 19 | 8 | 8 | 10.0 |
| Singapore | 10 | +7 | 11 | 9 | 9 | 20 | 9 | 1.9 |

Source:GlobalStartupEcosystem,2016

b. Pendanaan ekosistem (25%) - dihitung berdasarkan nilai total investasi VC (80%) dan lamanya waktu yang dibutuhkan untuk menutup kesepakatan investasi biasa (20%),
c. Jangkauan pasar (20%) - 60% dari skor ini terdiri dari penilaian pasar lokal, dan 40%, pangsa kawasan di pasar global
d. Bakat dalam ekosistem (15%) - peringkat bakat terdiri dari skor kualitas (80%) dan, pada masing-masing 10%, ketersediaan dan harga
e. Pengalaman startup (10%) - skor pengalaman ekosistem memiliki empat komponen dengan bobot yang sama: jumlah mentor yang memiliki saham di startup, rasio staf startup yang berpengalaman di antara karyawan startup, persentase startup yang memiliki di antara mereka pendiri seseorang dengan pengalaman startup

hyper-scalable, dan persentase startup yang menawarkan opsi saham karyawan mereka.

Kesimpulan utama dari pemeringkatan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Keterkaitan ekosistem startup semakin berkembang. Hal ini diwujudkan dalam dua cara: pertama, yang disebut investasi campuran, yaitu rata-rata 40% investasi di startup melibatkan setidaknya satu investor dari ekosistem lain; kedua, internasionalisasi tim pendiri: proporsi orang asing di antara karyawan rata-rata 30% di 20 ekosistem terbesar, dan di Silikon Valley setinggi 45%.
b. Dalam hal nilai transaksi di pasar pemula, asimetri antara pasar Amerika dan seluruh dunia sangat mencolok: lima ekosistem pertama menyumbang 80% dari total nilai transaksi global, dan empat ekosistem pertama di lima besar berada di Amerika Serikat: Silikon Valley , New York, Los Angeles, dan Boston berada di tempat keempat. Rata-rata nilai transaksi di Amerika Serikat adalah 80% lebih tinggi daripada di Eropa. Namun demikian, ekosistem Amerika yang perkasa saat ini tumbuh dengan kecepatan yang lebih lambat (rata-rata sebesar 50% per tahun pada 2012–2014) daripada ekosistem Eropa yang jauh lebih kecil, tumbuh rata-rata sebesar 400%, meskipun dari basis yang jauh lebih rendah. Tingkat pertumbuhan rata-rata untuk seluruh 20 adalah 80%. Perbedaan tingkat ini sangat tinggi: di Silikon Valley (hasil yang paling kuat mempengaruhi hasil total karena ukurannya) tingkat pertumbuhan dalam periode yang dicakup oleh peringkat adalah 50%; di London, 400%; dan di Berlin, ada

peningkatan 20 kali lipat, yang disebabkan oleh debut bursa saham Zalando yang tangguh, bagian dari kendaraan investasi Rocket Internet Eropa (awalnya juga Jerman).

c. Nilai investasi dana VC di 20 ekosistem terbesar pada 2013-2014 berlipat ganda. Tingkat perkembangan ekosistem penting untuk jenis investasi ini — memiliki efek positif pada jumlah dan nilai investasi: di Silikon Valley yang matang, investasi dalam putaran pembiayaan berikutnya tumbuh secara nyata, sedangkan tahap awal pembiayaan, yang disebut investasi benih, mendominasi ekosistem seperti Bangalore, Sydney, dan Austin.

Menariknya, pangsa wanita di antara pendiri dan pemegang saham utama startup meningkat dari rata-rata 10% menjadi sebanyak 18% —hanya dalam tiga tahun. Chicago memiliki rasio pendiri startup wanita tertinggi yaitu 30%.

## C. Laporan Konsultan Dunia

### 1. Money Tree Report

Laporan ini, oleh perusahaan konsultan global PricewaterhouseCoopers (PwC), berfokus pada transaksi yang dilakukan oleh dana VC di semua sektor ekonomi di seluruh dunia. Namun, karena 80% transaksi melibatkan enam industri teratas, dalam urutan frekuensi: Internet, perawatan kesehatan, teknologi seluler dan telekomunikasi, perangkat lunak lain (non-Internet dan non-seluler), layanan perangkat keras dan komputer, dan manufaktur elektronik, dapat diasumsikan bahwa laporan tersebut terutama berkaitan dengan pasar ICT.

Kesimpulan utama dari laporan ini adalah bahwa industri investasi mengalami penurunan pada tahun 2016: nilai transaksi menurun secara global sebesar 16% dibandingkan tahun sebelumnya, dan penurunan tersebut berdampak pada Amerika Serikat dan Asia khususnya, dengan penurunan di Amerika Serikat pada kuartal terakhir 2016 yang terbesar dalam lima tahun. Tren penurunan juga mempengaruhi industri dengan nilai investasi tertinggi (Internet, teknologi seluler dan telekomunikasi) dan pusat investasi terpenting (Silicon Valley dan New York).

Alasan utama untuk keadaan yang ditunjukkan oleh PwC ini adalah jumlah valuasi perusahaan yang jauh lebih rendah pada tingkat yang melebihi US $ 1 miliar (yang disebut unicorn) dan beberapa putaran pembiayaan yang sangat besar. Di sisi lain, investasi dalam teknologi perawatan kesehatan dan teknologi kecerdasan buatan (disebut AI) meningkat secara signifikan. Di Eropa, tidak seperti di Amerika Serikat, nilai transaksi pada kuartal terakhir 2016 meningkat lebih dari 20%, tetapi masih merupakan pasar yang jauh lebih dangkal daripada Amerika Serikat: setengah dari jumlah transaksi (498 vs. 1065) dan nilai transaksi empat kali lebih rendah (US$3 miliar vs US$12 miliar) pada periode yang dipertimbangkan.

Di Eropa juga, investasi dalam perawatan kesehatan dan teknologi seluler adalah yang paling cepat berkembang. Menariknya, pangsa korporasi dalam pendanaan startup jelas tumbuh di Eropa, yang merupakan cerminan baik dari perbedaan tren struktur pendanaan startup antara Eropa dan Amerika (di mana dana investasi, terutama VC, masih mendominasi).

**2. Laporan PwC: "Ekonomi Startup"**

Contoh menarik dari penelitian startup regional adalah laporan "The Startup Economy" yang berfokus pada ekosistem Australia. Penulis — lagi-lagi PwC — mendefinisikan ekosistem startup sebagai "kumpulan sinergis (komunitas) startup dan organisasi yang berkolaborasi". Studi ekosistem Australia mengadopsi definisi startup, yang menurutnya startup adalah perusahaan dengan karakteristik berikut: teknologi canggih merupakan pusat produk atau layanannya; hyper-scalable (leverage pendapatan tinggi dari setiap karyawan tambahan); Inovasi produk yang "mengganggu"; pendapatan di bawah US$ 5 juta setahun.

Harus diakui bahwa ini adalah definisi yang sempit dan agak menuntut. Jumlah startup di Australia diperkirakan hanya 1500, yang menunjukkan pendekatan konservatif dan hati-hati. Laporan ini berfokus pada apa yang perlu dilakukan untuk mendorong perkembangan startup.

Dua solusi utama disarankan: pertama, masyarakat lokal harus didorong untuk menarik wirausahawan baru yang berasal dari angkatan kerja yang ada, misalnya, melalui promosi besar-besaran "kisah sukses", yaitu kisah orang-orang yang giat dengan akhir yang bahagia . Kedua, akses pendanaan startup melalui pengembangan pasar VC diperlukan, serta mendorong pembelian layanan dari startup oleh perusahaan besar dan pemerintah. Dalam jangka panjang, elemen kunci yang merangsang ekosistem startup termasuk pendidikan yang dibentuk dengan benar dan peningkatan dalam lingkungan peraturan. Perlu ditekankan bahwa semua saran ini sangat masuk akal dalam skala universal dan bukan hanya Australia.

**3. European Startup Monitor**

Ini adalah proyek ekstensif yang dibuat oleh komunitas startup Jerman, German Startup Association, sebuah proyek penelitian yang dikembangkan dengan baik yang mencakup Eropa yang dipahami secara luas, dari Islandia hingga Turki, dari Portugal hingga Rusia (bagian Eropa). Selain studi umum, studi rinci juga dilakukan, mencakup 13 negara di mana data dikumpulkan dari sejumlah entitas yang cukup untuk memungkinkan kesimpulan umum.

Polandia termasuk di antara 13. Laporan ini dikembangkan berdasarkan kuesioner survei yang diisi oleh 2.300 startup; sayangnya, laporan tersebut tidak memuat informasi lebih rinci tentang struktur sampel ini. Menurut Asosiasi Startup Jerman, startup adalah perusahaan yang berusia kurang dari sepuluh tahun, menggunakan teknologi canggih atau model bisnis inovatif, dan yang melaporkan (atau berpotensi) pertumbuhan yang kuat dalam pekerjaan atau penjualan. London, Berlin, dan Paris dianggap sebagai pusat startup Eropa terbesar dalam laporan ini. Laporan ini memiliki lima bab yang menyajikan data dan menjelaskan penelitian:

- informasi dasar tentang startup (lokasi, usia, tahap pengembangan), • pendiri dan tim,
- memulai professional saluran, pelanggan, dan pasar, • pekerjaan di perusahaan rintisan,
- pendanaan awal.

Bagian keenam, tambahan berisi komentar tentang data yang disajikan dan membahas situasi saat ini, mendefinisikan tantangan, dan komentar tentang harapan startup terhadap otoritas. Atribut utama dari startup Eropa, menurut data dari European Startup Monitor, adalah:

a. Perusahaan rintisan menciptakan lapangan kerja: mereka mempekerjakan, rata-rata, 13 orang (termasuk pendiri) setelah 2,5 tahun kegiatan dan merencanakan pertumbuhan tenaga kerja lebih lanjut yang cepat;
b. Termasuk dalam apa yang disebut industri ekonomi digital;
c. Menerapkan inovasi, menurut 2/3 dari mereka — setidaknya pada skala Eropa;
d. Para pendiri kebanyakan berusia antara 25 dan 35 tahun, termasuk 15% wanita;
e. Setengah dari startup bergerak di bidang ekspor,
f. Proporsi orang asing adalah 12% di tim pendiri dan 30% di antara karyawan.

**4. Laporan Ekosistem Startup Montreal**

Laporan, yang dikembangkan sebagai kolaborasi komunitas startup lokal dan otoritas kota, bertujuan untuk, seperti dalam kasus laporan Australia, mengusulkan alat kebijakan untuk merangsang dan mendorong ekosistem startup lokal. Pengembangan bakat yang memasok ekosistem dan promosi keragaman yang dipahami secara luas, yang merangsang inovasi, terdaftar sebagai tujuan terpenting. Laporan tersebut juga merekomendasikan perubahan pro-kewirausahaan dalam sistem pendidikan, partisipasi negara yang lebih besar dalam penelitian pendanaan, undang-undang proimigrasi, promosi sikap menerima ketidakpastian, risiko, dan kegagalan, serta koreksi administrasi dan peraturan kecil.

## D. Riset Startup di Seluruh Dunia

Studi tentang startup di industri digital biasanya mencakup topik penelitian dan tujuan penelitian yang serupa. Topik penelitian meliputi model bisnis dan struktur pelanggan, sumber pendanaan, karakteristik tim pendiri, ukuran dan dinamika pekerjaan, inovasi, dan kecenderungan ekspor. Sebagian besar publikasi tidak ilmiah juga mencakup analisis ekstensif tentang lingkungan (disebut ekosistem startup), termasuk kesimpulan yang sering diambil dari wawancara mendalam dengan pemain utama startup lokal serta rekomendasi kebijakan pengembangan. Studi-studi yang dibahas di atas merujuk pada ekosistem startup sebagai lingkungan di mana startup beroperasi dan mengenali kualitasnya sebagai faktor kunci untuk pengembangan startup itu sendiri.

Penelitian tentang startup dan ekosistem startup masih terfragmentasi dan tidak menerapkan metodologi yang seragam atau, yang paling penting, definisi subjek penelitian yang konsisten — sebuah startup. Dengan perbedaan metodologis ini, sebagian besar studi tidak dapat dibandingkan. Denominator umum untuk sebagian besar studi startup terdiri dari dua masalah: yang pertama adalah keharusan untuk memperkirakan pentingnya startup dalam perekonomian, dengan kata lain upaya untuk membuktikan bahwa itu besar dan berkembang pesat.

Pertanyaan kedua adalah apakah startup menciptakan lapangan kerja jika demikian, sejauh mana dan jika tidak, mengapa tidak. Jawaban atas salah satu dari pertanyaan ini tidak mudah ditemukan dalam publikasi yang dibahas. Adapun masalah pertama, tidak ada cukup data untuk memperkirakan kontribusi ini, mungkin selain dari ekosistem dewasa terbesar dan paling berkembang, seperti Silikon

Valley. Mengenai masalah pekerjaan, penelitian yang berbeda memberikan jawaban yang berlawanan, tetapi contoh perusahaan rintisan yang matang yang ditandai dengan skalabilitas yang tinggi menunjukkan tingkat penciptaan lapangan kerja yang rendah.

Selain kategori perusahaan pemula yang terpisah, perbandingan karakteristik perusahaan teknologi (NTBF) dan perusahaan rintisan digital memberikan gambaran perbedaan utama antara kedua kategori ini. Yang paling penting termasuk sifat inovasi yang diterapkan (produk di NTBF vs. terkait proses atau organisasi dalam startup digital), tingkat pengeluaran awal (jauh lebih tinggi di NTBF), kecepatan memasuki pasar (berpihak pada startup digital ) ), ketergantungan NTBF pada akses ke infrastruktur khusus dan pembiayaan sejak dini tahap pengembangan. Kedua kategori tersebut dijelaskan oleh kepemimpinan yang kuat, kecenderungan ekspor yang tinggi, ambisi pembangunan besar-besaran, dan ketergantungan yang kuat pada akses ke tenaga kerja yang berkualitas dan terspesialisasi. Di sisi lain, startup digital jauh lebih sering dibahas dalam konteks ekosistem, yang meningkatkan peluang keberhasilan bagi perusahaan-perusahaan ini, hal ersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Table 2. Komparasi 3 Kategori Model Startup**

| Features | | | Startup: a beginner company | Startup: commercialisation of science (NTBF) | Startup: digital industry |
|---|---|---|---|---|---|
| Innovation | Overall | | + | +++ | +++ |
| | including | product (R & D expenditure, patents, etc.) | + | +++ | ++ |

| Features | | | Startup: a beginner company | Startup: commercialisation of science (NTBF) | Startup: digital industry |
|---|---|---|---|---|---|
| | innovation: | process or organisation | + | ++ | +++ |
| High initial expenditure | | | ++ | +++ | + |
| Great development ambitions | | | + | +++ | +++ |
| Strong leadership | | | + | +++ | +++ |
| Creates jobs | | | ++ | ++ | + |
| Rapid development | | | + | ++ | +++ |
| Uncertain, changing environment | | | + | ++ | +++ |
| Instant sale | | | +++ | + | ++ |
| Requires external financing | | | + | +++ | ++ |
| Requires access to specialist infrastructure | | | + | +++ | + |
| Requires access to highly qualified personnel | | | + | +++ | +++ |
| Global target market | | | + | +++ | +++ |
| Creates ecosystems | | | + | ++ | +++ |

# Bab 4. Startup Tantangan Dalam Manajemen dan Pendidikan

## A. Konteks Budaya Manajemen.

Perhatian khusus diberikan pada perkembangan manajemen dunia termasuk Indonesia, sejarah dan sosial. Semangat teknokratis industri manufaktur besar dan tradisi bisnis keluarga dan produksi pengrajin skala kecil berbenturan dengan budaya startup yang terbuka, egaliter, dan dinamis, tetapi juga nomaden dan fluktuatif. Atribut budaya startup ini adalah sumber kekuatan dan potensinya, tetapi mereka dapat menjadi penghalang untuk adaptasinya yang cepat di negara-negara lain dengan pengalaman serupa.

Pendidikan bagi startup dalam konteks pendidikan di bidang manajemen dan kewirausahaan. Manajemen, sejalan dengan teori yang dikembangkan sejak pertengahan abad kesembilan belas, melibatkan operasi berurutan menurut model berikut:perencanaan, pengorganisasian, rekrutmen, manajemen, koordinasi, pelaporan, dan penganggaran. Manajemen formal, bagaimanapun, terus-menerus dipertanyakan oleh praktik kerja manajemen, yang sebenarnya jauh lebih kacau daripada yang ditetapkan teori.

Kesenjangan kognitif antara teori dan praktek merupakan inspirasi penting untuk penelitian manajemen; itu adalah subjeknya, dan sebagai hasilnya berkontribusi pada perkembangan di bidang ini. Metodologi pengelolaan startup menimbulkan tantangan konseptual yang signifikan karena terbukti, dan secara teoritis mapan, metode manajemen perusahaan "tradisional" tidak bekerja untuk startup. Kita

harus mencoba menjawab pertanyaan tentang dampak perusahaan rintisan terhadap manajemen, dan tentang sifat khas mengelola perusahaan rintisan. Selain itu metodologi manajemen Lean Startup yang baru, yang telah dikembangkan "oleh startup untuk startup" dan yang menanggapi kebutuhan mereka mempertimbangkan apakah metodologi ini ilmiah dan sejauh mana, dan, setelah ini, pentingnya bagi ilmu manajemen.

Pendidikan manajemen adalah elemen yang sangat penting dari ekosistem kewirausahaan, karena membentuk faktor pembangunan utama dalam ekosistem ini — faktor manusia. Edukasi untuk startup (dengan kata lain untuk kepentingan startup) merupakan salah satu elemen dari manajemen pendidikan sensu largo. Dilema manajemen dan pendidikan kewirausahaan dengan demikian juga terkait dengan pelatihan para pendiri startup dan anggota lain dari ekosistem startup yang didefinisikan secara luas.

Perbedaan antara teori manajemen dan praktik manajemen, termasuk bisnis, dan sikap bermasalah otoritas ilmiah dan lembaga pendidikan terhadap konsep manajemen baru seperti Lean Startup berdampak langsung pada desain dan konten pendidikan, dan, yang penting, dapat mengarah pada kesenjangan serius antara pendidikan formal dan informal. Arah utama untuk penelitian dan tantangan saat ini di bidang ini akan dibahas, diikuti dengan presentasi contoh terpilih dari implementasi program pendidikan eksklusif.

## B. Tantangan Dalam Manajemen

Vlatka Hlupic, seorang pemikir Inggris yang diakui di bidang manajemen inovatif dan penulis The Management Shift (Hlupic 2014), percaya bahwa tidak pernah ada kebutuhan besar untuk mengubah cara kita berpikir tentang manajemen sensu largo seperti sekarang ini. Hlupic percaya bahwa organisasi kontemporer menderita "sindrom katak rebus" (Hlupic 2017), yaitu, puas dengan diri mereka sendiri dan tidak sadar akan bahaya yang akan datang, mereka tidak membuat perubahan yang diperlukan, yang akan segera berakibat fatal bagi mereka contohnya kehancuran Nokia dan Blackberry.

Sementara itu, seperti klaim Hlupic, paradigma manajemen bisnis yang ada tidak sesuai dengan lanskap pasar baru. Semakin sering, perusahaan beroperasi secara global, yang dimungkinkan berkat kemajuan yang belum pernah terjadi sebelumnya di bidang komunikasi dan digitalisasi. Pasar berubah, dan perubahan demografis memengaruhi metode manajemen tim, pemasaran, dan kepemimpinan. Ini juga berarti bahwa profil pesaing terus berkembang, dan penekanan pada inovasi, kolaborasi, dan kerja sama antar organisasi tumbuh.

Organisasi yang mengikuti jalan yang didasarkan pada nilai-nilai seperti kejujuran, empati, inovasi permanen, dan komitmen terhadap “perubahan positif dunia untuk generasi mendatang” menjadi semakin beradaptasi dengan kenyataan baru. Hlupic mendefinisikan kebutuhan akan perubahan ini sebagai "dramatis", karena banyak organisasi, baik di sektor publik maupun di sektor swasta, harus melakukan transformasi sistemik yang mendalam dalam kaitannya tidak hanya dengan praktik manajemen tetapi juga budaya organisasi, proses bisnis, kerangka

peraturan, organisasi, dan etos kerja. Startup adalah salah satu manifestasi dan emanasi dari perubahan tersebut.

Sebagai hasil dari kemajuan teknis yang pesat, khususnya perkembangan Internet, perusahaan memperoleh akses universal ke sumber daya atau pasar yang akan berada di luar jangkauan mereka bahkan 30 tahun yang lalu. Peluang dan model bisnis baru muncul, dan salah satu bidang utama penelitian teoretis adalah kondisi untuk penciptaan dan pengembangan perusahaan yang inovatif dan berkembang secara dinamis. Peneliti kewirausahaan terkemuka (Shane dan Venkataraman 2000) membahas peran, tempat, dan pentingnya di antara ilmu manajemen dan tantangan yang dibawa kebangkitannya yang tidak diragukan lagi.

Dampak dematerialisasi dan virtualisasi ekonomi pada perusahaan, di satu sisi, peluang baru untuk meningkatkan produktivitas, menciptakan struktur organisasi baru, dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, dan di sisi lain, masalah yang terkait dengan pengumpulan, pemrosesan, dan penggunaan sejumlah besar informasi, dan masalah hukum yang kompleks mengenai manajemen kekayaan intelektual. Karena faktor tidak berwujud menjadi semakin penting untuk membangun keunggulan kompetitif, metode baru untuk mengelola tidak hanya sumber daya tersebut tetapi juga seluruh perusahaan diperlukan. Hasil analisis kumpulan data besar (Big Data) semakin sering digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan, juga tidak termasuk partisipasi manusia, yang akibatnya berarti otomatisasi beberapa fungsi manajemen dan, pada akhirnya, perubahan peran manajer dalam organisasi.

Redefinisi tujuan berbisnis, karena tujuan yang selama ini tampak jelas, yaitu memaksimalkan keuntungan bagi pemegang saham perusahaan, telah didevaluasi. Krisis keuangan 2007 meruntuhkan kepercayaan pada sensu largo bisnis dan mendorong diskusi tidak begitu banyak tentang keuangan tetapi tentang kepercayaan, moralitas, keserakahan, dan penghinaan terhadap pelaku pasar lainnya. Pekerjaan yang merusak fondasi ekonomi modern sedang dibahas secara luas dan menyarankan agar kebutuhan sosial yang dipahami secara luas dimasukkan dalam analisis biaya/manfaat perusahaan swasta. Saran ini didasarkan pada data spesifik — penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial menarik staf yang lebih baik, pelanggan yang lebih setia, dan investor yang lebih murah hati, dibandingkan dengan perusahaan yang tidak mempertimbangkan aspek sosial dari aktivitas, lebih dari dua pertiga CEO percaya bahwa tujuan perusahaan mereka adalah untuk menyeimbangkan manfaat bagi semua pemangku kepentingan — bukan hanya pemilik perusahaan.

Harapan baru terhadap manajer; misalnya, di negara Asia Tenggara (Indonesia, Singapura, Thailand, Malaysia, Vietnam dan Filipina) hubungan kuat antara seorang insinyur dan manajer adalah fakta, menunjukkan bahwa persentase lulusan universitas teknik di antara CEO perusahaan terbesar. Dan meskipun persentase ini terus menurun, tetap tidak ada kelompok profesional lain yang terwakili dengan kuat di antara para manajer seperti halnya para insinyur. Pendidikan teknik adalah cdicirikan oleh urutan logis konstruksi, teknologi, dan operasi dan mempersiapkan dasar untuk dengan mudah mengadopsi prinsip-prinsip tatanan organisasi. Tradisi ini dengan demikian memfasilitasi operasi

yang andal, tetapi di sisi lain, tradisi ini lebih menyukai sikap pragmatis daripada kreativitas dan visi yang luas. Sementara itu, manajemen saat ini sedang mengalami humanisasi yang lebih besar. Penelitian tentang dampak kualitas manajemen secara keseluruhan terhadap pertumbuhan ekonomi telah menunjukkan bahwa apa yang disebut faktor lunak, terutama penyebaran metode manajemen modern, sangat penting dalam proses ini.

Menurut Steve Blank (2016), hanya dengan menyeimbangkan kedua sikap—pragmatis dan visioner—memberi peluang untuk mencapai kesuksesan dan mempertahankan posisi sebagai pemimpin pasar, terutama dalam teknologi, sementara manajer terlalu fokus pada hasil langsung (yang mereka, seringkali dengan keberhasilan yang spektakuler, mencapai) melupakan strategi jangka panjang. Blank mengutip contoh Microsoft, yang, setelah "pengunduran diri" Bill Gates pada tahun 2000, mencapai hasil keuangan yang mengesankan di bawah kepemimpinan Steve Ballmer selama 14 tahun berikutnya, penjualan tiga kali lipat dan keuntungan dua kali lipat. Namun demikian, pada saat yang sama, perusahaan kehilangan posisinya di lima area pertumbuhan terpenting pasar TIK: teknologi mesin pencari (untuk Google), telepon pintar (untuk Apple), sistem operasi seluler (untuk Google dan Apple), media ( ke Apple dan Netflix), dan layanan cloud (ke Amazon). Mendorong sikap kreatif dan strategis di belakang burner demi profitabilitas jangka pendek sangat berbahaya bagi perusahaan yang terdaftar, yang kewajiban pelaporan sering menghargai stabilitas dan proses berulang atas visi dan inovasi;

Menjauhkan teori dan pengajaran manajemen dari praktik bisnis yang memanifestasikan dirinya dalam kerjasama yang terbatas antara kedua komunitas dan kurangnya rasa saling percaya. Akibatnya, solusi bisnis baru sering dikembangkan oleh perusahaan konsultan komersial, bukan universitas atau lembaga penelitian.

Tradisi manajemen ilmiah, yang menurutnya metode dan teknik manajemen terutama berfungsi untuk meningkatkan efisiensi kerja dan penggunaan sumber daya lainnya, di satu sisi menciptakan manajemen sebagai disiplin ilmu, tetapi di sisi lain, itu dapat menjadi penghalang untuk perkembangannya lebih lanjut. Organisasi sekarang dianggap sebagai organisme "hidup", terus berkembang dan, oleh karena itu, sulit untuk dimodelkan secara permanen. Organisasi tidak memiliki waktu atau kebutuhan untuk membuat struktur permanen karena tujuan utama mereka adalah mencapai fleksibilitas ekstrem dan kewaspadaan permanen dalam kaitannya dengan lingkungan yang tidak pasti, episodik, dan "cair".

Oleh karena itu, muncul pertanyaan: sejauh mana pencapaian sekolah-sekolah utama manajemen sesuai dengan kebutuhan manajemen yang efektif dari perusahaan yang inovatif dan ambisius?

## C. Pola Tradisi Manajemen

Tradisi manajemen di dunia berakar pada dua sumber. Yang pertama adalah tren klasik yang berasal dari industri manufaktur besar dan teknik produksi . Sederhananya, mereka adalah penyimpangan dari aturan, karena tujuan dari kebijakan ekonomi kekuatan partisi adalah untuk menjerumuskan wilayah contohnya Indonesia yang diduduki

dalam keterbelakangan ekonomi, yang diterapkan terutama oleh pemisah penjajah (Belanda dan Jepang). Kebijakan ini bahkan tidak mengabaikan lokasi seperti kolonialisme , di mana pabrik-pabrik industri dibangun meskipun kondisi infrastruktur yang ada di sana sangat tidak memadai — dan ini mengacu pada infrastruktur teknis, kota, dan transportasi, serta untuk infrastruktur sosial, misalnya, pendidikan yang sangat terbelakang.

Lebih dari beberapa abad di mana Indonesia tidak memiliki status kenegaraan jelas berdampak negatif pada kewirausahaan, tetapi, di sisi lain, memaksa orang yang tertarik pada karir bisnis untuk mencari pengetahuan, inspirasi, dan pembiayaan di luar negeri, di mana mereka memiliki kesempatan untuk bertemu lebih banyak lagi ekonomi industri yang matang.

Dari sudut pandang masalah yang dibahas dua masalah tampaknya sangat penting dalam konteks ini. Yang pertama adalah keterkaitan antara tradisi manajemen dengan industri perkebunan besar, yang seringkali menghasilkan penggabungan kompetensi manajemen dan rekayasa. Kedua, tidak ada kelas pengusaha yang signifikan dengan modal keuangan yang besar dan pengalaman manajerial yang muncul di Indonesia dalam kondisi yang dijelaskan, dan periode kemerdekaan antar perang yang intens namun singkat

Tren kedua dari budaya manajemen modern muncul di Indonesia dengan kewirausahaan spontan pada 1990-an, kewirausahaan skala besar, terutama dari tahun 1970-an era orde baru dan seterusnya, ada di sini meskipun dalam kerangka kerja yang sempit dan dikontrol secara ketat pemerintah..

Sisi baik dan buruk dari transformasi sosial ekonomi setekah tahun 2000 (tiga tahun kerusuhan rasial 1997) yang cepat dalam kondisi demokrasi yang masih muda, yang merajalela, dan struktur sosial yang terganggu menjadi jelas dalam proses ini. Saat itulah muncul mitos tentang penghasilan yang sangat cepat dan mudah, serta keterkaitan antara bisnis dan kejahatan, sementara kecanggungan struktur pasar bebas dan institusi negara yang sedang berkembang menempatkan bisnis dan negara pada sisi yang berlawanan dari "barikade" mental. bertahun-tahun.

Sikap kewirausahaan di Indonesia cukup sederhana, dan semakin sukses dan besar perusahaan, semakin rendah persetujuannya. Pengusaha skala kecil dari tipe pengrajin menikmati persetujuan yang lebih besar, dianggap sebagai orang yang bekerja keras, jujur, dan sulit. Dengan kata lain, semakin tradisional kewirausahaan, semakin besar penerimaan sosial yang dinikmatinya, dan semakin menunjukkan inovasi, kreativitas, dan momentum, semakin sedikit yang disetujui. Ini merupakan benang merah penting dalam konteks perusahaan rintisan di Indonesia mulai dari masa penajajahan, orde lama, orde baru, menuju era reformasi. Dan mentalitas kewirausahaan dan budaya bisnis yang terbentuk sangat kuat di masa transformasi sistemik masih menjadi penghalang penting bagi pengembangan yang lebih intensif dari bentuk-bentuk kewirausahaan yang inovatif, ambisius, dan dinamis di Indonesia dan negara transisi lainnya di kawasan Asia Tenggara..

## D. Startup Tantangan Bagi Manajemen

Manajemen sebagai disiplin ilmu telah, di satu sisi, diciptakan oleh tradisi manajemen ilmiah dan pendekatan neoklasik untuk bisnis, yang menurutnya tujuan akhir dari keberadaan perusahaan adalah untuk memberikan manfaat bagi pemiliknya, sedangkan metode manajemen dan teknik terutama berfungsi untuk meningkatkan efisiensi kerja dan penggunaan sumber daya lainnya.

Di sisi lain, tradisi ini merupakan salah satu tantangan terpenting yang dihadapi ilmu manajemen. Tradisi itu begitu kuat sehingga hingga hari ini, baik di kalangan ahli teori maupun praktisi manajemen, ada kepercayaan yang tersebar luas bahwa ada satu bentuk dan metode yang adil untuk mengatur pekerjaan, yang penggunaannya akan memaksimalkan hasil. Pendekatan ini telah menjadi sasaran kritik selama beberapa waktu, karena organisasi sekarang dianggap sebagai organisme "hidup", terus berkembang dan, oleh karena itu, tidak tunduk pada pemodelan permanen.

Perlu mengajukan pertanyaan di sini: apakah pencapaian sekolah manajemen utama saat ini sesuai dengan kebutuhan manajemen startup yang efektif? Dalam konteks tantangan yang dibahas pada subbagian sebelumnya, beberapa keraguan serius muncul. Alat utama untuk merencanakan usaha baru adalah rencana bisnis — dokumen dengan struktur tetap.

Setelah analisis awal pasar, wirausahawan masa depan mulai mengumpulkan sumber daya — sebagian besar finansial, tetapi juga material dan manusia. Kemudian mereka secara resmi mendaftarkan perusahaan dan proyek memasuki fase start-up, yang dalam kasus proyek berteknologi maju bisa memakan waktu beberapa bulan atau

bahkan beberapa tahun. Hanya ketika produk dan proses teknologi lulus uji kelayakan, promosi perusahaan dan produk barunya di pasar dimulai.

Ini adalah pendekatan yang umum digunakan, juga untuk manajemen proyek dalam organisasi yang lebih besar, di mana ide-ide dikembangkan secara internal. Sementara itu, dalam kaitannya dengan usaha inovatif, terutama yang dikembangkan di pasar baru, di mana produk dan layanan seringkali non-materi (virtual), rencana bisnis tidak berfungsi sebagai metode untuk mengatur pekerjaan dan manajemen

Pengusaha memulai operasinya dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi, di mana ada begitu banyak hal yang tidak diketahui sehingga memprediksi peristiwa secara akurat dan memperkirakan parameter bisnis utama (pendapatan, biaya, volume penjualan) tidak mungkin dilakukan. Jawaban untuk situasi seperti itu, misalnya, konsep manajemen proyek yang tangkas atau seluruh. Hanya perusahaan yang lebih besar dan stabil yang menerapkan model bisnis yang dikenal yang mampu melakukan perencanaan jangka panjang.

Dalam kasus startup, situasi ini tidak terjadi, karena startup masih mencari model operasinya (yaitu model bisnisnya) dan ini adalah perbedaan mendasar antara startup dan perusahaan stabil yang didirikan di pasar. Dengan kata lain, ketika sebuah perusahaan menentukan model bisnisnya, yaitu, ia mengetahui mekanisme yang memungkinkannya memperoleh dari proposisi nilai yang dijualnya kepada kliennya, ia berhenti menjadi startup dan dapat mulai "memprediksi masa depan" dengan menciptakan rencana atau menggunakan perkiraan indikator bisnis lainnya.

Dalam kasus perusahaan inovatif, khususnya teknologi, yang beroperasi di lingkungan yang mudah berubah, perencanaan dalam bentuk rencana bisnis biasanya tidak mengarah pada hasil yang diharapkan (terutama pengurangan risiko). Terlebih lagi, penelitian menunjukkan bahwa fase peluncuran diikuti oleh fase yang lebih kritis, yang disebut transisi , dalam jargon bisnis yang sering disebut "lembah kematian".

Dalam periode yang relatif singkat ini (biasanya 18-36 bulan) tim pendiri harus meletakkan dasar untuk bisnis yang berkembang pesat: membangun kredibilitasnya dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk pengembangan. Persyaratan untuk pengalaman dan kompetensi yang dibutuhkan tim manajemen meningkat secara dramatis. Para pendiri harus secara bersamaan menangani pengembangan produk, akuisisi pasar dan strategi penjualan, membangun tim, memperoleh sumber daya, membentuk budaya organisasi, dan manajemen risiko. Peningkatan cakupan dan kompleksitas kegiatan mengharuskan tim pendiri untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang dapat diterima serta perilaku lain yang terkait dengan manajemen orang.

Pengusaha pada tahap ini membutuhkan alat untuk mengembangkan model bisnis, yang berarti mempelajari kebutuhan dan preferensi pelanggan akhir, untuk mengembangkan proposisi nilai di mana pelanggan tersebut akan bersedia membayar dan yang akan disampaikan kepada mereka dalam bentuk produk atau jasa yang kompetitif. Model bisnis yang baik, yaitu cara bisnis beroperasi, juga harus menentukan bagaimana hubungan dengan pelanggan dibangun dan menentukan saluran penjualan, distribusi, model pendapatan dan

operasi, proses dan kemitraan yang menyertai pelaksanaan semua kegiatan ini.

Mendirikan perusahaan rintisan tidak berarti menulis rencana, lalu mempekerjakan orang dan mempercayakan mereka dengan tugas, meskipun model seperti itu pernah terjadi dan masih bisa populer. Ini adalah cerminan dari apa yang disebut model manajemen waterfall (cascade), untuk proyek pengembangan perangkat lunak — di mana ia masih digunakan. Namun, model manajemen air terjun tidak bekerja jangka panjang untuk usaha bisnis, karena ada perbedaan yang signifikan antara seni mengembangkan produk TI dan meluncurkannya di pasar.

Popularitas model manajemen "waterfall" juga merupakan hasil dari "perpaduan" kompetensi teknik dan manajemen yang telah dibahas sebelumnya, karena di perusahaan rintisan yang terkait dengan teknologi, orang yang sama sering kali mengirimkan produk dan mengelola proyek, atau bahkan seluruh perusahaan. Pemrogram, yang diajarkan bagaimana menangani proyek TI, telah bertahun-tahun menggunakan model dan prosedur yang sama untuk menemukan dan menjalankan bisnis mereka.

Sementara itu, sebuah startup tidak mengetahui model bisnisnya tetapi sedang mencarinya dan harus memfokuskan usahanya pada pencarian ini. Oleh karena itu, tantangan besar bagi teori manajemen adalah menyediakan model, alat, dan teknik untuk mengelola startup yang akan memfasilitasi dan mempercepat proses pencarian model bisnis dengan biaya serendah mungkin. Untuk menjawab tantangan inilah konsep metodologi Lean Startup diciptakan.

# Bab 5. Metodologi Pengelolahan Pengembangan Startup

## A. Lean Startup

Perusahaan rintisan muncul sebagai bentuk organisasi khusus yang berfungsi dalam ekosistem kelembagaan dan budaya tertentu dan untuk alasan ini mereka perlu mengembangkan pendekatan baru yang praktis untuk mengelolanya




**Gambar 5. Lean Startup Cycle**

Teori dan praktik manajemen menghadapi tantangan mendasar, di antaranya yang paling penting dari sudut pandang startup adalah terkait dengan manajemen pengetahuan dan kemajuan teknologi, volatilitas pasar yang ekstrem, dan lingkungan multikultural; tantangan juga muncul dalam organisasi yang menjauh dari struktur hierarkis menuju solusi yang gesit dan datar.

Menanggapi tantangan ini, pendekatan manajemen khusus telah diusulkan adalah Lean Startup. Ini, secara umum, metodologi manajemen organisasi baru, yang terdiri dari tiga alat utama:

Lihat Gambar 5.

a. pengembangan pelanggan,
b. pemodelan bisnis,
c. Pengembangan produk yang tangkas.

Pemodelan bisnis berarti bahwa alih-alih merencanakan dan melakukan riset pemasaran, wirausahawan berasumsi bahwa mereka memiliki serangkaian hipotesis dan asumsi yang belum dikonfirmasi, yang mereka susun dalam bentuk model bisnis, menggunakan apa yang disebut kanvas (Lean Canvas atau Business Model Canvas [BMC]) atau Kanvas Proposisi Nilai; konsep kanvas secara grafis menggambarkan model bisnis, yaitu cara perusahaan menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan dan memonetisasi nilai ini untuk keuntungannya sendiri.

Pengembangan pelanggan adalah proses verifikasi berulang hipotesis termasuk dalam model bisnis. Dilakukan melalui wawancara langsung dengan calon konsumen (konsumen). Pengembangan produk tangkas terdiri dari modifikasi dan perbaikan produk secara berulang dan bertahap sebagai fungsi untuk memperoleh bagian pengetahuan selanjutnya tentang masalah dan kebutuhan pelanggan.

Lean Startup sebagai metodologi manajemen startup telah dikembangkan sejak pertengahan 2000-an oleh berbagai penulis (Blank 2003; Cooper dan Vlaskovits 2010; Blank dan Dorf 2012). Beberapa publikasi yang sangat relevan dengan cepat menjadi "kitab suci" bagi pengusaha yang menggunakan Lean Startup: Empat Langkah Menuju Epiphany (Blank 2003), Business Model Generation (Osterwalder dan Pigneur 2010), The Lean Startup (Ries 2011) dan, akhirnya, ringkasan Panduan Pemilik Startup (Blank and Dorf 2012).

Tidak semuanya menerapkan nomenklatur yang seragam dan definisi yang konsisten, yang menyebabkan kekacauan konseptual pada tingkat tertentu. Konsep yang dikemukakan oleh Steve Blank adalah yang terstruktur terbaik, secara konsisten menerapkan terminologi yang didefinisikan oleh penulis, dan oleh karena itu akan membentuk inti dari deskripsi yang disajikan di bawah ini.

Dalam publikasi dan berbagai pidato publiknya, Steve Blank menjelaskan sumber dari konsep Lean Startup dan membahas alasan keberhasilannya dalam komunitas bisnis. Titik awalnya adalah kebenaran bahwa usaha baru selalu diciptakan, dan selalu dengan hasil yang bervariasi. Namun, sepanjang abad kedua puluh, sebuah startup dikelola seolah-olah itu adalah "versi kecil dari perusahaan besar" sebagaimana Blank menyebutnya.

Dalam karyanya yang inovatif, The Four Steps to the Epiphany (2020), Blank menyimpulkan bahwa pemikiran seperti itu pada dasarnya keliru, dan bahwa perusahaan rintisan perlu mengembangkan metode manajemen mereka sendiri, dan bahwa selain kursus MBA untuk manajer di perusahaan, kursus terpisah harus dikembangkan untuk pendiri startup. Salah satu konsekuensi terpenting dari tesis Blank adalah berangkat dari rencana bisnis sebagai alat manajemen dasar yang digunakan oleh investor dan pengusaha itu sendiri.

Memperoleh dana untuk rencana ini, atau menginvestasikan dana sendiri, mengakibatkan transisi ke tahap pengembangan produk yang dibuat "di balik pintu tertutup" dan hanya di final, biasanya jauh lebih rumit daripada versi ide asli, menghantam pasar, dan sampai ke pelanggan. Hanya pada tahap ini pengusaha menerima umpan balik pertama tentang kebutuhan aktual konsumen dan pendapat mereka

tentang produk baru, yang sering berakhir dengan kegagalan spektakuler seluruh usaha.

Lean Startup adalah metode mengelola usaha bisnis baru yang memenuhi kondisi pertama dari definisi spiral sebuah startup: ia memasuki pasar di mana ia menghadapi ketidakpastian atau kurangnya permintaan untuk produknya (atau tidak memiliki gagasan yang baik tentang apa produk akhirnya) dan memiliki sumber daya yang sangat terbatas, terutama sumber daya material.

Apa yang dimiliki startup adalah hipotesis bisnis tentang kebutuhan pasar yang diamati, dengan kata lain masalah yang dihadapi sekelompok konsumen tertentu dan yang ingin dipecahkan oleh startup dengan memberikan produk atau layanannya. Hipotesis ini harus diverifikasi pada tahap pencarian model bisnis, iterasi versi produk berikutnya dan model sesuai dengan data yang masuk secara berkelanjutan dari pelanggan.

Saat ini, banyak hambatan yang ada untuk pengembangan perusahaan teknologi menghilang: seseorang dapat merancang, menguji, dan mengirimkan produk dalam beberapa minggu, bukan bulan, dengan seperseratus atau seperseribu dari biaya yang akan dikeluarkan 10-20 tahun. yang lalu.

Tidak hanya dana modal besar berisiko tinggi berinvestasi dalam bisnis digital ss, tetapi juga niche, investor VC "butik", akselerator, malaikat bisnis, dan perusahaan; ada juga crowdsourcing. Akses informasi memiliki karakter baru yang demokratis, seperti ditunjukkan oleh dinamika perkembangan dan pertumbuhan pentingnya komunitas startup sebagai agen dan ruang untuk berbagi pengetahuan dan

pengalaman, serta popularitas kursus pelatihan terbuka dalam formula MOOC (massive open online course).

Saat ini, Lean Startup diimplementasikan oleh perusahaan global (misalnya General Electric) di departemen pengembangan mereka, di mana mereka mencari dan mengembangkan model bisnis baru — yaitu, mereka bertindak sebagai perusahaan rintisan. Tantangan ini menuntut mereka untuk memperoleh keterampilan baru dan memperbaiki struktur organisasi. Dalam beberapa tahun terakhir, pakar manajemen seperti Clayton Christensen (Christensen dan Raynor 2013), mengembangkan pemikiran tentang bagaimana perusahaan besar dapat meningkatkan proses inovasi mereka.

## B. Lean Startup Sebagai Metodologi Mengelola Startup

Lean Startup lahir di komunitas programmer dan pengusaha di industri digital pada pertengahan 2000-an di Silicon Valley. Setelah beberapa tahun, ketika metodologi tersebut mendapat pengakuan di komunitasnya sendiri, Lean Startup mulai menyebar dan beradaptasi dengan organisasi dan industri lain. Dampak Lean Startup pada pengembangan kewirausahaan dan bentuknya sulit diperkirakan saat ini, tetapi orang dapat berasumsi bahwa itu signifikan, jika tidak menentukan (Blank 2013).

Lean Startup telah mengubah bahasa yang digunakan pengusaha untuk menggambarkan pekerjaan mereka. Istilah seperti pivot, hipotesis, model bisnis, kecocokan pasar produk, atau produk yang layak minimum (MVP) telah memasuki bahasa bisnis untuk selamanya. Aktivitas tersembunyi dan rahasia telah digantikan dengan keterbukaan

terhadap kritik konstruktif dari hari-hari pertama proyek, yang merupakan kekuatan pendorong untuk penggunaan teknik berulang dan tangkas untuk pengembangan produk dan layanan.

Lean Startup digunakan oleh perusahaan rintisan, perusahaan), dan pemerintah nasional (Amerika Serikat, Finlandia), yang membuat program khusus untuk mendanai rintisan, dan pejabat tinggi negara bagian membuka atau menyelenggarakan acara rintisan paling penting. Program pendidikan kewirausahaan untuk startup diperkenalkan oleh universitas dan sekolah bisnis terbaik di dunia.

Sementara itu, literatur ilmiah tentang Lean Startup sangat sederhana, bahkan di Amerika Serikat). Baru pada tahun 2015 artikelpertama tentang metodologi Lean Startup) muncul di jurnal ilmiah paling bergengsi tentang manajemen di Amerika Serikat, Academy of Management. Dua tahun sebelumnya, Harvard Business Review telah menerbitkan artikel pertama oleh Steve Blank (2013) tentang Lean Startup dan menjadikannya artikel utama untuk seluruh masalah.

Pada tahun 2016, Springer menerbitkan materi pasca-konferensi dalam bentuk buku di mana salah satu bab dikhususkan untuk metodologi . Meninjau bibliografi bab itu, perlu dicatat bahwa itu tidak mengandung satu item pun dari literatur ilmiah konvensional, tetapi mencakup banyak item yang diterbitkan di Harvard Business Review, majalah Forbes, dan buku-buku oleh Blank, Ries, dan Osterwalder.

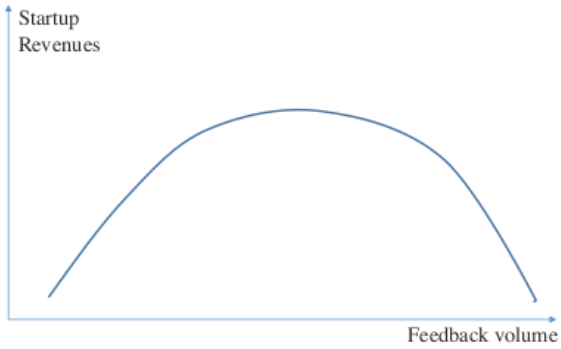
Ted Ladd, seorang profesor kewirausahaan dan peneliti di Center for Disruptive Innovation di Hult International Business School, adalah penulis beberapa makalah tentang Lean Startup (2016) di mana ia menjelaskan studi di mana ia memverifikasi efektivitas metodologi manajemen ini. Ladd menganalisis hasil dari 248 tim startup yang

berpartisipasi dalam program akselerasi selama setahun. Startup memecahkan masalah sosial dan lingkungan, menggunakan teknologi digital untuk tujuan ini.

Kesimpulan dari penelitian mengkonfirmasi asumsi utama metodologi Lean Startup. Pertama-tama, terbukti bahwa interaksi pribadi pendiri dengan pelanggan meningkatkan efektivitas usaha. Ini bukan hanya tentang verifikasi hipotesis bisnis, tetapi juga tentang efek psikologis yang lebih dalam. Yaitu, "keluar dari gedung" oleh para pendiri, biasanya penggagas startup, untuk berinteraksi dengan pelanggan pada tahap awal proyek membuat pendekatan mereka terhadap konsep startup asli secara signifikan lebih fleksibel, dalam arti tidak menunda keputusan tentang perubahan yang diperlukan yang dihasilkan dari wawancara.

Ladd juga menunjukkan bahwa tim yang menetapkan dan menguji hipotesis mencapai hasil keuangan yang lebih baik setelah beberapa waktu dan tampil lebih baik dalam kompetisi untuk startup (kompetisi semacam itu sering kali dapat menghasilkan pendanaan tambahan untuk startup). Penelitian Ladd, bagaimanapun, tidak menunjukkan korelasi antara mati rasa er hipotesis diuji dan hasil yang lebih baik, yaitu, bukan kuantitas yang penting di sini. Dengan demikian, sejumlah hipotesis terbatas mengenai elemen kunci dari model bisnis pada tahap awal pengembangan startup cukup untuk secara signifikan meningkatkan peluang keberhasilan usaha.

Pada saat yang sama, Ladd dengan jelas memisahkan "eksperimen" dari "interaksi" dengan pelanggan dan hasil penelitiannya menunjukkan substitusi tidak komplementaritas (seperti yang diasumsikan Blank dan pencipta konsep lainnya) antara kedua teknik ini.




**Gambar 6. Hubungan Antara Hasil Startup Dan Volume Umpan Balik. (Ladd et al. 2015)**

Dengan kata lain, wirausahawan yang menggunakan kedua teknik secara bersamaan mencapai peningkatan hasil yang lebih sedikit daripada mereka yang menerapkannya secara terpisah. Jadi, terlalu banyak interaksi pada satu waktu, klaim Ladd, lebih cenderung menghambat pengusaha daripada membantu mereka, karena mengalihkan perhatian dari tindakan yang lebih efektif.

Ladd menyebut fenomena ini sebagai pengikisan kepercayaan pendiri startup terhadap pelanggan, yang disebabkan oleh perasaan memperoleh pendapat yang beragam secara berlebihan. Ladd menghipotesiskan adanya efek kurva U terbalik dalam hubungan ini, yaitu, setelah melebihi massa kritis umpan balik, peningkatan hasil perusahaan kehilangan dinamikanya dan kemudian berbalik.

Fenomena yang diperhatikan dan dijelaskan Ladd cocok dengan pengamatan perusahaan rintisan yang disurvei. Ini adalah masalah khas yang dihadapi para pendiri (manajer) startup: menunda momen penutupan tahap konsultasi yang diberikan, membuat keputusan yang tepat, dan melanjutkan proses pengembangan usaha. Ini adalah masalah

yang bersifat psikologis, sering dikaitkan dengan kesulitan dalam menerima atau bahkan ketidakmampuan untuk menerima bahwa banyak segmen konsumen sama sekali bukan pelanggan startup, setidaknya untuk saat ini.

Penelitian Ladd dengan jelas menunjukkan bahwa perusahaan rintisan yang memfokuskan pengujian mereka terutama pada pendefinisian secara tepat klien mereka, proposisi nilai, dan saluran untuk pengirimannya ("corong") mencapai hasil yang jauh lebih baik daripada mereka yang memfokuskan aktivitas mereka pada elemen lain dari model bisnis.

David Collis (2016), seorang profesor Harvard Business School, mencatat dalam diskusinya tentang metodologi Lean Startup di HBR bahwa strategi dan kewirausahaan dipandang sebagai kebalikan: strategi sebagai bergerak menuju tujuan yang ditentukan dengan jelas di sepanjang jalur tertentu dan melalui serangkaian strategi yang dipilih dengan cermat. tindakan; kewirausahaan sebagai personifikasi ketidaksesuaian, membutuhkan tindakan yang tidak lazim, beragam, dan seringkali spontan dalam menanggapi data pasar yang berubah dengan cepat.

Collins percaya bahwa terlepas dari perbedaan ini, kedua sikap itu saling melengkapi, karena strategi tanpa kewirausahaan sama dengan perencanaan terpusat, dan kewirausahaan tanpa strategi menghasilkan kekacauan. Sementara itu, strategi menetapkan batas-batas di mana inovasi muncul dan eksperimen dibuat. Collins mengajukan tesis bahwa metodologi Lean Startup, yang ia sebut Strategi Lean, menawarkan kesempatan untuk mendamaikan elemen-elemen yang tampaknya bertentangan, baik untuk startup, di mana kurangnya strategi

mengancam dengan penyebaran ide dan sumber daya yang terbatas, dan untuk perusahaan besar di mana manajemen strategis menghambat inovasi dan kompleksitas organisasi membatasi interaksi kreatif antara orang-orang.

Isu lain yang dibahas dalam konteks metodologi Lean Startup adalah sifat ilmiah dan landasannya dalam teori manajemen atau kewirausahaan. Para penulis ini mengklaim bahwa legitimasi prinsip-prinsip yang menjadi dasar filosofi Lean Startup secara eksklusif dengan studi kasus (terutama dari karirnya sendiri) dan pendapat ahli. Mereka menganalisis literatur subjek, mencari bukti ilmiah yang mendukung kebenaran (atau menunjukkan kepalsuan). Pencarian itu terbukti membuahkan hasil, terlepas dari nada polemik yang kuat dari argumen penulis terhadap publikas. Lima prinsip (elemen) utama Lean Startup dan menilai landasannya dalam sains.

Mengacu pada elemen pertama, penulis menemukan argumen kuat yang menegaskan dampak positif dari apa yang disebut inovasi terbuka pada hasil (termasuk hasil keuangan) di perusahaan yang menerapkan dan menggunakannya dalam kegiatan inovatif mereka, terutama saat membuat produk baru. Penelitian yang komprehensif tentang subjek ini berarti bahwa teori tersebut sangat didukung oleh penelitian.

Hal yang sama berlaku untuk metode berulang pengembangan produk — referensi untuk pengembangan perangkat lunak berulang (yang disebut XP) telah dikutip dalam literatur (Gassmann et al. 2006) sebagai salah satu yang menjamin bahwa proyek yang tidak menjanjikan terungkap dengan cepat dan dengan biaya rendah yang dikeluarkan untuk pengembangan mereka. Sebuah studi empiris yang

kaya proyek inovatif menggunakan apa yang disebut proses dengan tindakan paralel, yang menyalin pendekatan berulang yang diusulkan bahwa metode ini juga cocok untuk perusahaan di luar industri perangkat lunak.

Area ketiga, "eksperimen", adalah yang pertama di mana jumlah literatur yang tersedia dianggap tidak memuaskan. Menurut Ries, ketidakpastian yang dihadapi startup mendukung eksperimen, jadi dalam menghadapi defisit besar fakta terverifikasi, pengetahuan harus dihasilkan melalui tindakan dan eksperimen. Eksperimen sebagai cara menghadapi ketidakpastian, persis seperti yang diusulkan oleh Ries, dan menegaskan bahwa itu meningkatkan peluang untuk kelangsungan hidup jangka panjang.

Referensi literatur paling sedikit ditemukan dalam kaitannya dengan konsep MVP, yang sebagian besar adalah publikasi sekunder mengacu pada Ries sendiri. Di sisi lain, elemen kelima efektuasi dan gagasan "tidak sesuainya perencanaan untuk kondisi ketidakpastian tinggi" menemukan dukungan kuat dalam penelitian. ).

Dalam ringkasan mereka, Frederiksen dan Brem (2017) menyimpulkan bahwa elemen kunci dari metodologi Lean Startup memiliki dukungan yang signifikan dalam literatur. Bukti ini tidak terlalu penting untuk merancang eksperimen dan menetapkan hipotesis bisnis — komponen utama metodologi — jadi penelitian yang lebih mendalam tentang topik ini akan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang keseluruhan konsep Lean Startup.

Selain itu, karena hasil eksperimen tersebut memiliki dampak besar pada keputusan manajemen (yang disebutkan sebelumnya "poros", yaitu perubahan signifikan dalam model bisnis), perhatian khusus

harus diberikan untuk merancang eksperimen tersebut agar dapat diandalkan dan secara metodologis terdengar, dan pada saat yang sama waktu memastikan mereka masih dapat dilakukan secara realistis dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi. Akhirnya, bahwa Lean Startup menjelaskan bagaimana wirausahawan menciptakan nilai tetapi juga mengakui bahwa menggunakan metodologi ini secara signifikan berkontribusi pada penyampaian nilai yang efektif kepada pelanggan. Namun demikian, penulis tidak melihat potensi penerapan Lean Startup secara luas di perusahaan-perusahaan di luar industri digital sensu stricte. Apakah Lean Startup sudah menjadi sekolah atau hanya iseng-iseng dalam ilmu manajemen?

Ketika sebuah komunitas memiliki identitas yang sama, dan mengenali satu atau beberapa tokoh terkemuka yang ide-idenya dikembangkan dalam jangka waktu yang lebih lama, seseorang dapat berbicara tentang sekolah ilmiah. Di sisi lain, jika komunitas riset terbentuk di bawah tekanan eksternal, seperti fenomena meningkatnya daya tarik karena popularitas yang meningkat, maka kohesinya tidak berakar pada prinsip, identitas, atau 'tuan' bersama. Sebaliknya, sumber kohesi adalah tren yang modis, segera digantikan oleh mode lain. Fashion harus diikuti, agar tidak mengambil risiko penurunan daya tarik. Menariknya, peneliti mengikuti mode ilmiah tidak kurang dari manajer. Manajerlah yang menciptakan mode dan berkontribusi pada pertumbuhan popularitas yang cepat dari pendekatan, teknik, atau konsep tertentu. Di sisi lain, dalam jangka panjang para peneliti turut andil dalam turunnya popularitas sebuah fashion hingga memudarnya.

Atas dasar ini, sulit untuk memberikan jawaban yang jelas atas pertanyaan yang diajukan sebelumnya. Namun, semakin banyak

makalah ilmiah yang membahas Lean Startup, dan "gurunya" semakin sering diundang ke konferensi ilmiah utama dan bukan hanya kewirausahaan; misalnya, Steve Blank dan Alexander Osterwalder termasuk di antara tamu utama yang diundang ke “Peter Drucker Forum” pada November 2017 di Wina. Ini menunjukkan bahwa Lean Startup lebih cenderung menjadi sekolah manajemen baru, dan bukan mode sementara.

Keengganan serupa dapat dilihat dalam literatur asing, terutama di kalangan peneliti Eropa, yang dapat dirasakan menjauhkan diri dari pragmatisme Amerika dan alat-alat yang menggunakan "catatan tempel kuning". Bahkan dapat dikatakan bahwa konsep tersebut sering diremehkan oleh ilmu pengetahuan, karena tidak memiliki cukup gro dalam teori ekonomi — yang, seperti yang jelas dari literatur yang dibahas sebelumnya, tidak sepenuhnya. Juga dapat diasumsikan bahwa alasan Lean Startup dan startup itu sendiri tidak diperlakukan secara serius oleh para ekonom adalah "gigantomania" neoklasik, yang menyiratkan bahwa hanya pemain terbesar yang memberikan pengaruh nyata pada ekonomi: pemerintah, perusahaan besar, perusahaan global, dengan ukuran disini diukur dengan jumlah karyawan, cabang, dan kapitalisasi aset.

Startup tidak sesuai dengan visi ini karena mereka biasanya mempekerjakan sedikit orang, tidak memperbanyak kantor, dan sumber daya yang mereka miliki sebagian besar tidak material. Situasi ini sekali lagi mengacu pada isu keterputusan antara teori dan praktik manajemen: akademisi tidak dapat memprediksi, menjelaskan, atau memecahkan masalah kurangnya strategi, metode, dan alat yang efektif untuk manajemen startup, yang menyebabkan ledakan spektakuler. dari apa

yang disebut gelembung dotcom pada pergantian abad kedua puluh. Dan dengan demikian wirausahawan sendiri telah menciptakan alat yang efektif dan mengembangkan model fungsional, yang ditolak oleh sains dengan diam yang berarti atau mengurangi signifikansinya sebagai "ilmiah" yang tidak memadai.

Namun, situasi ini dapat diperlakukan dengan sangat berbeda, sebagai peluang untuk merevitalisasi kolaborasi antara sains dan bisnis. Fondasi metodologis yang tidak lengkap adalah kelemahan nyata dari Lean Startup dan mengembangkan dasar teoretis yang lebih kuat untuk konsep ini tidak diragukan lagi akan bermanfaat bagi semua pemangku kepentingan: pengusaha yang menggunakannya dan ilmuwan yang akan memiliki kesempatan untuk bekerja dengan model yang hidup dan dapat diterapkan berkembang dan berkembang sekarang. Ini adalah arah yang menjanjikan untuk upaya penelitian di tahun-tahun mendatang, terutama mengingat meningkatnya minat Lean Startup dari perusahaan internasional dan banyak pemerintah nasional.

## C. Pendidikan Ilmu Manajemen

Dalam ilmu manajemen, pendidikan selama beberapa dekade dipandang sebagai pencarian media yang menyenangkan antara mengajarkan teori dan mendidik untuk praktik. Dalam literatur, ini dikenal sebagai "perdebatan relevansi-kekakuan", di mana pertanyaan diajukan tentang bagaimana penelitian dan pengajaran dalam ilmu manajemen dapat menjadi ketat yaitu, benar dalam arti metodologi ilmiah terapan dan pada saat yang sama bisa bermanfaat bagi praktisi Saat ini, topik diskusi yang hangat mencakup isu-isu seperti mempertanyakan teori ekonomi sebagai landasan manajemen,

pengabaian pendidikan etika, berpikir kritis, keragaman dan pengembangan keterampilan interpersonal.

Pertanyaan juga diajukan tentang apakah pendidikan bisnis tidak menyimpang terlalu jauh dari kerasnya disiplin ilmu, kehilangan pandangan strategis yang lebih luas dari masalah yang sedang dipertimbangkan dan kemampuan untuk terlibat dalam refleksi yang mendalam dan holistic.

Mengikuti alur pemikiran ini, Andrzej Koźmiński (2011), mengutip hasil laporan yayasan Ford dan Carnegie dari lebih dari setengah abad yang lalu, menulis tentang perlunya "revolusi" lain di bidang pendidikan manajemen. Dia membenarkan kebutuhan ini dengan perubahan mendasar yakni:

a. Demokratisasi profesi manajer, yang selama ini diidentikkan dengan bisnis korporasi, dan saat ini juga dikaitkan dengan profesi seperti dokter, petani, koki, ilmuwan;
b. Fragmentasi pasar yang signifikan dan, akibatnya, pengembangan berbagai spesialisasi manajemen yang sempit seperti manajemen olahraga, manajemen hiburan, manajemen pariwisata;
c. Globalisasi manajemen pendidikan, yang pada saat yang sama ditandai dengan variasi biaya akses yang sangat besar di negara-negara paling maju (Amerika Serikat dan Eropa Barat), dibandingkan dengan negara-negara lain.

Koźmiński mencatat bahwa "kewirausahaan" saat ini masih terlihat di sekolah-sekolah sebagai tentang manufaktur skala kecil dan bisnis keluarga yang tidak rumit yaitu apa yang disebut bisnis kecil, dibahas dalam Bab 1, yang secara nyata menghilangkan unsur kreatif

dan tidak konvensional (di luar box) berpikir dari kurikulum. Sedangkan yang harus diajarkan dengan metode learning by doing, menurut Koźmiński, justru creative intelektual entrepreneurship dan internal corporate entrepreneurship (intrapreneurship).

Dalam makalah ulasan yang ditujukan untuk penelitian tentang manajemen dan pendidikan bisnis melalui Google Cendekia menggunakan definisi luas pendidikan manajemen dan mencari kata kunci dalam disiplin ilmu yang dipraktikkan di sekolah bisnis dan dibahas dalam jurnal ilmiah yang berkaitan dengan pendidikan. Atas dasar ini, diperoleh 100 karya yang paling banyak dikutip dalam 21 kategori penelitian.

Dua kategori pasti mendominasi: pendidikan kewirausahaan (23 artikel) dan pendidikan online (22 artikel). Area berikutnya, etika untuk mahasiswa bisnis, memiliki 12 artikel dalam daftar, dan kritik sekolah bisnis peringkat 4 dengan 9 artikel, dengan 3 artikel yang paling banyak dikutip mengacu pada topik ini. Di antara 25 item dengan lebih dari 300 kutipan, 8, atau 1 dari 3, mencakup pendidikan kewirausahaan. Mempertimbangkan 20 tahun terakhir, 2 gelombang publikasi signifikan tentang pendidikan kewirausahaan muncul: yang pertama pada tahun 2000 dan yang kedua setelah edisi khusus Kewirausahaan

Teori dan Jurnal praktik yang didedikasikan sepenuhnya untuk materi pelajaran diterbitkan pada tahun 2005 menganalisis publikasi ini dan publikasi yang mengikutinya, dan menyimpulkan bahwa keluaran ilmiah di bidang pendidikan kewirausahaan difokuskan terutama pada proses transformasi praktik manajemen menjadi pengetahuan dan pentingnya pengalaman profesional sebagai faktor pembelajaran kritis, dengan sedikit penekanan pada pemahaman pengalaman itu sendiri

sebagai sumber pengetahuan. Penulis melontarkan pernyataan yang berani bahwa pendidikan kewirausahaan terlalu terbatas, hanya mengamati perilaku dan aktivitas kewirausahaan, dan mengabaikan refleksi yang lebih dalam terhadap apa yang diamati. Situasi ini menciptakan hambatan untuk mengembangkan pengetahuan yang berharga di bidang sains ini.

Di antara arah pengembangan terbaru dalam penelitian tentang pendidikan manajemen, dua tren saat ini terlihat. Yang pertama menyangkut sejauh mana pendidikan manajemen dapat terjadi dalam berbagai konteks yang tidak jelas dan informal — di luar sekolah atau universitas. Pemikiran ini didasarkan pada tesis mengusulkan korelasi positif yang kuat antara keterlibatan siswa dan pembelajaran yang efektif.

Daniel Feldman (2012) menggambarkan keterlibatan siswa sebagai jumlah waktu, energi dan antusiasme yang dicurahkan siswa untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru, berpartisipasi dalam pelatihan kejuruan ekstrakurikuler dan mencari pekerjaan secara mandiri. Dalam karyanya, penulis menyarankan bahwa, bertentangan dengan pendapat dan perasaan populer, memberikan siswa terlalu banyak pilihan untuk pengembangan profesional dapat mengurangi tingkat keterlibatan mereka dalam kegiatan yang mereka lakukan.

Tren kedua dalam perkembangan pendidikan adalah pembelajaran berbasis masalah. Meskipun keefektifannya telah ditunjukkan ide saat ini adalah untuk menghadapi siswa dengan pertanyaan bisnis nyata, yang bertujuan untuk mengembangkan keterampilan yang melengkapi pengetahuan, terutama kerja tim yang efektif. Sebagaimana dicatat oleh Sandra Waddock dan Josep Lozano

(2013), pengembangan holistik siswa membutuhkan penggunaan metode pengajaran yang kreatif. Para penulis menganalisis contoh kelas yang menggunakan masalah untuk merangsang pemikiran sistemik, refleksi, dan bekerja di dunia yang saling bergantung dan mengglobal.

Kemudian mereka mengalihkan perhatian mereka ke masalah yang jarang dibahas: menurut pendapat mereka, penelitian diperlukan tidak hanya tentang bagaimana mempersiapkan siswa untuk pengalaman profesional baru, tetapi juga tentang pendidikan yang tepat dari para pendidik yang mengadakan kelas-kelas baru ini. Mereka membutuhkan keterampilan, yang perolehannya memakan waktu dan sulit bagi pendidik berbasis universitas, yang biasanya lebih fokus pada kegiatan ilmiah daripada mengajar.

## D. Pendidikan Kewirausahaan

Dalam literatur yang kaya tentang pendidikan kewirausahaan, ditekankan bahwa itu adalah bidang ilmiah yang diakui oleh akademisi), sangat penting bagi para praktisi tetapi belum tentu menarik bagi peneliti yang merencanakan karir akademik. Banyak peneliti juga menyatakan bahwa itu adalah elemen kunci dalam membangun ekonomi dan budaya kewirausahaan. Sebagian besar sarjana setuju bahwa belajar tentang kewirausahaan atau beberapa aspeknya adalah mungkin bahwa siswa dididik ke arah kewirausahaan tidak hanya lebih cenderung untuk mendirikan bisnis mereka sendiri (yang merupakan kesimpulan yang cukup jelas), tetapi lebih sering daripada yang lain menemukan pekerjaan di perusahaan yang tumbuh tinggi atau terlibat

dalam proyek-proyek penting yang berkaitan dengan pengembangan produk baru dalam organisasi yang lebih besar.

Kehadiran kursus kewirausahaan di universitas secara simbolis dimulai pada tahun 1947, ketika diluncurkan di Harvard Business School. Beberapa tahun kemudian, pada tahun 1953, Peter Drucker memimpin kelas kewirausahaan dan inovasi di Universitas New York. Francisco Liñán (2007) membedakan empat kategori pendidikan untuk kewirausahaan:

a. Sebagai jalur karir,
b. Bidang Lounching Company,
c. Untuk wirausahawan mandiri
d. Selanjutnya dalam mempromosikan sikap kewirausahaan: kreativitas, inovasi, daya cipta, inisiatif.

Dua elemen yang harus dimasukkan dalam kurikulum kewirausahaan: menyediakan model kewirausahaan dengan siapa mahasiswa dapat mengidentifikasi (studi kasus atau pertemuan dengan pengusaha) dan mengajar menggunakan pembelajaran berbasis masalah, belajar sambil melakukan, dan melalui magang di perusahaan rintisan. Bahwa kurikulum pendidikan kewirausahaan harus mencakup unsur-unsur seperti mengembangkan sifat dan keterampilan kewirausahaan serta melaksanakan proyek bisnis.

Pendidikan kewirausahaan, yang tujuan penelitiannya adalah untuk menentukan pentingnya dan prioritas umum pendidikan kewirausahaan serta jenis kurikulum, isi mata pelajaran, metode pengajaran yang diterapkan, dan indikator dampak dari pendidikan ini. Interpretasi bebas untuk semua memiliki implikasi luas untuk memahami tujuan pendidikan kewirausahaan, menentukan tujuan kursus tertentu,

memilih audiens target, konten yang diajarkan, metode pengajaran yang diterapkan, dan pada akhirnya menilai hasil pengajaran dan efeknya yang dipahami secara luas.

Pembahasan lain menyangkut tujuan pendidikan kewirausahaan. tentang tujuan pendidikan kewirausahaan: apakah siswa menjadi pengusaha sama sekali, atau menjadi pengusaha yang "lebih baik" — jika ia menjadi pengusaha? Signifikan dalam diskusi ini adalah laporan yang disebutkan sebelumnya oleh David Birch (1987), yang bertentangan dengan pendapat umum pada saat itu, menunjukkan bahwa kekuatan pendorong utama ekonomi Amerika adalah usaha kecil daripada perusahaan besar. Oleh karena itu, pentingnya kewirausahaan lebih besar daripada yang diperkirakan sebelumnya, dan pendidikan kewirausahaan lebih tentang mengembangkan kesadaran akan daya tarik pilihan karir ini daripada tentang perubahan spesifik dalam perilaku manusia.

Perlu disebutkan konsep kewirausahaan sosial di sini, yang tujuannya adalah untuk memperkuat sikap pro-sosial dan mendukung solusi untuk masalah kemanusiaan yang paling sulit. Kebutuhan untuk mengambil ide-ide besar sangat sering muncul dalam pertimbangan terkait dengan manifestasi kewirausahaan dan pendidikan kewirausahaan, terutama kewirausahaan berbasis pengetahuan dan prestasi teknologi. Bagaimana mendorong pengusaha untuk menghadapi tantangan yang sulit (dan tidak sepele), dan investor mereka untuk menerima risiko yang luar biasa?

Tujuan pengajaran kewirausahaan (dengan kata lain, pendidikan untuk kewirausahaan) adalah untuk mempromosikan kreativitas, inovasi, dan wirausaha. Kombinasi tujuan pendidikan ini dipertanyakan oleh

penulis publikasi di mana perbedaan yang jelas dibuat antara kewirausahaan yang dipahami sebagai wirausaha dan kewirausahaan, yaitu yang menghasilkan peningkatan yang signifikan dalam kekayaan dan lapangan kerja. Magnus Henrekson dan Tino Sanandaji (2014) berpendapat bahwa ini bukan tentang mempromosikan pekerjaan mandiri, yang tidak banyak berkontribusi pada pembangunan ekonomi dan sosial, melainkan mendukung status quo. Mereka berpendapat bahwa pengalaman dididik untuk kewirausahaan memiliki dampak positif yang jelas pada pengembangan sikap kewirausahaan dalam pengertian kewirausahawan menjadi kreatif dan inovatif. Ini berarti penciptaan dan pengembangan perusahaan yang ditandai dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi dan implementasi yang inovatif.

Pendidikan kewirausahaan, mencantumkan "ilusi" berbahaya dalam persepsi fenomena kewirausahaan, misalnya meremehkan peran produk imitasi dan melebih-lebihkan pentingnya inovasi teknologi. Duplikasi jenis mitos ini dalam proses pendidikan dapat menyebabkan terulangnya kesalahan yang sama di masa depan dan mengakibatkan gagalnya usaha wirausaha. Pada gilirannya, bahwa untuk "mencapai efektivitas pendidikan kewirausahaan yang diinginkan, harus terjadi sinergi tertentu program pendidikan (pendidikan formal) dengan bentuk informal pendidikan ekstrakurikuler atau non-akademik.

Oleh karena itu, pendidikan sekolah dan universitas untuk kewirausahaan harus didukung oleh lingkungan kelembagaan, khususnya oleh praktik bisnis yang dipahami secara luas. Bahwa pendidikan kewirausahaan pada dasarnya bertujuan untuk membentuk atau merangsang sikap, jiwa, dan budaya kewirausahaan di kalangan masyarakat atau di lingkungan masyarakat. Karya-karya yang

diulasnya juga mencakup pandangan yang melihat penciptaan perusahaan dan lapangan kerja baru sebagai tujuan pendidikan kewirausahaan; yang lain menggabungkannya dengan komunitas pendukung dengan membantu pengusaha lokal berkembang.

Selanjutnya dampak program pendidikan tersebut terhadap kewirausahaan belum terbukti secara jelas, terutama karena kurangnya kerangka metodologi yang diterima secara umum untuk melakukan penilaian semacam itu. Bahwa pendidikan kewirausahaan tentu mempengaruhi kemauan untuk melakukan inisiatif kewirausahaan, tetapi tidak jelas sejauh mana lulusannya menjadi wirausaha yang lebih baik.

Mempertimbangkan literatur yang dibahas, orang mungkin bertanya-tanya apakah penyebab utama kegagalan sebelumnya dalam mempelajari efek pendidikan kewirausahaan tidak terletak pada pendekatan umum yang terlalu universal untuk tugas ini. Karena kewirausahaan adalah konsep yang luas dan memanifestasikan dirinya dalam berbagai cara, mungkin lebih mudah untuk memeriksa dampak pendidikan terhadap kewirausahaan menggunakan divisi yang diusulkan oleh Henrekson dan Sanandaji (2014), yaitu, untuk memperlakukan secara terpisah efek seperti wirausaha. dan penciptaan usaha kecil dan yang terkait dengan melakukan inisiatif kreatif, inovatif, dan dinamis dalam bentuk apa pun.

Latar belakang lain perdebatan tentang pendidikan kewirausahaan adalah kenyataan bahwa lembaga pendidikan tinggi sekarang menghadapi tantangan besar yang melibatkan transformasi mereka menjadi apa yang disebut universitas kewirausahaan. Universitas semacam itu (juga disebut "universitas generasi ketiga") membuka diri

terhadap kebutuhan lingkungan sosial ekonomi, berbeda dengan model Humboldt klasik, di mana universitas adalah "pulau pengetahuan" otonom yang terisolasi dari lingkungan. Universitas generasi ketiga harus menggabungkan modal intelektual dengan kebutuhan pasar, dan misinya, selain penelitian ilmiah dan pendidikan, termasuk promosi kewirausahaan, inovasi, dan stimulasi kreativitas.

Universitas semacam itu membangun jenis hubungan baru dengan industri dan lembaga negara, yang menguntungkan semua pihak dalam apa yang disebut triple helix ini, membawa manfaat nyata, termasuk penciptaan klaster, yaitu pusat produksi industri lokal, khusus, dan sangat kompetitif, menyediakan bahan untuk penelitian ilmiah dan pendidikan menarik perhatian pada model baru karir akademik, di mana, di sebelah peneliti "mencari kebenaran", muncul seorang "akademisi wirausaha" yang tugasnya mengubah pengetahuan menjadi inovasi yang berguna untuk bisnis. Perhatian para peneliti, serta semakin banyak siswa, berfokus pada potensi komersial dari pengetahuan yang diperoleh atau penelitian dan eksperimen yang dilakukan. Laboratorium yang berhasil menyelesaikan proyek untuk industri (terkadang memenuh ng misi pada saat yang sama) merupakan manifestasi dari proses transformasi banyak universitas menuju ilmu dan pengajaran kewirausahaan. Demikian pula, perlunya memahami dan menerapkan "misi ketiga" baru di universitas (selain dari penelitian dan pengajaran), yang terdiri dari mengadopsi budaya kewirausahaan yang dipahami secara luas. Jerzy Cieślik menulis di sepanjang baris yang sama, dengan saran berdasarkan pengalaman dari pelaksanaan program pendidikan, termasuk di universitas-universitas di Indonesia

Seperti yang diperhatikan mahasiswa di satu sisi menganggap kewirausahaan sebagai mata pelajaran yang sangat dibutuhkan di universitas dan mengharapkan wirausaha untuk dimasukkan dalam proses pengajaran, tetapi di sisi lain menunjukkan tingkat keterlibatan yang relatif rendah dalam jenis kelas ini. dan kegiatan yang membutuhkan inisiatif, kerja, dan komitmen waktu mereka.

Pendekatan yang sangat menarik untuk topik ini diadopsi yang menganalisis "mitologi kewirausahaan", membedakan sebanyak 58 mitos yang dibagi menjadi tiga kategori: wirausaha, aktivitas wirausaha, organisasi wirausaha. “Mitos” ini menghalangi inisiatif kewirausahaan memperhatikan bahwa dari sudut pandang ini, pendidikan kewirausahaan tidak lain adalah penyangkalan mitos-mitos ini dengan cara yang kreatif, cerdik, dan menarik dan "mengubah pandangan yang menghalangi kewirausahaan menjadi kegiatan yang merangsang kewirausahaan .

Dengan tumbuhnya sikap individu yang positif terhadap aktivitas wirausaha dan wirausaha itu sendiri, dan dengan rasa efikasi diri (agensi) yang lebih besar, niat wirausaha jelas meningkat di antara siswa yang disurvei. Dalam publikasi berikutnya, Krzysztof Wach (2016) telah mengembangkan kerangka definisi yang konsisten dan struktur konseptual yang transparan untuk pendidikan kewirausahaan. Dia mengusulkan adopsi pemahaman holistik dari proses pengajaran yang diilhami oleh pedoman Inggris dalam hal ini. Pedoman ini merekomendasikan menggabungkan tindakan untuk merangsang kreativitas manusia dengan penyebaran pengetahuan ekonomi umum. Wach juga mengusulkan bahwa kata-kata dasar harus berbentuk “pendidikan untuk kewirausahaan”, yang terjadi melalui pendidikan

formal atau informal, dan yang menggabungkan dua aspek: pengajaran kewirausahaan dan pendidikan di bidang ekonomi, termasuk keuangan dan bisnis.

Pengajaran kewirausahaan berbeda dari pengajaran biasa karena selain mentransfer pengetahuan dan mengembangkan perilaku yang diinginkan, ini bertujuan untuk "membangkitkan" pola pikir kewirausahaan, yaitu mendorong transformasi mental, bahkan transformasi kepribadian, dengan konsekuensi yang bertahan lama bagi aktivitas sosial seseorang. Pada gilirannya, pendidikan formal untuk kewirausahaan terdiri dari minimal tiga tingkatan: dasar, menengah, dan tinggi, sedangkan pendidikan informal, selain pengembangan diri dan perolehan pengalaman hidup, dapat mengambil bentuk apapun, termasuk kursus, lokakarya. , pelatihan (juga online).

Diagram konseptual pendidikan kewirausahaan, yang terdiri dari tiga komponen mendasar:

a. Pendidikan ekonomi (dan keuangan) — tentang lingkungan perusahaan
b. Pendidikan bisnis — tentang manajemen proyek dan operasionalisasi kegiatan,
c. Pendidikan individu (perilaku) — tentang dinamisme kewirausahaan, inovasi, inisiatif, kreativitas, keterampilan komunikasi, dan banyak sikap dan keterampilan lain yang membentuk sikap kewirausahaan dan proaktif yang dipahami secara luas; itu adalah komponen terluas dan paling sulit untuk dikembangkan.

Penelitian yang dilakukan di bidang pendidikan kewirausahaan terutama terdiri dari persiapan dan pelaksanaan kurikulum pengajaran,

dan kemudian tunduk pada penilaian dan verifikasi. Pendidikan kewirausahaan, yang menyentuh masalah mendasar, berulang dalam banyak penelitian: bukti yang tidak memadai tentang dampak pendidikan semacam itu pada praktik ekonomi. Pentingnya dari publikasi yang menunjukkan efektivitas yang lebih baik dari kelas atau kursus yang memenuhi kondisi tertentu.

Misalnya, pelatihan yang disampaikan oleh orang-orang yang sebelumnya membuat startup sendiri dan kurikulum yang dibuat bersama oleh berbagai perwakilan ekosistem kewirausahaan (misalnya investor, pengusaha, mentor) terbukti lebih efektif. Yang penting bahwa pendidikan kewirausahaan harus (mungkin sebagian besar) berlangsung pada skala individu, karena dari tingkat pengetahuan dan keterampilan tertentu, mungkin tidak ada proses pengajaran optimal universal yang dapat diterapkan di setiap institusi pendidikan tinggi. Bahwa "kita tidak hanya perlu mengeluarkan mahasiswa belajar dari luar kelas (praktek), tetapi pendidik sendiri juga perlu keluar dari kantor dan berbagi pengalaman ini secara langsung dengan mahasiswa kita", yang sangat sesuai dengan saran Steve Blank untuk pengusaha yang menggunakan Lean Startup : "Keluarlah dari gedung itu, karena Anda tidak akan menemukan jawaban atas hipotesis bisnis Anda di sana".

# Bab 6 Pendidikan Startup

## A. Model Pendidikan Startup

Jika ekonomi, kewirausahaan, dan pendidikan digabungkan dan saling memberi umpan balik porgram pendidikan yang benar dapat mempengaruhi bentuk kewirausahaan dan, berakibat pada seluruh perekonomian atau dan sebaliknya. Peran penting dalam umpan balik ini dimainkan oleh ekosistem kewirausahaan, yang memiliki dampak positif dan signifikan pada pengembangan ekonomi berbasis sumber daya dan produktivitas tenaga kerja (walaupun di ekonomi paling inovatif hubungan ini jauh lebih lemah).

Artinya, di negara berkembang, ekosistem kewirausahaan yang berfungsi dengan baik dapat mempercepat pertumbuhan ekonomi. Faktor kunci yang menentukan laju pertumbuhan ini termasuk, selain teknologi yang mudah diadopsi, kemampuan manusia dan institusi yang membentuknya. Pengetahuan tentang perilaku organisasi modern kemudian segera dimasukkan ke dalam kurikulum agar tidak menciptakan (memperbesar) kesenjangan antara pengetahuan dan keterampilan praktis.

Hal ini terutama berlaku untuk proyek startup yang berfungsi dalam lingkungan yang berubah begitu cepat sehingga mengembangkan sikap terbuka dan berfokus pada pembelajaran di kalangan wirausahawan sangat penting. Dalam konteks ini logika pemikiran universal dan pragmatis, yang biasanya merupakan karakteristik pengusaha yang menciptakan produk baru di pasar baru dalam kondisi ketidakpastian yang signifikan. Pemikiran efektuasi

bekerja dengan metodologi manajemen non-linier seperti Lean Startup dan memfasilitasi implementasinya, dan juga memperhitungkan pentingnya jaringan kontak dan milik komunitas — sebagai modal yang dimiliki pengusaha dan dalam fungsi yang mereka kembangkan usaha mereka.

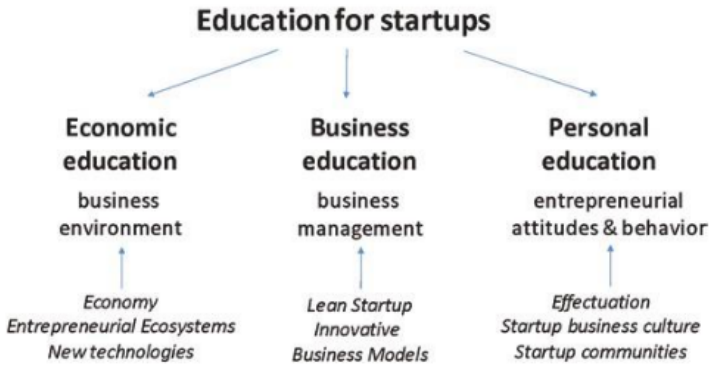
Efektuasi membantu mencapai kesuksesan dalam lingkungan bisnis yang berubah secara dinamis, karena ketidakmampuan untuk mengantisipasi secara efektif bahkan dalam waktu dekat dapat menjadi penghalang mental yang kritis bagi banyak manajer. Pada saat yang sama, adalah mungkin untuk mempelajari efektuasi, dan itu juga sering terjadi secara spontan dan tidak sadar, sejalan dengan pemikiran sebab-akibat klasik. Dan dengan demikian, jika memungkinkan untuk belajar efektifitas, ada peluang untuk terobosan dalam mengembangkan sikap pro-kewirausahaan dalam proses pendidikan.

Seperti yang ditunjukkan pada rencana bisnis sebagai manifestasi dari pemikiran sebab-akibat, maka tesis dapat diajukan bahwa pemodelan bisnis sebagai elemen kunci dari metodologi manajemen Lean Startup adalah manifestasi dari efektuasi.

Tinjauan pustaka menunjukkan bahwa pendidikan kewirausahaan berlaku untuk kewirausahaan dalam arti luas, termasuk wirausaha dan usaha kecil. Oleh karena itu, perlu dibedakan dengan jelas “pendidikan untuk perusahaan rintisan” yang berfokus pada bentuk kewirausahaan yang inovatif dan dinamis, serta industri tertentu yang terkait dengan aplikasi komersial teknologi digital.

Pendidikan untuk startup dengan demikian berarti program pendidikan yang bertujuan untuk mempersiapkan siswa untuk "penetrasi" terbaik ke dalam ekosistem kewirausahaan startup — tidak hanya terdiri

dari pengusaha, tetapi juga peserta lain, seperti dana investasi, lembaga negara, unit penelitian dan ilmiah , media, tokoh masyarakat, perusahaan, firma hukum, dan banyak lagi. Modifikasi model "pendidikan untuk kewirausahaan" Wach dengan demikian akan terdiri dari mengadaptasi konten dari tiga komponen pengajaran dengan spesifik dari perusahaan rintisan.




**Gambar 7. Model Pendidkan Startup**

Pendidikan untuk startup, seperti halnya pendidikan untuk kewirausahaan, didasarkan pada tiga pilar. Yang pertama adalah pendidikan ekonomi, yang mencakup pengetahuan tentang lingkungan bisnis dan terutama menyangkut ekonomi, ekosistem kewirausahaan, serta teknologi dan tren baru yang sangat penting bagi perusahaan rintisan. Pendidikan bisnis mengajarkan tentang metode manajemen bisnis, dalam hal startup, tentang Lean Startup, dan terutama tentang model bisnis yang inovatif.

Pilar ketiga adalah pendidikan individu, yang mengacu pada aspek lembut dari fungsi startup, yaitu sikap dan perilaku kewirausahaan. Ini terdiri dari menanamkan (atau memperkuat) efektuasi dan memperkenalkan siswa pada budaya bisnis startup dan komunitas startup. Dapat dikatakan bahwa di antara tiga elemen pendidikan yang

terdaftar untuk perusahaan rintisan, yang terakhir sangat penting untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan, baik untuk usaha maupun penciptanya.

## B. Lokakarya Untuk Startup

Loka karya seperti Startup Weekend di Indonesia adalah contoh model perusahaan spin-off akademik yang didirikan oleh seorang akademisi yang tujuan utamanya adalah komersialisasi pengetahuan, berfokus pada pendidikan, yang melibatkan menjalankan lokakarya bisnis (pelatihan) untuk startup yang berfungsi di industri digital, termasuk verifikasi model bisnis dan komunikasi bisnis —sesuai dengan asumsi metodologi Lean Startup.

Lokakarya digunakan oleh startup sendiri, tetapi institusi yang termasuk dalam ekosistem startup yang menyediakan pendanaan: otoritas kota yang peduli dengan pengembangan komunitas startup, taman teknologi, pusat bisnis, dan sebagainya.

Lokakarya menggunakan program pendidikan eksklusif berdasarkan dua elemen: metodologi Lean Startup dan studi kasus yang dikembangkan. Lokakarya berfokus pada perumusan hipotesis mengenai, pertama-tama, triad solusi-masalah-klien (C-P-S), dan kemudian, model bisnis yang lengkap. Langkah demi langkah, setiap hipotesis diuji dalam konfrontasi dengan pendapat dan perilaku pelanggan potensial berkat wawancara yang direncanakan dan diselesaikan.

Pemilihan responden yang tepat untuk diajak bicara oleh pengusaha dan persiapan yang tepat untuk mengajukan pertanyaan

adalah penting. Beberapa lokakarya diakhiri dengan apa yang disebut Demo Day, acara publik di mana startup mempresentasikan proyek mereka kepada investor, mitra bisnis, atau pemangku kepentingan lainnya.

Titik awal untuk membuat inti dari program pelatihan adalah keyakinan bahwa pemodelan bisnis yang benar dan komunikasi serta presentasi yang efektif dari usaha bisnis memiliki dua komponen utama. Komponen pertama dan terpenting adalah persiapan yang benar dari proyek itu sendiri. Persiapan tersebut membutuhkan pengetahuan tentang konsep Lean Startup dan penguasaan toolkit yang digunakan untuk mengimplementasikannya dalam praktik pengelolaan sebuah proyek. Ini terutama berarti pemodelan bisnis berdasarkan BMC, kemampuan untuk melakukan wawancara pengembangan pelanggan, dan membangun MVP. Komponen kedua adalah penguasaan kompetensi yang berkaitan dengan proses komunikasi dan presentasi itu sendiri, yaitu kemampuan untuk mengembangkan apa yang disebut pitch (atau elevator pitch)—sesuai dari segi struktur, isi, dan metode presentasi. Dengan demikian, kedua elemen ini—pengujian proyek dan "pitch"—adalah inti dari setiap lokakarya di srtarup weekend

Startup Weekend (juga dikenal sebagai Startupweekend atau SW) adalah acara kompetisi pendidikan kewirausahaan 54 jam, di mana kelompok peserta membentuk tim di sekitar ide pada Jumat malam, dan bekerja selama akhir pekan untuk mengembangkan prototipe kerja, demo, dan presentasi VC pada Minggu malam.

Startup Weekend adalah acara seperti hackathon dengan kehadiran global. Per Desember 2016, telah mencapai 135 negara, melibatkan lebih dari 210.000 pengusaha. Setelah diakuisisi pada tahun

2015, Startup Weekend, bersama dengan Startup Week dan StartupDigest, menjadi salah satu keluarga program startup Techstars Didirikan pada Juli 2007 di Boulder, Colorado oleh Andrew Hyde, Startup Weekend mengumpulkan 70 pengusaha untuk mencoba menciptakan startup hanya dalam 54 jam. Model ini dengan cepat berkembang ke kota-kota di seluruh dunia.

Pada Januari 2010, Marc Nager dan Clint Nelsen mengambil alih kepemilikan penuh dan mendaftarkan organisasi tersebut sebagai organisasi nirlaba, pindah ke Seattle. Sejak akuisisi, Startup Weekend telah menyelenggarakan sekitar 80 acara di Amerika Serikat, Inggris, Jerman dan Kanada. Pada Februari 2010, Franck Nouyrigat bergabung sebagai Co-Director dan CTO. Pada musim gugur 2010, Startup Weekend memperoleh status dan menerima hibah dari Kauffman Foundation.

Pada Desember 2010, organisasi ini terdiri dari 8 karyawan tetap, lebih dari 15 'Fasilitator Utama', dan lebih dari 100 penyelenggara lokal. Pada tahun 2011, Startup Weekend meluncurkan StartUp Foundation Initiative dalam kemitraan dengan Ewing Marion Kauffman Foundation. Pada Juni 2012, Startup Weekend membuka kantor regional pertamanya di London dan Mexico City. Pada tahun 2016, acara Startup Weekend diadakan di lebih dari 1000 kota di seluruh dunia.

Acara Startup Weekend berlangsung selama akhir pekan (sekitar 54 jam), dan umumnya terdiri dari 60-120 peserta (meskipun acara di masa lalu berkisar antara 13 hingga 300+). Selain peserta (atau dikenal sebagai 'Pejuang Akhir Pekan'), acara ini juga menghadirkan pembicara, pelatih, panelis (umumnya anggota komunitas

startup lokal yang dihormati atau nama-nama terkenal di industri teknologi), dan berbagai sponsor dan perwakilan perusahaan. Bagian yang baik dari tim akhirnya bekerja bersama di luar akhir pekan startup untuk membangun startup yang beroperasi penuh dan yang lain membawa serta pengalaman bootcamp dan jaringan pemikiran yang sama.

Kelompok peserta yang terdiri dari pengembang, manajer bisnis, penggemar startup, pakar pemasaran, seniman grafis, dan lebih banyak ide pitch untuk perusahaan startup baru, membentuk tim di sekitar ide-ide tersebut, dan bekerja untuk mengembangkan prototipe, demo, atau presentasi yang berfungsi pada Minggu malam.

StartupWeekend bisa bertemakan terbuka atau bertema di sekitar vertikal tertentu, vertikal utama yang muncul adalah: inovasi sosial, IoT, kecerdasan buatan, Fintech, wanita, ritel, dll. Jika vertikal umum untuk beberapa acara, edisi global dapat dibuat oleh penyelenggara global. Edisi global membuat kompetisi berikut antara pemenang edisi lokal. Startup Weekend meluncurkan format Global Startup Battle pada tahun 2011 selama Global Entrepreneurship Week. Pertempuran 2012 melibatkan 10.000+ peserta, 1.200+ tim, berlangsung di 100+ kota di seluruh dunia. Global Startup Battle memiliki tiga fase: Pertama, tim harus memenangkan Startup Weekend lokal. Kedua, tim harus memenangkan kontes popularitas Facebook dengan menerima suara.

Hanya 15 tim teratas yang lolos ke babak final. Tahap terakhir adalah panel juri. Pada tahun 2016, Global Startup Battle, berubah menjadi Global Startup Weekend, perayaan Startup Weekend di seluruh dunia.

## C. Startup Weekend Indonesia

Untuk memperkaya perkembangan ekosistem digital di Indonesia digital entrepreneurship, Startup Weekend Indonesia diadakan pada tiap kota di Indonesia. Selama dua setengah hari, para peminat startup akan mendapatkan pengalaman membangun perusahaan digital, mulai dari team building, brainstorming, pitching ide, hingga presentasi di depan investor dengan bimbingan mentor yang berpengalaman dalam membangun startup.

Lokakarya kerjasama dengan Kumpul dan Techstars, sebuah platform pengembangan startup yang bertujuan untuk mendorong proses pengembangan startup dalam rangka menyelesaikan isu-isu strategis di Indonesia. Techstars adalah salah satu pemegang lisensi program Startup Weekend dari Google for Startups, sehingga program ini didukung secara global oleh Google for Startups. Kehadiran Startup Weekend Indonesia di dalam pengembangan ekosistem digital yang masif dan global.

Sebagai negara besar, Indonesia memiliki berbagai tantangan yang menjadi perhatian masyarakat. Tantangan seperti rendahnya tingkat literasi dan pendidikan, kemiskinan, ketimpangan impor bahan pokok, kemacetan, dan tingginya penggunaan energi fosil tampaknya menghambat laju langkah Indonesia dari negara berkembang. Kabar baiknya, anak muda Indonesia memiliki keinginan yang kuat untuk menyelesaikan tantangan tersebut melalui jalur pengembangan perusahaan startup. Mereka berlomba-lomba menciptakan inovasi, aplikasi, menginisiasi sistem, atau menggelar kampanye untuk menjawab permasalahan yang dihadapi bangsa Indonesia. Terbukti, Indonesia merupakan salah satu kontributor startup terbesar di Asia Tenggara dan

mampu mempertahankan pertumbuhan ekonomi di atas 5% selama lima tahun terakhir berkat inklusi digital. Potensi dan dampak positif perusahaan rintisan ini mendorong untuk terus mendukung kebutuhan ekosistem rintisan. Salah satu upaya tersebut adalah dengan mengadakan acara pengembangan startup seperti Startup Weekend Indonesia.

Startup Weekend Indonesia adalah acara pengembangan startup yang diadakan selama dua setengah hari untuk mendorong perkembangan startup digital di Indonesia. Selama dua setengah hari, peserta dari berbagai latar belakang-pengembang, desainer, pengusaha, freelancer, mahasiswa-akan melalui tahapan pembentukan startup. Tahapannya dimulai dari team building, brainstorming ide atau gagasan, hingga persiapan peluncuran produk. Selama fase ini, mereka juga akan didampingi oleh mentor yang memberikan pengetahuan dan keahlian terkait pengembangan perusahaan dan penetrasi pasar.

Untuk memastikan kualitas dan kredibilitas program, Startup Weekend Indonesia menghadirkan berbagai nama besar di bidang teknologi digital dan dunia startup sebagai panel juri dan tim ahli. Beberapa startup, institusi dan korporasi telah melibatkan timnya dalam acara ini, antara lain Kominfo, BEKRAF, Gojek, Bukalapak, Tokopedia, Telkomsel, Sinar Mas Land, Bukopin, Kata.ai, Jojonomic dan Sirclo. Kelompok sasaran lokakarya terdiri dari startup digital di berbagai tahap pengembangan. Hasil dari workshop tersebut adalah akselerasi, yaitu mempercepat tumbuhnya startup-startup terbaik yang mengikuti workshop.

Dalam konteks ini, perlu dicatat bahwa terkadang tim menyela partisipasi mereka dalam program pelatihan untuk memverifikasi asumsi dasar proyek mereka yang diilhami oleh pelatihan. Situasi seperti itu diperlakukan sebagai keberhasilan pendidikan, yang mencegah pemborosan sumber daya berharga dan langka yang tersedia bagi pendiri startup dan calon investor mereka. Di akhir setiap siklus lokakarya, survei penilaian dilakukan di antara para peserta.

Program pelatihan terdiri dari elemen-elemen berikut:

a. Tahap rekrutmen: Tim direkrut secara online, menurut formula yang telah dicoba dan diuji. Berbagai saluran komunikasi digunakan untuk tujuan ini, terutama portal media sosial. Formulir aplikasi memungkinkan untuk mengenal proyek lebih baik di awal proses aplikasi, dan pemilihan akhir proyek untuk lokakarya dilakukan oleh tim.
b. Persiapan lokakarya: materi online MOOC dan membaca studi kasus.
c. Lokakarya kelompok: Bagian 1 sebagian besar dikhususkan untuk Lean Startup: pengenalan teoretis, diskusi studi kasus, bekerja dengan alat, mempersiapkan sesi wawancara independen.
d. Sesi "Keluar dari gedung": Kerja mandiri dan konsultasi individu — setiap tim memiliki hak untuk berkonsultasi selama dua setengah jam dengan tutor online; selama sesi ini tim melakukan tugas penemuan pelanggan sendiri, yang membutuhkan sekitar sepuluh jam kerja tim: melakukan dan memproses wawancara dan, jika perlu, konsultasi individu dengan tutor (misalnya melalui Skype).

e. Lokakarya kelompok: Bagian 2, didedikasikan terutama untuk komunikasi dan persiapan presentasi untuk investor, yaitu, "pitch": pengenalan teoritis dan lokakarya yang ditujukan untuk persiapan komunikasi bisnis, sesi simulasi menggunakan rekaman media.

f. Acara Pitch Day: presentasi proyek oleh peserta program dalam formula “Demo Day”/“Startup Weekend”. Penonton terdiri dari investor dan pengusaha; setelah presentasi diadakan sesi tanya jawab.

Selama beroperasi, kontak tetap terjalin dengan “lulusan” lokakarya—dalam rangka membangun jaringan kerja sama, mendukung akselerasi, dan berpotensi investasi. Hal ini selalu diapresiasi dalam kuesioner penilaian yang diisi oleh peserta lokakar

# Bab 7. Startup Digital Dalam Ekonomi Transisi

Bab sebelumnya telah menyajikan metodologi untuk mengelola startup, Lean Startup dengan latar belakang sejarah perkembangan ilmu manajemen. Sikap bermasalah terhadap pengusaha dan kewirausahaan, yang merupakan warisan dari periode ini, masih mempengaruhi sikap kewirausahaan dan budaya bisnis di Polandia. Startup, sebagai bentuk organisasi baru, merupakan tantangan bagi metode dan alat tradisional manajemen ventura dan menciptakan iklim untuk pengembangan kewirausahaan yang berbeda dari yang berakar di seluruh dunia.

Semangat teknokratis yang bersumber dari industri manufaktur berskala besar, tradisi bisnis dan kerajinan keluarga, dan pengalaman manajemen intuitif di masa transformasi sistemik berbenturan dengan budaya startup yang terbuka, sosial, dan energik, serta nomaden. dan labil, serta menggunakan jargon hermetis. Di satu sisi, atribut budaya startup ini merupakan sumber kekuatan dan potensinya, dan di sisi lain, atribut tersebut dapat menjadi penghalang untuk adopsi dan pengembangannya yang cepat di Indonesia.

Di seluruh dunia, metodologi manajemen baru yang dicontohkan oleh Lean Startup sejauh ini menjadi subjek minat terbatas dari komunitas ilmiah. Landasan teoretis metode ini, yang tidak cukup kuat dalam sains, menjadi sumber perselisihan dan diskusi tentang pentingnya dan daya tahan arah ini dalam manajemen, dan metode yang digunakan dalam Lean Startup, dianggap tidak serius oleh banyak orang, kadang-kadang

mengundang sikap tidak sopan. Kurangnya data yang dapat diandalkan tentang pentingnya perusahaan rintisan bagi perekonomian dan motif berulang untuk menunggu atau memprediksi gelembung pasar teknologi tinggi lainnya juga berkontribusi pada sikap tersebut.

Dapat dinyatakan bahwa arah yang menjanjikan untuk penelitian lebih lanjut termasuk, di satu sisi, mengembangkan dasar teoretis yang koheren dan kredibel untuk metodologi manajemen startup baru dan, di sisi lain, menciptakan kerangka metodologi umum untuk mengidentifikasi pasar ini. Ekonomi oleh negara atau sumber dana lain tergantung pada definisi yang diadopsi. Para peneliti tampaknya sama bingungnya dengan pengusaha dan investor, termasuk mereka yang mengambil subjek startup dalam penelitian dan analisis mereka.

Sebagai akibat dari kekacauan definisi, hasil penelitian tetap tidak dapat dibandingkan, parsial, dan tidak konsisten, yang menghambat upaya lebih lanjut untuk mengeksplorasi fenomena ini secara ilmiah. Definisi yang dikenal dan diterima secara luas yang diusulkan oleh Steve Blank, yang menurutnya startup adalah "organisasi sementara yang mencari model bisnis yang dapat diulang dan terukur" sangat akurat dalam arti aksiologis, yaitu mengarah pada realisasi rasa dan sifat dari istilah "startup". Definisi ini, bagaimanapun, bukanlah alat metodologis yang memuaskan, terutama untuk tujuan identifikasi, karena mengacu pada konsep subjektif dan kabur. Untuk melakukan penelitian ilmiah yang andal, khususnya penelitian kuantitatif, diperlukan kriteria yang lebih terukur untuk membedakan populasi perusahaan ini, dengan kata lain, kriteria yang memungkinkan pembedaan yang jelas antara perusahaan rintisan dan entitas yang bukan perusahaan rintisan.

Jumlah pengetahuan dan pengalaman menciptakan dasar untuk refleksi ilmiah, yang mengarah pada pemecahan masalah penelitian dan mencapai tujuan yang disajikan dan dibahas pada konsep definisi universal dari sebuah startup, bernama “the spiral definition”. Bentuk yang mengilustrasikan definisi mencerminkan idenya, yang mempersempit volume konsep "startup" saat organisasi menjadi dewasa.

Hal ini disebabkan oleh keyakinan bahwa kriteria untuk mengidentifikasi sebuah startup berbeda tergantung pada tahap perkembangannya, karena “startup” bukan hanya perusahaan pemula yang masih muda — sifat esensialnya digambarkan lebih baik dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi dan tingkat pertumbuhan yang tinggi. karakter khusus dari operasi. Oleh karena itu, startup adalah bentuk organisasi baru yang memenuhi kriteria tertentu pada tahap perkembangan selanjutnya. Pada fase awal, startup adalah organisasi dengan sumber daya terbatas yang mengidentifikasi masalah pasar, mengenali permintaan, atau memverifikasi solusi yang diusulkan. Pada tahap ini, sebuah startup berjuang terutama dengan ketidakpastian, yang sumbernya terletak pada lingkungan pasar yang sangat fluktuatif.

Pada tahap ekspansi, startup adalah organisasi yang mencapai dan mempertahankan pertumbuhan yang cepat baik pendapatan dan jumlah pelanggannya tumbuh secara dramatis (dengan tingkat dua digit per bulan). Pada tahap kedewasaan, ini adalah organisasi yang sangat skalabel, yaitu organisasi di mana jumlah karyawan yang relatif rendah (beberapa lusin hingga beberapa ratus orang) mampu menangani beberapa kali lebih banyak (ribuan hingga jutaan) jumlah transaksi (pelanggan). Skalabilitas tinggi dari model bisnis dapat dicapai terutama berkat otomatisasi

Memenuhi kondisi ini menjelaskan hubungan antara bisnis ini dan industri ini. Beberapa entitas yang dimulai sebagai perusahaan rintisan, seiring waktu, mengubah diri mereka menjadi organisasi yang berbeda sifatnya; terkadang organisasi lain menjadi startup seiring waktu. Akibat definisi yang dipahami seperti ini, populasi startup akan banyak di kelompok pemula dan kecil di kelompok dewasa. Secara grafis definisi ini diilustrasikan dengan baik oleh spiral deret Fibonacci, di mana kurva spiral melambangkan jalur pengembangan startup, kotak berikutnya mencerminkan fitur utama yang khas untuk berbagai tahap perkembangannya, dan area kotak ini mencerminkan ukuran populasi yang menurun.

Berdasarkan definisi spiral dari sebuah startup, sebuah algoritma untuk mengidentifikasi startup telah diusulkan dan analisis dan karakterisasi mendalam dari populasi yang dipelajari dari startup. Hasil penelitian ilmiah selanjutnya tentang fenomena.

Berdasarkan konsep definisi spiral startup dan analisis segmentasi mendalam, karakteristik startup di empat tahap pengembangan disajikan, dan fitur spesifik yang mendominasi di setiap tahap ditunjukkan. Hal ini terlihat, misalnya, bahwa startup berkolaborasi dengan akademisi/ilmuwan dalam dua "gelombang" saat memasuki pasar dan pada tahap matang; sementara menaklukkan pasar luar negeri adalah proses permanen dalam kehidupan startup.

Mencoba untuk mendapatkan pendanaan eksternal adalah tipikal untuk perusahaan rintisan pada tahap pertumbuhan penjualan yang cepat. Pengetahuan ini bisa sangat berguna untuk merencanakan struktur pendukung untuk startup, untuk merancang jadwal dukungan, dan untuk merancang program pendidikan untuk kewirausahaan startup.

Memungkinkan untuk menyatakan bahwa pasar startup di seluruh dunia maupun di Indonesia tumbuh dan menjadi lebih profesional; dan jumlah solusi untuk bisnis (B2B) tumbuh, khususnya yang dijual ke perusahaan besar. Pendiri startup semakin sering adalah orang-orang yang telah mencapai tingkat kedewasaan hidup dan pengalaman profesional tertentu, serta keakraban dengan metodologi untuk mengelola pengembangan startup; mereka juga berpartisipasi aktif dalam kehidupan komunitas startup.

Akibatnya, verifikasi hipotesis bisnis pertama dan model bisnis berkembang lebih cepat dan lebih efisien, sementara akuisisi pendanaan eksternal bergeser ke tahap pengembangan usaha lebih lanjut. Dana yang diperoleh dari investor digunakan, pertama-tama, untuk mempekerjakan spesialis baru, tantangan terbesar bagi industri digital secara keseluruhan. Itulah mengapa impor sumber daya manusia meningkat, yang pada gilirannya merangsang rendahnya keragaman budaya tim pendiri di bisnis ini dan meningkatkan pembukaan internasional perusahaan rintisan Indonesia, sementara ekspor tidak diragukan lagi merupakan cara paling efektif untuk mempercepat pengembangan dan keberhasilan perusahaan rintisan. Bahwa pertanyaan periha startup dapat dijawab berikut ini

a. Startup adalah bentuk organisasi baru yang memenuhi kriteria tertentu pada tahap perkembangan selanjutnya;
b. Pada tahap pemula, sebuah startup berjuang terutama dengan ketidakpastian, yang sumbernya terletak pada lingkungan pasar yang sangat fluktuatif
c. Pada tahap ekspansi, sebuah startup mempertahankan tingkat pertumbuhan yang tinggi dan tidak menurun

d. Sebuah startup juga bisa menjadi organisasi yang matang, selama memenuhi kondisi hyper-scalability;
e. Beberapa entitas yang dimulai sebagai perusahaan rintisan, seiring waktu, berubah menjadi organisasi dengan sifat yang berbeda; terkadang organisasi lain menjadi perusahaan rintisan seiring waktu
f. Studi awal yang dilakukan di seluruh dunia biasanya tidak dapat dibandingkan karena kurangnya konsistensi dalam mendefinisikan populasi yang diteliti

Pasar startup di Indonesia semakin matang dan menjadi lebih profesional, jumlah solusi B2B tumbuh, khususnya yang dijual ke perusahaan besar atau merger seperi GoTo (Gojek Tokopedia). Pendiri perusahaan rintisan semakin sering adalah orang-orang yang telah mencapai tingkat kedewasaan hidup dan pengalaman profesional tertentu.

Pendanaan eksternal perusahaan rintisan jelas sedang ditunda, dan dana yang diperoleh dari investor digunakan untuk, pertama-tama, mempekerjakan spesialis baru, tantangan yang semakin sulit bagi para pendiri. Impor sumber daya manusia meningkat, yang merangsang rendahnya keragaman budaya tim pendiri di Indonesia dan meningkatkan pembukaan internasional untuk perusahaan rintisan local. Berdasarkan analisis segmentasi yang mendalam, dapat dikatakan bahwa fitur yang paling membedakan antara kelompok startup di Indonesia termasuk produksi B2B, memperoleh pendanaan eksternal, ekspor, produksi perangkat keras, dan kolaborasi dengan sains dan perusahaan multinasional

Berdasarkan definisi spiral dari startup dan analisis segmentasi, analisis mendalam tentang startup pada empat tahap pengembangan telah dilakukan, dan fitur spesifik mendominasi pada setiap tahap telah ditunjukkan dalam budaya startup, termasuk peran komunitas startup yang sangat penting, merupakan elemen yang sangat penting dari ekosistem kewirausahaan startup. Namun budaya ini berbeda dengan budaya bisnis tradisional yang berakar di Indonesia, yang sejauh ini belum kondusif untuk adopsi cepat perusahaan rintisan, baik di komunitas bisnis maupun di dunia akademis

Konseptualisasi metodologi manajemen startup merupakan tantangan serius bagi ilmu manajemen, dan literatur ilmiah saat ini di bidang ini sederhana dan tidak memiliki landasan teoretis. Masalah definisi mendasar berkontribusi pada rendahnya keterlibatan dan rendahnya tingkat eksplorasi perusahaan rintisan oleh ilmu manajemen; dan pendidikan untuk pengembangan kewirausahaan startup sangat penting agar ekosistem startup berfungsi dengan baik. Ini membutuhkan, di satu sisi, pengetahuan dan keterampilan khusus di pihak dari pendidik, dan, di sisi lain, keterlibatan yang tinggi dari populasi yang relevan , mahasiswa dan pengusaha).

Tantangan terbesar dalam pendidikan untuk kewirausahaan pemula disajikan oleh apa yang disebut bidang pendidikan untuk startup menjadi domain institusi di luar sistem pendidikan formal, terutama sistem pendidikan publik. Konseptualisasi metodologi manajemen startup yang efektif merupakan tantangan serius bagi ilmu manajemen. Literatur ilmiah saat ini di bidang ini kecil dan tidak memiliki landasan teoretis, sementara masalah terkait definisi mendasar berkontribusi pada tingkat eksplorasi startup yang sederhana oleh ilmu manajemen. Startup, sebagai bentuk

organisasi baru, merupakan tantangan bagi metode dan alat tradisional manajemen ventura dan menciptakan iklim pengembangan kewirausahaan yang berbeda dari yang telah berakar di Indonesia.

Tradisi yang berasal dari industri petanian dan kelautan , bisnis keluarga, dan produksi skala kecil, serta manajemen intuitif era transformasi sistemik, akhirnya berbenturan dengan budaya startup yang terbuka, fokus pada komunitas, dan energik, tetapi juga nomaden dan labil. , dan menggunakan jargon hermetis.

Di satu sisi, atribut budaya startup ini merupakan sumber kekuatan dan potensinya, dan, di sisi lain, dapat menjadi penghalang bagi adaptasi dan perkembangannya yang cepat di Indonesia. Budaya startup, yang mencakup peran komunitas lokal yang sangat penting, merupakan elemen penting dari ekosistem kewirausahaan startup, tetapi ketidaksamaannya dengan budaya bisnis yang berakar di Polandia sejauh ini belum kondusif untuk adaptasi cepat startup di komunitas bisnis. atau di dunia akademis. Kemajuan terbesar dapat diamati dalam proses membawa startup lebih dekat ke ranah politik dan pemerintahan sendiri, yang merupakan hasil dari keberhasilan operasi Startup di Indonesia

Startup, manajemen startup, dan pendidikan untuk kewirausahaan startup adalah area penelitian baru dalam disiplin ilmu manajemen. Situasi seperti itu terutama menciptakan peluang untuk pekerjaan metodologis, yang terdiri dari pengembangan metode penelitian perintis yang disesuaikan dengan kekhususan objek dan fenomena yang dipelajari. Oleh karena itu, bidang-bidang berikut untuk penelitian lebih lanjut patut dipertimbangkan:

Proses transformasi startup menjadi organisasi lain; perlu menyelidiki kasus jenis ini dan mengamati faktor-faktor yang menentukan mekanisme ini dan mencoba mensistematisasikannya;

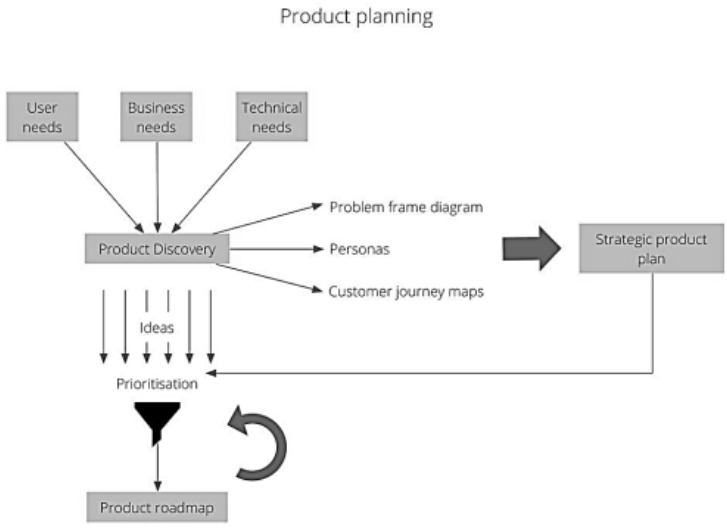
a. Peningkatan metodologi identifikasi startup
b. Penelitian tentang dampak perusahaan rintisan pada sektor ekonomi yang dipilih, misalnya, sektor perbankan, keuangan, medis
c. Strategi kompetisi startup
d. Konseptualisasi metodologi manajemen startup baru
e. Konseptualisasi metodologi pendidikan baru untuk kewirausahaan pemula;
f. Komunitas sebagai elemen kunci dari budaya startup
g. Kelangsungan hidup startup dengan mengembangkan metode untuk memperkirakan dampak perusahaan rintisan terhadap perekonomian dan/atau tingkat inovasi dalam perekonomian.

Berkat pemikiran yang matang tetapi pada saat yang sama perubahan berani di bidang pendidikan dan pembentukan budaya bisnis, adalah mungkin untuk mengambil keuntungan dari kesempatan tidak hanya untuk menciptakan lebih banyak startup di berbagai negara termasuk Indonesia, tetapi di atas segalanya untuk membuat mereka lebih siap untuk bersaing secara efektif di pasar global. Untuk tujuan ini, penelitian yang andal harus dilanjutkan dan sistem pendidikan yang efektif untuk kewirausahaan pemula harus dibangun.

# Bab 8. Memulai Praktek: Perencanaan

Dalam dunia bisnis jangan terburu-buru dalam melaksanakan apa yang disebut inovasi sebelum ide tersebut diuji dengan pengguna. Pelajaran yang harus kita ambil adalah bahwa sangat berbahaya untuk mengeksekusi ide tanpa terlebih dahulu mengidentifikasi dan menguji asumsi tentang nilai ide tersebut. Kita tidak boleh melompat ke solusi sebelum kita memahami masalahnya.

Pada bab ini kita akan memulai perencanaan produk, dan eksekusi produk. Sekarang saatnya untuk memperluas bagian perencanaan produk. Di bawah ini adalah diagram kerangka kerja yang akan kita gunakan untuk mendiskusikan aktivitas perencanaan yang menjadi tanggung jawab.




**Gambar 8. Road Map Perencanaan Produk**

Langkah utama proses perencanaan produk, mulai dari mengidentifikasi kebutuhan hingga mengembangkan peta jalan yang strategis dan fleksibel. Kita akan mulai dengan melihat berbagai masukan ke dalam proses pengembangan produk. Titik awalnya adalah selalu pada kebutuhan.

Bukan apa yang kita anggap lagi trend, tetapi apa yang dibutuhkan pengguna atau bisnis untuk sukses. Masukan yang berbeda ke dalam proses ini meliputi:

a. Kebutuhan pengguna. Wrausahawan harus memiliki pemahaman yang baik tentang pasar, pelanggan perusahaan (yang ada dan potensial), serta perilaku dan sikap mereka. Tidak boleh lengah dengan pertanyaan tentang target audiens produk. Kita akan melihat berbagai sumber masukan pengguna, termasuk riset pasar, riset pengalaman pengguna, analisis situs, dan dukungan pelanggan.
b. Kebutuhan bisnis. Mantra "mengutamakan pengguna" terlalu sering mengabaikan fakta bahwa suatu produk ada untuk menghasilkan uang. Namun, memiliki sasaran pendapatan bukanlah alasan untuk desain yang buruk, jadi akan melihat perbedaan antara aliran pendapatan yang buruk dan aliran pendapatan yang baik.
c. Kebutuhan teknis. Kebutuhan pengembangan sering diabaikan demi front-end dan persyaratan bisnis yang lebih nyata. Pengembang mengetahui batasan produk mereka tahu apa yang perlu diperbaiki, dan mereka tahu utang teknis apa yang harus dibayar. Disini akan membahas mekanisme hubungan yang sangat penting antara pengembang.

Semua kebutuhan yang berbeda ini dimasukkan ke dalam proses yang disebut penemuan produk. Sekali lagi, ada definisi yang berbeda dari proses ini, tetapi menggunakan istilah di sini untuk merujuk dalamm endefinisikan masalah yang coba pecahkan untuk pengguna, peluang bisnis yang ada untuk memecahkan masalah, dan kompetensi inti yang akan membantu membuat solusi sukses.

Keluaran dari proses penemuan produk dapat bervariasi - sama seperti berapa lama waktu yang dibutuhkan dapat bervariasi antara dua hingga tiga jam hingga beberapa minggu. Secara umum, proses penemuan produk untuk proyek yang lebih besar menghasilkan hasil seperti diagram kerangka masalah, persona, dan peta perjalanan pelanggan - yang semuanya akan kita bahas secara mendetail. Artefak ini dimasukkan ke dalam rencana produk strategis: dokumen yang merangkum tentang apa produk itu, untuk siapa, dan rencana untuk membuatnya sukses.

Setelah strategi ditetapkan, manager atau CEO akan memimpin proses pembuatan ide (muncul dengan banyak pendekatan berbeda untuk memecahkan masalah) dan iterasi (dengan cepat mempersempit ide-ide tersebut menjadi yang terbaik). Ini diikuti dengan validasi pelanggan (menguji ide dengan pengguna target) sebagai bagian dari proses yang lebih besar untuk memprioritaskan ide mana yang layak untuk dikejar. Semua aktivitas ini dimasukkan ke dalam peta jalan produk yang hebat. Ada sedikit kontroversi seputar nilai dan legitimasi peta jalan, jadi disini akan membahasnya secara rinci

Setelah rencana produk strategis dan peta jalan awal tersedia, eksekusi dapat dimulai. Saat ini mungkin tergoda untuk melewati bagian ini dan langsung melakukan eksekusi, tetapi jangan lakukan itu! Salah

satu bahaya terbesar dari pengembangan produk adalah melompat ke eksekusi sebelum siklus perencanaan yang tepat telah selesai, jadi kita perlu memberikan perencanaan perhatian yang layak. Mari kita mulai dengan mengumpulkan kebutuhan pengguna.

## A. Kebutuhan Pengguna

Hal pertama yang perlu di klarifikasi adalah perbedaan antara kebutuhan dan fitur. Wirausahawan sering membuat kesalahan dengan menyamakan fitur produk dengan kebutuhan pengguna. Jika pernah menggunakan peralatan rumah tangga, akan tahu bahwa ini bukan masalahnya. Pernahkah menggunakan lebih dari satu atau dua siklus preset pada mesin cuci? Evolusi peralatan rumah tangga adalah contoh sempurna dari apa yang terjadi ketika fitur disamakan dengan nilai.

Kita tidak membutuhkan lebih banyak cara untuk mencuci pakaian. Namun mungkin membutuhkan cara yang lebih cepat atau lebih tenang, tentu saja. Tapi seperti yang tahu, lebih banyak belum tentu lebih baik. Dan saat itulah pengguna terkadang mengambil tindakan sendiri.

Ketika ulasan pertama dan statistik penggunaan untuk Facebook Home mulai muncul, John Gruber menggunakan frasa yang melekat: "Ini adalah implementasi ide yang dirancang dengan baik yang tidak diinginkan siapa pun." Selain hiperbola, inilah yang terjadi ketika fitur (umpan sampul, teman mengisi layar, kepala obrolan, peluncur aplikasi...) disalahartikan sebagai kebutuhan pengguna (mengapa orang ingin mengganti sistem operasi ponsel mereka dengan aplikasi?. Perbedaan antara fitur dan kebutuhan adalah penting, dan terkadang sulit dikenali. Di situlah penelitian untuk pengguna diperlukan.

Metode penelitian untuk mengumpulkan kebutuhan pengguna sangat kuat karena lebih mengandalkan observasi dan deduksi daripada mengumpulkan jawaban atas sekumpulan pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya. Tetapi sebelum masuk ke metode berbeda yang dapat di gunakan untuk membuat produk yang lebih baik, perlu mengambil sedikit jalan memutar untuk mendefinisikan beberapa istilah penelitian dasar. Pertama, perlu membedakan antara penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif. Dengan pendekatan kuantitatif, data cenderung dikumpulkan secara tidak langsung dari responden, melalui metode seperti survei dan analisis web. Penelitian kuantitatif memungkinkan untuk memahami apa yang terjadi, atau seberapa banyak yang terjadi. Dengan pendekatan kualitatif, data dikumpulkan langsung dari partisipan dalam bentuk wawancara atau tes kegunaan. Penelitian kualitatif membantu memahami bagaimana atau mengapa perilaku tertentu terjadi.

Juga perlu membedakan antara riset pasar dan riset pengguna. Keduanya penting, tetapi mereka melayani tujuan yang berbeda. Riset pasar berusaha memahami kebutuhan pasar secara umum. Hal ini berkaitan dengan hal-hal seperti ekuitas merek dan posisi pasar. Survei sikap dan kelompok fokus adalah alat bantu bagi peneliti pasar. Mereka ditugaskan untuk mencari tahu bagaimana memposisikan suatu produk di pasar. Survei dan grup fokus sangat berguna untuk memahami tren dan kebutuhan pasar, tetapi mereka tidak akan banyak membantu dalam hal desain produk awal.

Riset pengguna, di sisi lain, berfokus pada interaksi pengguna dengan suatu produk. Ini berkaitan dengan bagaimana orang berinteraksi dengan teknologi, dan apa yang dapat dipelajari dari

keinginan, kebutuhan, dan frustrasi mereka. Itulah metode yang akan difokuskan di bagian ini. Jadi, dengan definisi tersebut mari kita lihat beberapa metode penelitian pengguna paling umum yang tersedia.

**a. Penelitian Eksplorasi**

Penelitian eksplorasi paling berguna ketika tujuannya adalah untuk menemukan kebutuhan paling penting (dan seringkali tidak terpenuhi) yang dimiliki pengguna dengan produk dan layanan di sekitar mereka. Ini termasuk metode seperti pertanyaan kontekstual (juga disebut penelitian etnografi atau kunjungan lapangan), sesi desain partisipatif, dan pengujian konsep. Tujuannya di sini adalah untuk mencari tahu di mana ada celah dalam cara produk yang ada memecahkan masalah pengguna. Ide produk atau fitur baru sering kali berkembang.

Ini tentang mengamati orang dan mencari tahu bahwa mereka ingin mencapai tempat yang mereka butuhkan jauh lebih cepat daripada yang mereka mampu lakukan saat ini. Misalnya, banyak etnografi dengan penjual eBay di seluruh dunia. Dengan mengunjungi rumah orang dan melihat bagaimana mereka mengelola penjualan mereka, dapat menemukan masalah besar yang tidak akan pernah dapat diceritakan oleh analisis web atau survei kepada eBay.

Semua penjual mengelola penjualan mereka dengan cara yang berbeda, mulai dari catatan tempel yang menempel di sekitar monitor mereka, hingga spreadsheet Excel dengan rumus rumit dan tabel pivot. Penjual dipaksa untuk membuat proses mereka sendiri untuk sesuatu yang seharusnya dibantu oleh eBay: cara melacak kemajuan penjualan, dan belajar dari itu.

Melalui etnografi, dapat menemukan kebutuhan pengguna yang belum terpenuhi yang dapat dipenuhi dengan berbagai fitur di situs. Tetapi kebutuhan adalah titik awal.

**b. Penelitian Desain**

Riset desain membantu mengembangkan dan menyempurnakan ide produk yang keluar dari analisis kebutuhan pengguna. Metode termasuk pengujian kegunaan tradisional, pengujian RITE (pengujian dan evaluasi berulang cepat), dan bahkan metode kuantitatif seperti pelacakan mata. Kelas penelitian ini membantu selama proses desain untuk menciptakan produk yang lebih baik untuk masalah yang di coba pecahkan untuk pengguna. Misalnya, kita dapat membangun prototipe interaktif dan membawa orang ke lab kegunaan, memberi mereka tugas untuk diselesaikan pada prototipe, dan mengungkap masalah kegunaan sebelum kita memulai siklus pengembangan (lebih mahal). Karena ini biasanya merupakan wawancara satu lawan satu yang mendalam, ini juga merupakan peluang bagus untuk mendapatkan lebih banyak wawasan tentang seberapa baik fitur tertentu memenuhi kebutuhan pelanggan yang ingin di identifikasi selama penelitian eksplorasi.

**c. Riset Penilaian**

Riset penilaian membantu dalam mengetahui apakah perubahan yang dapat membuat benar-benar meningkatkan produk, atau apakah hanya memutar roda tanpa hasil. Kelas penelitian ini sering diabaikan, tetapi ini adalah bagian penting dari siklus pengembangan produk. Metode mencakup survei dan analisis web untuk memberi gambaran tentang kinerja produk kami dari waktu ke waktu, tidak hanya dalam hal konversi yang sulit, tetapi juga dalam hal sikap pengguna. Metode ini

paling berguna bila dikombinasikan dengan penelitian desain lebih lanjut untuk memahami mengapa melihat perubahan yang dapat lihat. Misalnya, analitik formulir dapat memberi tahu di mana orang-orang meninggalkan formulir. Setelah melakukan peningkatan kegunaan pada formulir, penting untuk menilai apakah perubahan tersebut membuat perbedaan pada tingkat penyelesaian. Tanpa penelitian penilaian, kita tidak akan tahu apakah kita menuju ke arah yang benar.

Jadi, dengan kerangka kerja ini, salah satu hal pertama yang perlu dilakukan seorang manager adalah menemukan semua penelitian yang ada yang dapat membantu mengungkap kebutuhan pengguna - baik yang umum (apa yang perlu dilakukan produk untuk membantu pengguna mencapai tujuan mereka) dan spesifik ( apa yang rusak di dalam atau hilang dari solusi saat ini).

Ambil survei apa pun, laporan pengujian kegunaan, dan laporan analisis web yang bisa di dapatkan, dan lihatlah. Apa yang benar-benar diinginkan dan dibutuhkan pengguna dari suatu produk harus menjadi bagian dari struktur menager, dan satu-satunya cara untuk mencapainya adalah dengan tenggelam dalam data pengguna. Lakukan apa pun yang diperlukan: atur panggilan pelanggan mingguan, kerjakan antrian dukungan pelanggan beberapa jam seminggu, atau atur sesi pengujian kegunaan reguler.

Kebutuhan pengguna harus menjadi suara konstan di telinga manager ketika mereka mulai menyeimbangkan semua tuntutan bisnis dan teknologi lainnya yang selalu mendesak, terutama karena tuntutan lain tersebut sering bersaing langsung dengan kebutuhan pengguna.

## B. Kebutuhan Bisnis

Web dipenuhi dengan produk yang beraneka ragam dalam memenuhi kebutuhan pengguna, tetapi tidak pernah menemukan cara untuk menghasilkan uang dan menjadi bisnis yang berkelanjutan. Selama beberapa tahun terakhir, tbeberapa layanan favorit di web ditutup karena kurangnya pendapatan. Secara editorial adalah alat penulisan dan pengeditan kolaboratif yang fantastis yang penciptanya akhirnya menyadari bahwa

Beberapa bulan sebelumnya, startup foto Everpix menutup pintunya, sebagian karena tidak mampu membayar tagihan penyimpanan cloud. Ini terjadi meskipun memiliki ribuan pengguna yang membayar di platform. Para pendiri kemudian mengakui bahwa meskipun mereka mampu membuat produk yang benar-benar disukai orang, mereka menghabiskan terlalu banyak waktu untuk mengerjakan produk itu, dan tidak cukup waktu untuk pertumbuhan dan distribusi.

Kisah-kisah ini rumit dan tidak pernah ada jawaban yang mudah. Namun itu adalah pendekatan umum di web untuk fokus mendapatkan pengguna sebanyak mungkin secepat mungkin, dan kemudian mencari tahu cara menghasilkan uang (aliran kas). Produk baru harus menguntungkan sejak hari tetapi setidaknya perlu ada rencana - beberapa kemungkinan aliran pendapatan -yang pada akhirnya akan mengarah pada bisnis yang berkelanjutan

Jadi dari mana ide aliran pendapatan ini berasal? Dalam banyak kasus mereka datang dari pelanggan; metode penelitian yang dibahas di atas juga dapat digunakan untuk mencari tahu berapa banyak orang yang bersedia membayar dan berapa banyak. Tetapi ada juga beberapa tim internal yang menghabiskan sebagian besar

waktunya untuk memikirkan kebutuhan bisnis, dan manager sekali lagi perlu membentuk tim yag kuat. Ini termasuk tim pengembangan bisnis, tim penjualan dan pemasaran, dan tim teknik.

Dalam hal mengembangkan bisnis, akan berguna untuk membagi aktivitas menjadi dua kelompok: menghilangkan aliran pendapatan yang buruk, dan mengejar aliran pendapatan yang baik.

**Menghilangkan Aliran Pendapatan Buruk**

Menipu orang untuk menghasilkan uang dengan cepat mungkin tampak seperti ide yang bagus pada saat itu, tetapi ini adalah strategi jangka pendek yang pasti akan menjadi bumerang, belum lagi bahwa itu tidak sepenuhnya sesuai dengan karakteristik etis. Dalam desain antarmuka, teknik menipu sebagai pola gelap. Pola gelap adalah jenis antarmuka yang dirancang khusus untuk mengelabui orang agar membeli barang yang tidak mereka inginkan. Ada banyak contoh, dan situs web http://www.darkpatterns.org/ menyediakan daftar lengkap, tetapi teknik ini menyertakan contoh seperti ini:

a. Ryanair menyembunyikan opsi untuk keluar dari asuransi perjalanan dalam menu tarik-turun yang tidak terkait sehingga kebanyakan orang tidak menyadari bahwa mereka membeli asuransi.
b. Beberapa aplikasi iOS untuk anak-anak, seperti Talking Tom Cat, menempatkan pop-up acak di layar di semua titik dalam game untuk mengelabui anak-anak agar melakukan pembelian dalam aplikasi.

c. Saat login, PayPal sering menampilkan iklan layar penuh hanya dengan tautan kecil di kanan atas untuk menutup iklan dan melanjutkan ke bagian akun Anda.
d. Game Zynga, FarmVille, "direkayasa dengan satu tujuan: untuk memaksa pengguna merawat sebidang tanah virtual mereka selama mungkin."

Tampaknya jelas untuk menunjukkan bahwa beberapa aliran pendapatan tidak etis, dan karena itu tidak layak untuk dikejar. Masalahnya adalah, sangat sering, metode ini berhasil, sayangnya metode ini menghasilkan uang (setidaknya dalam jangka pendek). Tetapi mereka juga memiliki konsekuensi jangka panjang yang jarang dipertimbangkan.

Setelah pengguna mengetahui apa yang terjadi dan mulai mengeluh, metode curang ini memengaruhi perusahaan secara langsung dalam bentuk peningkatan biaya dukungan dan kerusakan reputasi besar. Ryanair telah menjadi poster untuk "dark patern" karena taktik asuransinya. Itu bukan posisi yang baik untuk berada dalam dunia bisnis dan persaingan.

Masalahnya, sangat sedikit orang yang memulai hari-hari mereka dengan berpikir, bertanya-tanya bagaimana saya bisa menipu orang hari ini?"Sebaliknya, pola gelap dan metode menipu menyelinap ke sebagian besar manajer produk sebagai ide yang berpotensi layak yang merosot sedikit demi sedikit hingga menjadi pola gelap.

Kita seharusnya tidak menghabiskan banyak waktu untuk ini, kecuali untuk mengatakan: hati-hati. Jangan jatuh ke dalam perangkap pola gelap. Aturan praktis yang mudah, jelas, tetapi jarang diterapkan adalah menanyakan peluang pendapatan potensial: Apakah akan setuju

jika suatu produk untuk melakukan atau membayar untuk ini? Jika jawabannya tidak, pergilah. Ada jalan yang lebih baik di luar sana. Mungkin lebih sulit untuk menemukan jalur tersebut, tetapi ada baiknya mengorbankan kesuksesan jangka pendek untuk loyalitas jangka panjang dari pelanggan. Dan selain itu, wiarausahawan akan lebih tanang di masa mendatang.

Terkadang aliran pendapatan dimulai sebagai ide yang bagus, tetapi perubahan di lingkungan eksternal mengubahnya menjadi sesuatu yang tidak diinginkan. Masalahnya adalah bahwa pada saat itu mungkin sudah menjadi sumber pendapatan yang besar, yang menempatkan bisnis dalam kesulitan yang cukup besar.

Salah satu contohnya adalah foto dalam hasil pencarian di eBay. Kembali pada tahun 1995 ketika eBay didirikan, penyimpanan itu mahal. Jadi masuk akal untuk membebankan jumlah nominal kepada pengguna untuk mengunggah foto ke cantuman mereka. Maju cepat satu dekade ke 2005, dan bukan hanya penyimpanan yang murah, tetapi gagasan untuk membebankan biaya kepada pengguna untuk menambahkan beban ke pelanggan. Masalahnya adalah bahwa pada saat itu, pengisian untuk foto adalah aliran pendapatan yang signifikan, jadi itu bukan keputusan yang mudah untuk membuat foto gratis.

Tim pengalaman pengguna i bermitra dengan tim analitik untuk mengungkapkan bahwa menampilkan foto dalam hasil pencarian secara default tidak hanya meningkatkan penjualan, tetapi juga berdampak positif pada peringkat organisasi dan kegunaan hasil pencarian. Butuh beberapa saat, tetapi akhirnya eBay membuat keputusan berani untuk mematikan aliran pendapatan yang buruk itu dan membuat foto gratis (hingga delapan foto), dan tidak pernah melihat masa yang lalu.

Ketika berurusan dengan aliran pendapatan buruk yang tidak disengaja ini, tindakan terbaik adalah melakukan penelitian untuk memahami kebutuhan dan motivasi, ditambah dengan pengujian untuk mendapatkan ukuran yang akurat tentang pengaruhnya terhadap pendapatan yang baik ketika pendapatan buruk aliran pendapatan terputus.

**Mengejar Aliran Pendapatan Yang Baik**

Aliran pendapatan yang baik dapat berasal dari berbagai sumber. Konsumen bersedia membayar untuk sesuatu selama nilainya segera jelas bagi pelanggan. Dan seluruh proses manajemen produk dibangun di sekitar menemukan nilai itu terlebih dahulu, lalu membangun produk dan bisnis di sekitarnya, sebagai lawan membuat sesuatu dan kemudian berebut untuk menemukan nilainya. Jadi, penelitian kebutuhan pengguna selalu menjadi tempat pertama untuk mencari bagaimana produk dapat menghasilkan uang.

Begitu ada aliran pendapatan yang ada, ada beberapa strategi pertumbuhan standar, seperti memperluas ke wilayah baru, membangun saluran baru, menarik pasar yang lebih luas, dan membangun produk baru untuk pasar yang sudah ada. Tetapi ada satu strategi khusus yang ingin difokuskan, karena ini adalah pendekatan komprehensif untuk kesuksesan bisnis jangka panjang. Ini adalah strategi yang diformalkan oleh Brandon Schauer di Adaptive Path, dan ini disebut The Long Wow.

The Long Wow adalah sarana untuk mencapai loyalitas pelanggan jangka panjang melalui sistematis mengesankan pelanggan. Melangkah lebih dari sekadar mengukur loyalitas, Long Wow adalah

pendekatan yang berpusat pada pengalaman untuk membina dan menciptakannya. Long Way dibangun di atas proses empat langkah:

a. Ketahui platform untuk pengiriman. Identifikasi cara agar dapat menggabungkan berbagai cara untuk terlibat dengan pelanggan, baik online maupun offline.
b. Menangani area yang luas dari kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi. Berdasarkan penelitian kebutuhan pengguna, identifikasi area di mana ada kebutuhan besar yang tidak terpenuhi oleh produk sebelumnya, atau produk lain di luar sana.
c. Buat dan kembangkan proses yang berulang Gabungkan kekuatan perusahaan yang ada dengan ide-ide baru untuk memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi untuk menemukan cara untuk menyenangkan pengguna berulang kali.
d. Rencanakan dan tingkatkan pengalaman wow. Kembangkan ide perusahaan dari waktu ke waktu, dan perkenalkan pengalaman baru dan lebih baik secara konsisten di sepanjang siklus hidup pengembangan produk.

Dan kemudian, ulangi seperlunya untuk memastikan long wow bukan hanya sekali. Ini adalah cara terbaik untuk mengidentifikasi aliran pendapatan yang baik dalam produk dan memastikan bahwa perusahaan terus memberikan nilai yang dibutuhkan untuk menciptakan pelanggan setia yang terus memberi aliran kas yang baik.

## C. Kebutuhan Teknis

Hal pertama yang perlu kita perjelas tentang kebutuhan teknis adalah, seperti halnya di bidang keuangan, ada perbedaan besar antara aset dan utang. Aset teknis adalah hal-hal seperti teknologi yang mendasari pembuatan produk, sistem backoffice (pengadaan, keuangan, pemenuhan), dan teknologi penskalaan (aktivitas sysadmin). Sebaliknya, hutang teknis mengacu pada sistem dan kode yang membebani produk (dalam bentuk bug dan masalah penskalaan) dan semakin buruk semakin lama tidak ditangani. Ada dua jenis hutang teknis:

a. Hutang yang tidak disengaja terjadi ketika desain teknis yang salah diterapkan, atau programmer hanya menulis kode yang buruk. Utang jenis ini tidak strategis, dan menginginkannya sesedikit mungkin.
b. Hutang yang disengaja terjadi ketika organisasi mengetahui bahwa apa yang mereka lakukan tidak ideal, tetapi itu adalah kompromi yang layak dilakukan untuk alasan apa pun (biasanya berkaitan dengan anggaran atau kendala waktu). Meskipun tidak ideal, hutang semacam ini tidak dapat dihindari dalam organisasi mana pun. Itu perlu diminimalkan dan ditangani, tetapi tidak seperti hutang yang tidak disengaja, itu tidak sepenuhnya tidak dapat dihindari.

Ada banyak alasan yang jelas untuk menghindari, meminimalkan, dan membayar utang teknis. Namun argumen yang paling menonjol adalah menghindari apa yang biasa disebut sebagai teori jendela pecah. Teori kriminologi ini bertujuan untuk menjelaskan akibat dari kekacauan dan vandalisme perkotaan dan menyatakan bahwa: menjaga dan memantau lingkungan perkotaan dalam kondisi yang tertata dengan

baik dapat menghentikan vandalisme dan eskalasi lebih lanjut menjadi kejahatan yang lebih serius.

Analogi dasarnya adalah bahwa perangkat lunak seperti lingkungan perkotaan. Segera setelah beberapa jendela rusak (kode buruk) muncul di lingkungan, dan jendela tersebut tidak segera diperbaiki, kecenderungan pengacau untuk memecahkan beberapa jendela lagi (kita berhenti peduli tentang kode yang baik). Kemudian lingkungan mulai memburuk: sampah muncul, penghuni liar muncul, dan seterusnya (semua standar pengkodean keluar dari jendela).

Jika hutang tumbuh cukup besar, pada akhirnya perusahaan akan menghabiskan lebih banyak untuk membayar hutangnya daripada berinvestasi untuk meningkatkan nilai aset lainnya. Contoh umum adalah basis kode lama di mana begitu banyak pekerjaan dilakukan untuk menjaga agar sistem produksi tetap berjalan (yaitu, melayani hutang') sehingga hanya ada sedikit waktu tersisa untuk menambahkan kemampuan baru ke sistem.

Itu adalah situasi yang harus dihindari dengan segala cara, dan di situlah manajer produk masuk. Menemukan ruang di peta jalan untuk mengatasi utang teknis biasanya merupakan penjualan yang sangat sulit. Membayar hutang biasanya tidak dapat melihat perubahan apa pun di bagian depan, sangat sedikit orang yang mengerti apa yang terjadi sehingga ada sedikit skeptisisme tentang mengapa pekerjaan itu diperlukan, dan tidak ada yang benar-benar ingin bersih sampah di kode.

Tetapi penting untuk memprioritaskan utang teknis di sebagian besar, jika tidak setiap, siklus pengembangan, untuk menghindari

kerusakan layanan dasar sampai tidak ada yang tersisa selain kerusakan pada system dimasa mendatang.

Penting untuk dicatat bahwa utang teknis tidak selalu buruk pada saat itu terjadi. Terkadang utang teknis memungkinkan rilis kaya fitur terjadi ketika hal itu tidak akan terjadi jika ada pendekatan toleransi nol terhadap utang teknis.

Idealnya perusahaan akan mengatasi hutang teknis selama setiap siklus pengembangan, tetapi terkadang manager akan mencapai batas itu, dan kemudian penting untuk berhenti dan mengerjakannya sebelum terlambat.

## D. Menyatukan Semuanya

Mengumpulkan kebutuhan pengguna, kebutuhan bisnis, dan kebutuhan teknis adalah satu hal. Mencari tahu di mana harus meletakkan semua informasi ini dan apa yang harus dilakukan dengannya adalah sesuatu yang sama sekali berbeda. Manager memerlukan sistem untuk mengumpulkan dan menyusun semua masukan ini dengan cara yang tidak hanya masuk akal di kemudian hari, tetapi juga memudahkan penggunaan kembali informasi dalam format yang berbeda, sesuai kebutuhan.

Setiap orang memiliki preferensi dan sistem mereka sendiri untuk menyimpan catatan dan mengatur informasi, tetapi ada beberapa cara untuk mempermudah proses ini. Pertama, jangan gunakan alat yang berdiri sendiri - seperti email atau Microsoft Word - yang tidak terintegrasi dengan baik dengan yang lain. Konten tertutup semacam ini sulit untuk dibagikan, sulit untuk selalu diperbarui, dan sulit untuk diformat untuk tujuan lain.

Cara yang dipilih untuk mengumpulkan dan menyortir informasi adalah format file paling sederhana yang yaitu file teks biasa, sebaiknya diberi tag menggunakan kosakata terkontrol. Bahwa dengan teks biasa fokusnya adalah pada kata-kata, bukan pemformatannya. Portabel dan dapat digunakan di mana saja dan di mana saja, di perangkat lunak apa pun yang mengedit atau menampilkan kata-kata. Betapa mudahnya membuat dokumen yang diformat dengan indah saat dibutuhkan. Yang terpenting, betapa cepatnya itu, bekerja lebih efisien sejak beralih ke teks biasa.

Semua file ini disinkronkan ke folder di Dropbox, yang membuat catatan segera dapat diakses di semua perangkat yang lain. Ketika catatan ini harus dibagikan dalam dokumen yang lebih formal, tetap penting untuk menjauh dari alat offline seperti Microsoft Word. Google Documents sangat bagus untuk kolaborasi dan berbagi informasi tentang berbagai kebutuhan dan penelitian yang dikumpulkan dari waktu ke waktu.

Jadi, dengan asumsi sekarang memiliki cara untuk mengumpulkan, menyimpan, dan membagikan semua informasi ini, pertanyaan selanjutnya adalah apa yang harus dilakukan dengannya. Bahwa penting untuk mencapai keseimbangan antara menangani kebutuhan pengguna, bisnis, dan teknis, dan bagaimana keseimbangan ini berubah didasarkan pada tiga faktor utama:

a. Tahap produk dalam siklus hidupnya. Apakah ini produk baru, atau sudah lama ada?
b. Tingkat keterlibatan pengguna. Apakah berjuang untuk mendapatkan daya tarik, atau apakah pengguna berusaha keras untuk menggunakan produk?

c. Keadaan keuangan bisnis. Apakah masih mencari cara untuk menghasilkan uang, atau apakah ada aliran pendapatan yang stabil?

Bergantung pada bagaimana ketiga faktor tersebut disatukan, Pperusahaan akan memiliki fokus yang berbeda pada pengembangan produk nantinya. Apakah produk tersebut baru, dan dalam fase akuisisi yang berat? Maka kebutuhan pengguna harus membawa lebih banyak bobot. Apakah bisnis melihat pertumbuhan organik besar-besaran? Kemudian lebih fokus pada penskalaan dan pertumbuhan pendapatan.

Pendekatan ini akan memberi perusahaan gambaran kasar tentang bagaimana prioritas dan kebutuhan harus seimbang, tetapi masih jauh dari mencari tahu apa yang harus dibangun, dan bagaimana dan kapan melakukannya.

Poin yang perlu ditekankan adalah ini: tanpa melakukan pekerjaan untuk memahami pengguna inti, bisnis, dan kebutuhan teknis yang akan ditangani oleh produk, akan membangun fondasi di atas pasir. Produk mungkin berfungsi untuk sementara waktu, tetapi pada akhirnya sesuatu yang lebih baik akan datang. Jadi, alih-alih mengandalkan asumsi yang berbahaya, bangunlah produk yang berkelanjutan di atas landasan kokoh dari wawasan nyata.

Tentu saja, mengungkap kebutuhan adalah satu hal. Mencari tahu bagaimana mengubah itu menjadi produk yang sukses adalah sesuatu yang sama sekali berbeda. Jadi mari dibahas mengapa begitu banyak produk gagal, dan apa yang dapat dapat dilakukan untuk memastikan produk tidak mengalami kegagalan.

## E. Produk Yang Dibutuhkan

Mengapa beberapa produk interaktif tidak dapat menemukan cukup banyak pengguna untuk berkelanjutan? Mengapa ada begitu banyak startup yang gagal, meskipun fokus pada desain telah diperbarui? Yang terpenting, apa yang bisa kita lakukan? Perusahaan telah lama menerima bahwa agar suatu produk berguna, produk tersebut harus memiliki tingkat utilitas yang dapat diterima apakah itu menyediakan fitur yang dibutuhkan dan kegunaan seberapa mudah & menyenangkan fitur-fitur ini digunakan. Namun terlalu sering, perusahaan tampaknya mengabaikan yang pertama demi yang terakhir, berakhir dengan banyak aplikasi yang mudah dan menyenangkan yang tidak memiliki alasan untuk ada.

Salah satu masalah utama yang dihadapi produk baru khususnya adalah kurangnya kesesuaian produk dan pasar. Kesesuaian produk/pasar berarti berada di pasar yang baik dengan produk yang dapat memuaskan pasar tersebut. Masalah muncul ketika startup dan perusahaan tidak menghabiskan cukup waktu untuk meningkatkan kemungkinan kesesuaian produk dan pasar sebelum mereka memulai desain dan pengembangan. Konsep lean startup dari produk yang layak minimum hanya fitur-fitur yang memungkinkan produk digunakan, dan tidak lebih tentu berguna, tetapi perusahaan mungkin lebih ingin fokus pada produk minimum yang diinginkan. Minimum Desirable Product adalah pengalaman paling sederhana yang diperlukan untuk membuktikan pengalaman produk yang bernilai tinggi dan memuaskan bagi pengguna.

Tetapi sebelum melangkah lebih jauh dan membahas cara memperbaikinya, beberapa pertanyaan mengapa yang sangat

penting. Mengapa produk sering gagal tidak sesuai dengan pasar yang dituju? Fenomena serupa di industri ini, desainer produk sering kali berfokus terutama untuk ditampilkan di galeri dan posting blog berbasis daftar yang mendorong banyak lalu lintas.

Tidak ada yang salah dengan kebutuhan akan tetapi hal itu menjadi masalah ketika merugikan pengguna. Hal ini menyebabkan perusahaan menjadi buta terhadap kebutuhan pengguna membawa organisasi ke jalan berbahaya di mana bisa kehilangan kendali atas produk, tanpa cara untuk mendapatkannya kembali. Jika perusahaan ingin menciptakan produk yang lebih baik dan lebih bermanfaat, perlu berhenti merancang solusi terlalu dini dan mulai dengan penemuan produk: sebuah proses yang membantu dan memahami masalah dengan benar sehingga tidak hanya mendesain sesuatu dengan lebih baik, tetapi juga merancang hal-hal yang lebih baik. Penemuan produk terdiri dari tiga langkah:

a. Rangkai masalah.
b. Mengeksplorasi dan menilai berbagai solusi.
c. Prioritaskan dan rencanakan.

**1) Rangkaian Masalah**

Di sini, manajer produk memimpin proses untuk menjawab pertanyaan seperti:

a. Kebutuhan dan masalah pengguna mana yang kami coba pecahkan? Untuk produk yang sudah ada, kekurangannya apa saja yang perlu kita perbaiki
b. Apa profil pengguna yang dituju (personal)?

c. Wawasan pelanggan apa yang tersedia untuk menginformasikan solusi (dukungan pelanggan, analitik, riset pasar, riset pengguna, analisis kompetitif, dan sebagainya)?
d. Bagaimana pemecahan masalah ini akan membantu bisnis kita?
e. Apa yang membuat bisnis kita mampu memecahkan masalah ini?
f. Bagaimana kita mengukur keberhasilan?

Di sinilah manager harus mengetahui kebutuhan pengguna, kebutuhan bisnis, dan kebutuhan teknis untuk menyemai dan memandu diskusi tentang esensi produk. Ada beberapa teknik untuk menyusun diskusi dan membuatnya lebih mudah untuk memahami pertanyaan-pertanyaan ini. Fish Bone Diagram dan The Five Why adalah dua teknik analisis akar penyebab yang dapat diterapkan dengan sangat efektif untuk mendefinisikan masalah dalam hal kebutuhan pengguna dan tujuan bisnis.

**Fish Bone Diagram**

Ini sebagian besar digunakan sebagai metode kontrol kualitas di bidang manufaktur, tetapi teknik ini telah menemukan jalannya ke dunia desain produk digital. Diagram dibuat dengan mengidentifikasi masalah atau hasil yang diinginkan, dan kemudian mendaftar semua aspek yang dapat menjadi penyebab masalah atau hasil. Ketika digunakan dalam konteks pengembangan produk, penyebab ini biasanya dikelompokkan dalam kategori yang biasa disebut sebagai tujuh P: produk (layanan), price/ harga, place/ tempat, promotion/ promosi, people/ orang, proses, dan pyhsik/ bukti fisik.

**The Five Why**

Ini adalah teknik serupa yang menggunakan pertanyaan berulang untuk menemukan akar penyebab masalah. Ide dasarnya adalah untuk menyatakan masalah dan terus bertanya mengapa terkadang lebih dari lima kali -sampai proses tertentu dapat diidentifikasi yang merupakan penyebab utama masalah. Fase ini selalu tanpa gagal dan menghasilkan wawasan yang menurut tim sangat berharga.

Startup mendapatkan kejelasan tentang apa yang harus dikatakan ya dan tidak dalam produknya, dan perusahaan besar belajar bagaimana melampaui kata kunci yang berpusat pada pelanggan dan menemukan manfaat mana yang harus mereka jual kepada penggunanya. Sebagai salah satu dari banyak contoh, di sebuah lokakarya yang mengungkapkan bahwa para eksekutif memiliki visi yang sama sekali berbeda untuk perusahaan daripada para desainer dan pengembang, tetapi pada akhirnya mereka menyetujui keputusan yang sulit tetapi tepat untuk menangguhkan rencana e-commerce mereka sampai beberapa area konten di situs telah diselesaikan.

Sangat menyenangkan melihat pernyataan tujuan muncul dari sesi ini - pernyataan yang akhirnya membuat organisasi menyetujui apa yang seharusnya menjadi fokus produk. Dari langkah ini, manager menghasilkan diagram kerangka masalah, yang hanya merupakan ringkasan visual dari takeaways utama dalam bentuk tiga lingkaran yang tumpang tindih: kebutuhan pengguna, tujuan bisnis, dan kompetensi inti.




**Gambar 9. Example of Problem Viewer**

Setiap keputusan yang dibuat tim dalam perusahaan harus berlabuh di setidaknya satu dari lingkaran ini dan sebaiknya di tumpang tindih dari ketiganya. Keputusan desain harus fokus pada pemenuhan kebutuhan tersebut dan memanfaatkan peluang bisnis dengan menggunakan kompetensi inti yang diidentifikasi. Ini juga merupakan poin bagus dalam proses menciptakan persona untuk target pasar nantinya. Ada banyak sumber daya yang tersedia untuk pembuatan personas.




**Gambar 10. Persona**

Persona adalah karakter pengguna pola dasar, didefinisikan secara rinci. Mereka memiliki nama dan wajah, sehingga seluruh tim dapat membayangkannya. Berbeda dengan pengguna rata-rata yang mistis, mereka adalah orang-orang solid yang dapat di bayangkan menggunakan produk untuk mencapai tujuan mereka. Ini berguna karena dengan berfokus pada individu yang lebih dekat ke tepi pengalaman, alih-alih rata-rata, perusahaan dapat melayani sebagian besar basis pengguna. Jadi perusahaan mengembangkan persona karena beberapa alasan penting:

a. Untuk menangkap pengetahuan. Tim mengidentifikasi karakteristik pengguna yang paling penting untuk desain produk (seperti kecanggihan teknologi, ukuran keluarga, dan sebagainya), dan kemudian menggunakan karakteristik tersebut untuk memilih pengguna yang menjadi target pasar.
b. Untuk membangun konsensus. Persona adalah titik awal yang baik bagi anggota tim untuk mengklarifikasi siapa pengguna

menurut mereka. Bahkan jika semua orang tidak setuju pada awalnya, ini adalah proses yang bagus untuk mencapai kesepakatan tentang siapa yang harus ditargetkan.

c. Membangun empati. Persona membantu kita menempatkan diri kita ke dalam pola pikir orang-orang yang akan menggunakan produk. Sangat berguna untuk menjadi sangat spesifik dan membuat skenario berbeda tentang bagaimana persona dapat menggunakan produk dalam situasi tertentu.
d. Untuk memandu desain yang memaksimalkan kegunaan. Orang-orang membantu menyelesaikan argumen desain. Tim dapat yakin bahwa jika suatu produk dapat memenuhi kebutuhan setiap persona, mereka telah mencapai tujuan mereka.

Perlu ditunjukkan bahwa tidak semua orang menyukai persona. Persona dapat menjadi karikatur pengguna yang terlalu disederhanakan yang tidak memperhitungkan situasi dan tindakan tertentu. Tanpa penelitian yang tepat, persona juga cenderung dangkal dan tidak terlalu berguna. Tapi bahaya itu mudah dihindari. Ingat bahwa persona tidak preskriptif, mereka deskriptif.

Perusahaan tidak dapat mengidentifikasi persona dan kemudian mencoba memprediksi perilaku orang darinya. Tetapi dengan penelitian dan analisis yang solid, perusahaan dapat menggunakan persona secara efektif untuk membantu memfokuskan upaya pengembangan pada pengguna target, dan membantu menentukan fitur apa yang harus disertakan dalam (dan sama pentingnya, dikecualikan dari) produk.

Peta perjalanan pelanggan (Journey Map User) adalah hasil lain yang berguna dari proses penemuan produk. Peta perjalanan adalah representasi visual yang membantu meringkas penelitian, menyoroti dan

memprioritaskan kebutuhan dan peluang pengguna, dan mendapatkan dukungan dari pemangku kepentingan. Peta perjalanan produk penting karena:

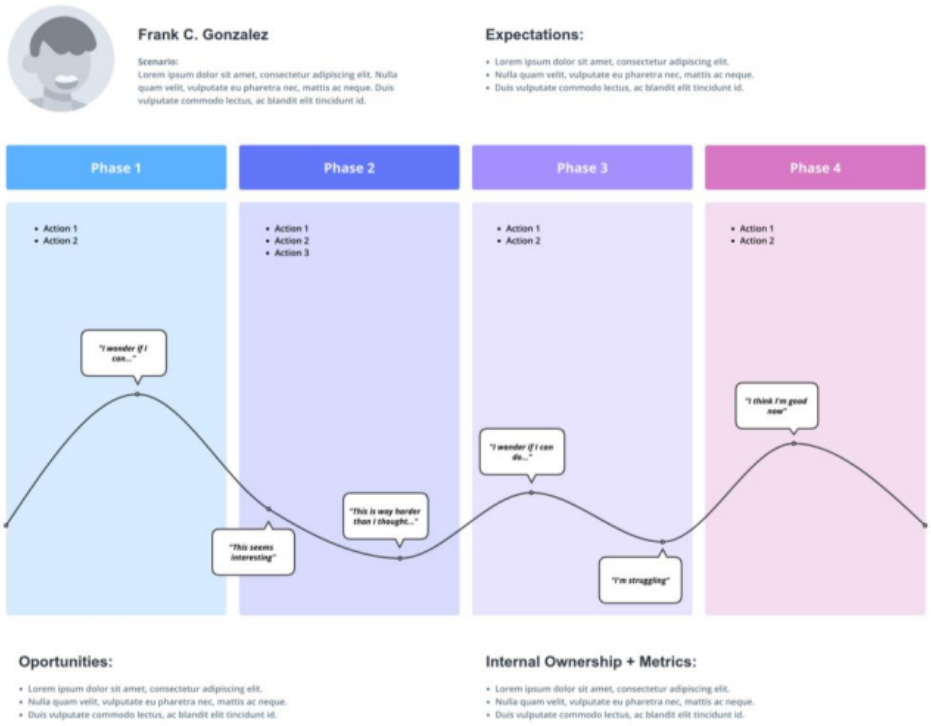
a. Ini menegaskan pemahaman umum tentang kebutuhan dan tujuan pengguna, dan strategi yang ingin diikuti untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan tersebut.
b. Ini adalah alat prioritas yang sangat baik, karena memungkinkan perusahaan untuk fokus pada bagian terpenting dari sebuah pengalaman terlebih dahulu, tanpa kehilangan gambaran keseluruhan.
c. Ini adalah cahaya penuntun untuk desain. Setiap kali ide desain muncul, pandangan sekilas ke peta perjalanan membantu kita mengetahui apakah itu ide bagus yang akan menyelesaikan strategi yang dipilih.
d. Ini adalah saluran yang sangat baik untuk desain yang mengutamakan konten, yang sangat cocok dengan pendekatan desain responsif.

Ada banyak cara berbeda untuk membuat peta perjalanan pelanggan. Ini memiliki beberapa elemen umum, seperti representasi visual dari titik kontak pelanggan, emosi, dan takeaways utama sepanjang pengalaman mereka dengan suatu produk. Tapi itu hanya berguna sampai titik tertentu, jadi perusahaan mulai memperluas konsepnya. Selain elemen biasa, dokumen ini juga menjadi representasi arsitektur informasi dan rencana konten produk, dengan persona (kebutuhan, tujuan, skenario) sebagai titik awal untuk segalanya - perekat yang mengikat semuanya.

Dokumen ini adalah ringkasan dari semua yang perlu diketahui untuk merancang produk terbaik bagi pengguna. Ini memiliki elemen-elemen berikut:

a. Nilai jual unik untuk membuat tetap fokus pada apa yang dibutuhkan situs untuk berkomunikasi setiap saat. Ini datang langsung dari kebutuhan dan tujuan persona.
b. Tahapan dan model perjalanan untuk mengingatkan bagaimana produk cocok dengan kehidupan orang-orang, dan apa ajakan bertindak utama yang perlu ada di seluruh situs. Bagian ini adalah representasi visual dari perjalanan pelanggan, mulai dari menyadari bahwa mereka mungkin membutuhkan produk hingga lama setelah menggunakannya. Ini membantu manager menjaga pandangan holistik dari keseluruhan produk dan bagaimana produk itu cocok dengan kehidupan sehari-hari pengguna.
c. Pertanyaan yang cenderung diajukan oleh persona target di setiap fase perjalanan, untuk memfokuskan jenis konten yang kami layani di setiap halaman. Dalam konteks e-commerce, ini adalah pertanyaan seperti, "Dapatkah saya mempercayai pengecer ini?" atau "Kapan barang saya sampai?"
d. Takeaways dan prinsip-prinsip utama untuk meringkas nilai jual yang unik, model perjalanan, dan pertanyaan pengguna, dan mendokumentasikan bagaimana mereka diterjemahkan ke dalam keputusan desain dan solusi yang perlu kita ingat selama proses desain.
e. Rencana konten yang memetakan setiap fase perjalanan dengan pertanyaan yang akan ditanyakan oleh persona kita selama fase itu, dan apa artinya bagi konten spesifik yang perlu dilakukan di

setiap halaman. Permenjadi sangat spesifik di sini - tidak ada yang masuk ke halaman kecuali ada dalam paket konten. Dan jika kami tidak dapat mengidentifikasi persona yang menganggap konten tersebut berguna, itu tidak akan masuk dalam daftar.




**Gambar 11. Peta Perjalanan / Journey Map**

Peta perjalanan sering kali merupakan puncak dari pekerjaan penemuan produk selama berminggu-minggu atau berbulan-bulan. Ini mungkin tampak seperti investasi besar, tetapi Anda akan bersyukur telah melakukannya setelah fase eksekusi dimulai. Ini adalah dokumen yang membuat tim tetap memfokuskan perhatian mereka pada apa

yang penting. Setelah masalah didefinisikan (dan disetujui oleh semua pemangku kepentingan), saatnya untuk mulai memikirkan solusi.

**2) Jelajahi Dan Menilai Berbagai Solusi**

Pengambilan dari pembingkaian masalah mengarah ke periode pemikiran yang berbeda, di mana tim menghasilkan sebanyak mungkin solusi yang berbeda secepat mungkin secara visual. Sangat penting untuk menghasilkan ide yang berbeda sebanyak mungkin selama tahap proses ini. Untuk memahami mengapa ini penting, mari melihat ke teori matematika, khususnya konsep maxima dan minima. Dalam matematika, nilai maksimum dan minimum [...] dari suatu fungsi [...] adalah nilai terbesar dan terkecil yang diambil fungsi tersebut pada suatu titik baik dalam lingkungan tertentu (ekstrim lokal atau relatif) atau pada domain fungsi secara keseluruhan (global atau ekstrem absolut).

Dengan menggunakan konsep lingkungan lokal dan fungsi global sebagai latar belakang, mari lihat gagasan maksimum lokal dalam konteks pengembangan produk. Untuk keperluan pengembangan produk, ktia akan menyamakan konsep matematika lingkungan dengan produk. Misalnya, iPhone (sebagai produk) akan mencapai maksimum lokal ketika desain saat ini tidak dapat ditingkatkan lagi mengingat kendala waktu dan kondisi pasar. Ini belum tentu produk terbaik yang dapat dibuat di seluruh industri (maksimum global), tetapi ini adalah iterasi terbaik dari produk saat ini.

Untuk memahami ini sepenuhnya kita juga harus membedakan antara konsep iterasi dan variasi. Variasi adalah cara untuk mengeksplorasi banyak solusi produk alternatif. Sebaliknya, iterasi memperkuat ide produk yang dipilih. Untuk memasukkannya ke dalam

bahasa maxima dan minima, variasi mensurvei lanskap global untuk membantu perusahaan memilih lingkungan (produk) yang tepat untuk pindah. Iterasi kemudian membantu mereka menemukan maksimum lokal di lingkungan yang mereka pilih.

Inilah sebabnya mengapa menghasilkan banyak ide dengan cepat melalui sketsa sangat penting. Variasi memastikan bahwa tim menghabiskan cukup waktu untuk menemukan lingkungan yang tepat untuk produk mereka sebelum mereka membeli, sehingga untuk berbicara, dan mulai mengembangkan produk mereka. Dalam jawaban atas pertanyaan. Desain adalah proses yang bergantung pada jalur. Itu berarti gerakan awal membatasi gerakan selanjutnya.

Pada iterasi pertama kemungkinan desain terbuka lebar. Perancang mendefinisikan beberapa layar dan alur kerja dan kemudian programmer membangunnya. Pada iterasi berikutnya, tidak terbuka lebar lagi. Desain baru harus sesuai dengan desain yang ada, dan kode baru harus sesuai dengan kode yang ada. Kode lama dapat diubah, tetapi tidak ingin menghapus semuanya. Ada tekanan untuk terus bergerak dengan apa yang sudah ada.

Keputusan desain awal yang hasilnya harus dijalani dengan iterasi demi iterasi. Dengan kata lain, tim ingin mengurangi ketidakpastian pada iterasi pertama. Manipulasi fisik hal-hal, seperti pengalaman pribadi langsung dalam bentuk apa pun, menghasilkan gambar sensorik dari segala jenis dan dengan demikian memungkinkan pemikiran. Mengutak-atik langsung mengarah ke pemikiran langsung. Keterlibatan tubuh dengan alam mengajarkan lebih banyak daripada jumlah kata atau angka dalam buku sains. Melakukan menghasilkan pemahaman pribadi bahwa simbol tidak bisa.

Dan itulah mengapa membuat sketsa jauh lebih baik untuk fase variasi ide awal dari sebuah proyek daripada langsung terjun ke perangkat lunak desain. Hasil dari fase proses ini adalah papan cerita dan sketsa dengan ketelitian rendah untuk membantu memvisualisasikan kemungkinan solusi untuk masalah yang telah identifikasi. Tujuannya adalah untuk mendapatkan ide-ide ini di depan pengguna potensial secepat mungkin untuk mendapatkan umpan balik mereka dan memvalidasi asumsi Namun, pertama-tama perlu mempersempit ide menjadi satu set yang dapat dikelola.

**3) Prioritaskan Dan Rencana**

Banyak tim yang mengeluh tentang kelumpuhan analisis: ketidakmampuan untuk membuat keputusan karena terlalu banyak faktor (dan orang) yang terlibat. Metode penentuan prioritas yang baik memberikan kepastian kepada tim bahwa meskipun mereka tidak berfokus pada semuanya sekaligus, mereka berfokus pada informasi yang tepat untuk membuat keputusan yang baik.

Fase pemikiran konvergen yang mempersempit ide dan solusi mana yang harus dieksplorasi lebih lanjut. Ada banyak proses yang ditetapkan untuk jenis prioritas ini, masing-masing dirancang untuk skenario yang berbeda. Berikut tiga metode ini.

**KJ-Metode**

Dengan Metode KJ (juga disebut diagram afinitas), dapat mengelompokkan masalah yang serupa bersama-sama dan menggunakan mekanisme pemungutan suara untuk mengurutkan masalah tersebut dalam urutan kepentingan. Yang terbaik adalah ketika memiliki

sekelompok besar pemangku kepentingan yang semuanya memiliki pendapat yang kuat tentang produk dan Anda ingin membuat keputusan dengan cepat. Garis besar dasar sesi KJ adalah sebagai berikut:

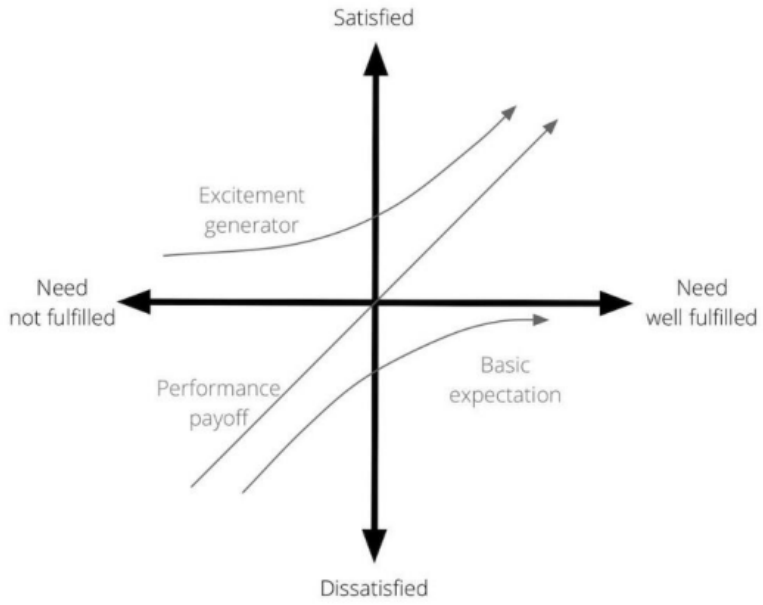
a. Tulis setiap ide atau kebutuhan pada catatan tempel.
b. Letakkan semua catatan tempel di dinding, tambahkan lebih banyak jika ide-ide tambahan tercetus dalam prosesnya.
c. Kelompokkan ide atau kebutuhan yang sama.
d. Tetapkan nama untuk setiap kelompok, hindari jargon (cobalah menggunakan bahasa yang sederhana dan berfokus pada pengguna).
e. Urutkan ide-ide atau kebutuhan dalam urutan kepentingan dengan memberikan suara pada mereka. Setiap orang dalam kelompok mendapat sejumlah suara (biasanya tiga) untuk memberikan ide atau kebutuhan yang mereka rasa paling penting (gunakan spidol atau stiker kecil sebagai mekanisme untuk memberikan suara). Hal ini dapat mendistribusikan suara sesuka mereka - ketiganya pada satu ide yang menurut mereka sangat penting, atau didistribusikan ke tiga ide yang berbeda.

Metode KJ sangat efektif untuk mencapai kesepakatan tentang prioritas masalah yang perlu ditangani, bahkan dalam tim besar. Ini adalah metode yang bagus untuk memberi semua orang suara dan kesempatan untuk menjelaskan mengapa mereka percaya bahwa ide atau kebutuhan tertentu penting bagi bisnis.

**Model Kano**

Dikembangkan pada 1980-an oleh Profesor Noriaki Kano untuk industri otomotif Jepang, model Kano adalah metode yang berguna untuk memprioritaskan fitur produk dengan memplotnya pada skala dua dimensi berikut:

a. Seberapa baik kebutuhan pengguna tertentu dipenuhi oleh sebuah fitur.
b. Tingkat kepuasan apa yang akan diberikan fitur tersebut kepada pengguna.




**Gambar 12. Fitur Kano Model**

c. Model umumnya digunakan untuk mengklasifikasikan fitur menjadi tiga kelompok:
    - Pembangkit kegembiraan: fitur menyenangkan dan tak terduga yang membuat produk berguna dan berguna.

- Hasil kinerja: fitur yang terus meningkatkan kepuasan seiring dengan perbaikan yang dilakukan.
- Harapan dasar: fitur yang diharapkan pengguna seperti yang diberikan - jika ini tidak tersedia dalam suatu produk, produk dalam masalah.

Menggunakan model Kano untuk menyeimbangkan pengembangan fitur. Metode ini berfungsi saat ingin memastikan bahwa produk memiliki peta jalan yang seimbang yang membahas persyaratan dasar, serta fitur inovatif yang dapat membantu produk lebih unggul dari pesaing.

**Pendekatan Amazon.com**

Pendekatan Amazon memprioritaskan tema besar terlebih dahulu, sebelum masuk ke fitur dan proyek individual untuk menangani tema tersebut. Ian McAllister menjelaskan fase awal dari pendekatan ini sebagai berikut:

a. Prioritaskan tema, bukan proyek. Buat daftar tema untuk produk atau bisnis. Contohnya mungkin akuisisi pelanggan, aktivasi, retensi, pendapatan rata-rata per pengguna, kunjungan rata-rata per pengguna, dll. Pilih ~ 3 yang paling penting untuk produk berdasarkan tahapannya.
b. Langkah selanjutnya melibatkan menugaskan orang untuk mengerjakan setiap tema, menghasilkan proyek dalam setiap tema, dan kemudian memprioritaskan setiap proyek berdasarkan potensi biaya dan dampak bisnis masing-masing. Ini adalah pendekatan yang baik ketika banyaknya fitur atau peningkatan

yang diperlukan terasa berlebihan, dan itu memerlukan cara untuk menyusun dan memahami semuanya.

Metode Amazon yang paling efektif dan realistis dalam organisasi proses yang sangat sederhana yang digunakan, dengan hasil yang baik:

a. Memiliki papan tulis dengan matriks dua kali dua permanen di atasnya. Sumbu horizontal mewakili dampak bisnis (yang mencakup kebutuhan pengguna dan pertimbangan teknis), dan sumbu vertikal mewakili tingkat upaya untuk menerapkan (termasuk orang dan komitmen waktu mereka).
b. Tulis permintaan dan ide produk pada catatan tempel saat muncul, lakukan diskusi singkat dengan orang yang relevan untuk memastikan nilai bisnis dan tingkat upaya, lalu letakkan catatan tempel pada matriks dua-per-dua.
c. Tulis nomor prioritas di sebelah setiap fitur atau tema, dimulai dengan yang memiliki nilai bisnis tertinggi.
d. Setiap minggu atau lebih, periksa peta jalan untuk memastikan kita masih mengerjakan hal yang benar, dan buat penyesuaian sesuai kebutuhan.

Ini adalah metode yang sederhana, dan jauh dari sempurna. Tetapi ada beberapa hal yang terjadi untuk itu:

a. Cukup detail untuk memastikan prioritas konstan berdasarkan apa yang penting.
b. Cukup ringan sehingga praktis untuk penggunaan sehari-hari.

Semua metode ini berhasil karena memfasilitasi kerja tim tanpa jatuh ke dalam perangkap desain oleh panitia. Semua orang punya suara, tapi tidak semua orang bisa membuat keputusan. Itu adalah

atribut penting dari setiap metode penentuan prioritas yang baik. Selain menyediakan struktur yang diperlukan untuk mencapai keputusan prioritas dengan cepat, metode ini juga menghasilkan artefak nyata yang dapat membantu menjual ide kepada pemangku kepentingan internal.

Pengalaman pengguna seringkali jauh lebih sedikit masalah desain daripada masalah organisasi. Sebanyak kita hanya ingin melakukan pekerjaan kita tanpa halangan. Metode prioritas terstruktur ini membuat langkah itu tidak terlalu menyakitkan dengan membantu Tetapi yang lebih penting daripada metode spesifik yang digunakan, adalah proses penentuan prioritas dengan pemahaman yang jelas tentang pentingnya dan nilai potensial dari setiap produk atau fitur yang ingin dikerjakan oleh tim.

Melalui proses penentuan prioritas, manajer produk terus-menerus mempersempit ide menjadi beberapa ide yang ingin mereka buat dan diuji, mereka harus yakin bahwa ide tersebut memiliki peluang terbaik untuk memenuhi kebutuhan pengguna dan tujuan bisnis nantinya. Artefak yang dihasilkan selama penemuan produk tergantung pada ruang lingkup dan sifat proyek. Terkadang ada beberapa sketsa di bagian belakang serbet yang digunakan pengembang untuk memulai pembuatan prototipe; terkadang ini adalah dokumen PowerPoint besar yang merangkum proses dan hal-hal penting dalam upaya untuk membawa eksekutif senior ikut serta pembuatan produk.

Terlepas dari output sebenarnya, pada akhir proses harus dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut dengan mudah:

a. Apa masalah yang kita coba selesaikan?

b. Untuk siapa kita menyelesaikannya? Mengapa mereka harus peduli?
c. Apa visi untuk solusinya?
d. Apa untungnya bagi perusahaan?
e. Apa rencana implementasi perusahaan?

Di beberapa organisasi, hal ini membantu untuk menyusun rencana produk strategis yang secara jelas mengkomunikasikan ide produk/pasar dengan mengidentifikasi:

a. Produk (apa proposisi nilainya?)
b. Pasar (apa profil pelanggannya?)
c. Kesesuaian (berapa ukuran peluangnya, harga dan rencana distribusinya?)
d. Rangkaian prioritas dan metrik keberhasilan awal (ini dapat berubah seiring waktu)

Kekuatan sebenarnya dari proses penemuan produk adalah ia akan meyakinkan tim bahwa memecahkan masalah yang tepat untuk pengguna yang tepat.

Saat ini organisasi memasuki era yang menarik dalam desain web. Tampilan retina mungkin belum diadopsi secara massal, tetapi hanya masalah waktu sebelum menjadi norma. Kita melihat tingkat ketertarikan pada tipografi dan grafis yang terakhir dialami ketika monitor CRT berwarna menjadi sesuatu. Ada banyak objek mengkilap di luar sana, dan jika kita fokus pada objek tersebut (atau membuat VC yang fokus pada objek tersebut terkesan) dengan mengabaikan kegunaannya,. Dengan kata lain, penemuan produk sangat penting bagi perusahaan rintisan justru karena kita berada dalam masa inovasi visual yang begitu menarik.

Tidak bisa membiarkan daya pikat visual membuat terlalu jauh dari kegunaan produk yang mau kembangkan.

# Bab 9 Building & Product Road Map

## A. Manajer Produk

Memiliki tim manajer produk yang bertanggung jawab untuk memberikan hasil bisnis yang terukur melalui solusi produk yang memenuhi kebutuhan pasar dan tujuan perusahaan. Mereka bekerja sama dengan tim mereka untuk mengembangkan strategi dan visi untuk produk mereka. Mereka memastikan bahwa desainer dan pengembang dilibatkan selama proses berlangsung. Perlu membangun tim yang hebat jika akan mengikuti pendekatan yang berpusat pada pengguna untuk mengidentifikasi dan menangani masalah utama di situs.

Tetapi membangun tim membutuhkan waktu dan uang, dan sulit untuk membenarkan permintaan jumlah karyawan yang besar sebelum membuktikan bahwa dapat memberikan dampak nyata pada bisnis. Peran desain UX, dan satu desainer visual karena itu adalah kebutuhan utama pada tahap itu, memutuskan pada pendekatan ganda:

a. Buat beberapa perubahan awal dan jelas pada desain visual untuk meningkatkan hierarki dan estetika umum.
b. Pada saat yang sama, kerjakan strategi UX jangka panjang untuk mengatasi beberapa masalah pengalaman pengguna yang lebih mendasar di situs.

Tujuannya adalah untuk menunjukkan dengan cepat bahwa tahu apa yang kami dilakukan, dan kemudian menggunakan keberhasilan itu untuk membangun tim lebih jauh dan menyerang area di mana kami dapat memiliki efek terbesar pada rasio konversi.

## B. Buliding Road Map

Memulai proses ini dengan tim kecil yang terdiri dari tiga manajer produk dan dua desainer, jadi pada awalnya tim tidak memiliki kemewahan riset pengguna dan periode penemuan produk yang lama untuk membangun peta jalan. Sebagai gantinya, tim pergi ke luar kantor selama sehari dan membuat peta perjalanan pelanggan untuk berbagai perjalanan pengguna nantinya. Itu adalah cara yang bagus untuk fokus pada pengalaman inti yang perlu ditingkatkan.

Berdasarkan evaluasi heuristik situs, timi menjelaskan setiap langkah dalam perjalanan pengguna dengan peningkatan nyata yang dapat dilakukan. Ini memberi kerangka kerja yang fleksibel untuk tahun ini, dan memandu peta jalan selama ini. Pendekatan tim adalah membuat kemajuan bertahap tanpa henti sebagai lawan melakukan proyek enam sampai sembilan bulan dengan rilis big bang. Tujuannya adalah merilis setiap tiga hingga empat minggu, tergantung pada ukuran proyek.

Perubahan ini memiliki efek yang diinginkan. Tanggapan pengguna langsung dan positif secara universal. Dikombinasikan dengan beberapa spesial yang bagus, lalu lintas mulai meningkat. Dan yang paling penting, dapat mulai mengembangkan tim untuk menambahkan desainer, peneliti, dan pengembang front-end..

Secara sistematis bekerja melalui peta pengalaman pelanggan, dimulai dengan area terpenting di mana peningkatan UX dapat memiliki efek terbesar (pendaftaran, checkout, halaman detail produk, dan sebagainya). Juga dapat tetap fleksibel dan mengubah prioritas sesuai kebutuhan (kebutuhan bisnis, tekanan pesaing, misalnya).

Terkadang salah memperkirakan ruang lingkup pekerjaan, atau mencoba solusi yang salah terlebih dahulu dengan cara:

a. Tentukan area yang sedang kami kerjakan, dan tentukan seperti apa kesuksesan itu (metrik apa yang kami coba tingkatkan?).
b. Bekerja dalam tim kecil yang terdiri dari Produk Managaer , desainer, dan pengembang untuk membuat sketsa alur baru dan mengembangkan gambar rangka.
c. Uji prototype

Dengan pengguna, menggunakan metode RITE sehingga hasilnya adalah desain yang lebih baik, dengan rekomendasi. Sempurnakan desain saat berevolusi menjadi desain visual fidelitas tinggi (dengan lebih banyak pengujian pengguna sesuai kebutuhan), dan berikan HTML dan CSS berkualitas tinggi sebagai hasil akhir.

Hasilnya adalah situs yang sangat berbeda dari tahun sebelumnya, dengan peningkatan nyata dalam metrik keberhasilan yang (perubahan positif dalam konversi pendaftaran, checkout, dan alur lainnya).

## C. Product Road Map

Sebelumnya buku ini membahas banyak hal tentang perencanaan dan prioritas produk. Setelah menghasilkan beberapa ide bagus selama ini. Jadi, sekarang apa yang haris dilaskanakan? Ada dua masalah utama dengan peta jalan produk, yang merangkum secara umum yang yaitu:

a. Road Map atau Peta jalan produk mengasumsikan perusahaan tahu apa yang akan terjadi 6–18 bulan dari sekarang.
b. Peta jalan produk menetapkan harapan, jadi tidak dapat mengubahnya

Tujuan dari peta jalan produk adalah untuk menetapkan visi jangka panjang untuk bisnis, dan memecahnya menjadi bagian-bagian pekerjaan yang lebih kecil dan bermakna, berdasarkan apa yang apa yang di ketahui sekarang. Adalah keliru bahwa ini adalah daftar tanggal yang tidak dapat diubah tentang arah bisnis. Peta jalan produk yang tidak bereaksi terhadap perubahan sehari-hari di pasar.

Di organisasi perusahaan bertanggung jawab atas peta jalan, dan harus selalu sangat jelas bahwa ini adalah pedoman fleksibel yang dapat (dan harus) sering berubah sesuai kebutuhan. Tidak selalu mudah untuk meyakinkan tim untuk melihat peta jalan dengan cara yang fleksibel ini, tetapi itu sepadan dengan usaha.

Triknya adalah tidak menggambarkan peta jalan yang fleksibel dengan cara yang membuatnya terdengar seperti alasan untuk ragu-ragu dan tidak berkomitmen pada segalanya. Sebaliknya, tunjukkan bahwa peta jalan yang fleksibel adalah satu-satunya cara untuk tetap proaktif ketika perubahan penting terjadi di perusahaan atau lanskap eksternal, sambil tetap memperhatikan visi dan tujuan produk.

Peta jalan seperti ini memberi tim dan manajer tujuan yang realistis untuk dikerjakan. Ini adalah visi bersama, rasa arah yang lebih dari sekadar bahasa yang halus - ini adalah bukti nyata bahwa kita sedang menuju ke suatu tempat yang baik, dan perusahaan tahu bagaimana menuju ke sana.

Organisasi dapat mengubah arah sebanyak yang diingnkan. Masalah lain dengan peta jalan adalah permainan harapan. Manajemen mengharapkan tim untuk memberikan apa yang dilakukan dalam 4, 5, 6 bulan. Dan bagaimana jika memiliki ide yang lebih baik? Bagaimana jika ada pergeseran pasar yang perlu ditangani? Bagaimana jika apa yang dipikirkan bukanlah apa yang sebenarnya terjadi? Setiap perubahan dalam peta jalan membatalkan peta jalan. Maka peta itu sama sekali bukan peta.

Jika memiliki masalah ini, itu tidak berarti bahwa peta jalan produk salah: itu berarti perusahaan salah melakukannya. Dewan produk terdiri dari VP dari setiap departemen dalam organisasi: teknik, pemasaran, dukungan, kategori, dan sebagainya. Badan ini mengadakan pertemuan mingguan di mana membahas peta jalan dan prioritas produk saat ini. Pentingnya berkomunikasi dengan tim produk saya tentang perubahan apa pun, dan mendiskusikannya untuk memastikan tidak ada yang melewatkan apa pun. Tapi kemudian - dan ini penting - manajer produk memiliki otonomi dan kepemilikan penuh atas implementasi peta jalan. Dewan produk menetapkan prioritas (dengan masukan dari semua bagian organisasi), tetapi manajer produk bekerja dengan tim pengembangan untuk menetapkan garis waktu, detail implementasi, desain, semuanya.

Proses ini memiliki tiga keuntungan utama. Pertama, ini memberikan transparansi penuh kepada tim manajemen tentang apa yang sedang dikerjakan oleh tim produk, dan memungkinkan siapa saja untuk mengajukan perubahan prioritas. Transparansi ini menghilangkan sebagian besar politik yang dilihat di banyak organisasi, dan ini

membebaskan tim untuk melakukan yang terbaik sekaligus mengeksekusi menjadi sebuah produk.

Kedua, mencegah scope creep. Tidak ada yang bisa berjalan di peta jalan tanpa sesuatu yang lain bergerak keluar atau turun. Seperti yang diketahui oleh siapa pun yang pernah bekerja di organisasi besar, ini adalah bagian penting dari siklus pengembangan yang sukses. Akhirnya, ini memberi manajer produk dan tim mereka apa yang mereka butuhkan untuk sukses: arahan dan otonomi.

**Mengapa Roadmaps Produk Penting**

Pada tingkat praktis, bagaimana dapat mengeksekusi produk sebuah organisasi tanpa peta jalan. Dan meskipun itu mungkin berhasil dalam beberapa keadaan, secara umum seperti proposisi yang sangat berbahaya. Perubahan pada halaman dan alur saat ini memengaruhi perubahan yang akan dibuat selanjutnya manajer produk harus memikirkannya.

Perusahaan top dunia tidak dapat hidup tanpa peta jalan karena tidak akan tahu seberapa jauh perusahaan telah melangkah, apa yang masih perlu dilakukan, dan apa yang lebih penting daripada sesuatu yang lain. Dan mungkin yang paling berbahaya dari semuanya, setiap orang dalam organisasi akan mendatangi tim dan ingin semua proyek selesai sekarang, dan tidak akan memiliki metode sistematis untuk menanganinya dengan cara yang terbaik untuk bisnis.

Peta jalan produk adalah kesempatan untuk memimpikan seperti apa masa depan sehingga saat membuat tanggapan sehari-hari kepada pelanggan, perusahaan dapat melakukannya secara konsisten dengan membangun keadaan masa depan. Secara tegas tidak boleh

menjadi statis dan produk itu harus dinamis dan nosional, tidak statis dan spesifik. Bahwa tanpa peta jalan / road map hanya melihat sekarang. Dan jika hanya melihat sekarang tanpa melihat kemarin dan besok, organisasi tidak melihat banyak hal.

## D. Elemen Road Map / Peta Jalan

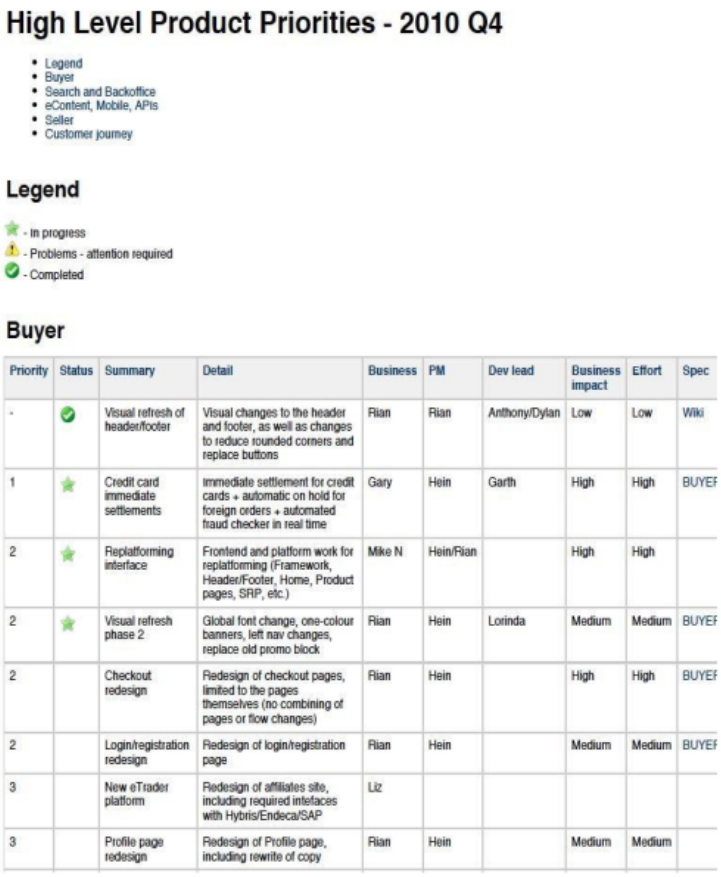
Jadi seperti apa peta jalan produk itu? Sekali lagi, itu sepenuhnya tergantung pada apa yang penting bagi produk organisasi. Cara yang dipilih untuk mengomunikasikan peta jalan adalah seringan mungkin - papan tulis di kantor, atau wiki perusahaan. Memperkenalkan dokumen dan sistem internal yang tidak digunakan Banyak organisasi sudah memiliki wiki internal, jadi itu adalah tempat yang baik untuk memulai. Wiki internal juga disebut wiki perusahaan atau basis pengetahuan internal adalah tempat di mana seluruh tim dapat berbagi dan mengatur informasi perusahaan.

Sangat penting untuk membuat peta jalan sejelas mungkin bagi seluruh perusahaan. Disini akan membahas ini lebih lanjut ketika berbicara tentang spesifikasi fungsional, tetapi manajer produk bekerja di tempat terbuka. Tujuan organiasi adalah produk yang hebat. Alasan lain mengapa papan tulis sangat bagus dalam mengomunikasikan peta jalan -emua orang dapat melihatnya dan mengomentari ide dan kemajuannya. Peta jalan produk harus berisi elemen-elemen berikut:

a. Prioritas proyek (1 menjadi prioritas tertinggi, sampai ke bawah).
b. Ringkasan tidak lebih dari sepuluh kata.
c. Penjelasan rinci tidak lebih dari lima puluh kata.

d. Daftar kontak yang terlibat dalam proyek (PM, bisnis, pimpinan pengembangan).
e. Indikasi dampak bisnis dan perkiraan tingkat upaya.
f. Tautan ke spesifikasi fungsional segera setelah tersedia.

Bahwa peta jalan produk tidak boleh memiliki tanggal yang terkait dengan proyek, hanya prioritas. Berikut adalah contoh tampilan peta jalan yang fleksibel, termasuk elemen yang disebutkan di sebelumnya.



## High Level Product Priorities - 2010 Q4

- Legend
- Buyer
- Search and Backoffice
- eContent, Mobile, APIs
- Seller
- Customer journey

### Legend

- In progress
- Problems - attention required
- Completed

### Buyer

| Priority | Status | Summary | Detail | Business | PM | Dev lead | Business impact | Effort | Spec |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| - | ✓ | Visual refresh of header/footer | Visual changes to the header and footer, as well as changes to reduce rounded corners and replace buttons | Rian | Rian | Anthony/Dylan | Low | Low | Wiki |
| 1 | ★ | Credit card immediate settlements | Immediate settlement for credit cards + automatic on hold for foreign orders + automated fraud checker in real time | Gary | Hein | Garth | High | High | BUYEI |
| 2 | ★ | Replatforming interface | Frontend and platform work for replatforming (Framework, Header/Footer, Home, Product pages, SRP, etc.) | Mike N | Hein/Rian | | High | High | |
| 2 | ★ | Visual refresh phase 2 | Global font change, one-colour banners, left nav changes, replace old promo block | Rian | Hein | Lorinda | Medium | Medium | BUYEI |
| 2 | | Checkout redesign | Redesign of checkout pages, limited to the pages themselves (no combining of pages or flow changes) | Rian | Hein | | High | High | BUYEI |
| 2 | | Login/registration redesign | Redesign of login/registration page | Rian | Hein | | Medium | Medium | BUYEI |
| 3 | | New eTrader platform | Redesign of affiliates site, including required intefaces with Hybris/Endeca/SAP | Liz | | | | | |
| 3 | | Profile page redesign | Redesign of Profile page, including rewrite of copy | Rian | Hein | | Medium | Medium | |

**Gambar 13. Contoh Peta Perjalanan / Road Map**

Tentu saja, tidak mungkin untuk menghilangkan tanggal sepenuhnya, jadi saya lebih suka melakukannya di jadwal rilis. Jadwal ini mencantumkan tanggal ketika perusahaan berencana untuk merilis kode (seringkali dalam interval dua atau tiga minggu jika perusahaan menggunakan metodologi tangkas), dan menunjukkan proyek apa yang dijadwalkan untuk ditayangkan pada setiap tanggal.

Ini seperti dokumen lain untuk dipelihara, tetapi ini memungkinkan untuk tetap fleksibel dengan jadwal. Tanggal rilis kode mungkin tidak berubah, tetapi proyek dan fitur mana yang masuk ke setiap rilis dapat berubah. Jika terjadi kesalahan, atau terlalu banyak sudut yang perlu dipotong, sebuah proyek dapat dipindahkan ke tanggal rilis berikutnya tanpa mengubah prioritasnya atau mengorbankan kualitas hanya untuk mencapai tanggal yang berubah-ubah. Berikut adalah contoh seperti apa jadwal rilis tersebut: Dengan rencana produk strategis serta peta jalan dan jadwal rilis tentatif untuk memandu langkah perusahaan, inilah saatnya untuk mulai mengeksekusi produk.

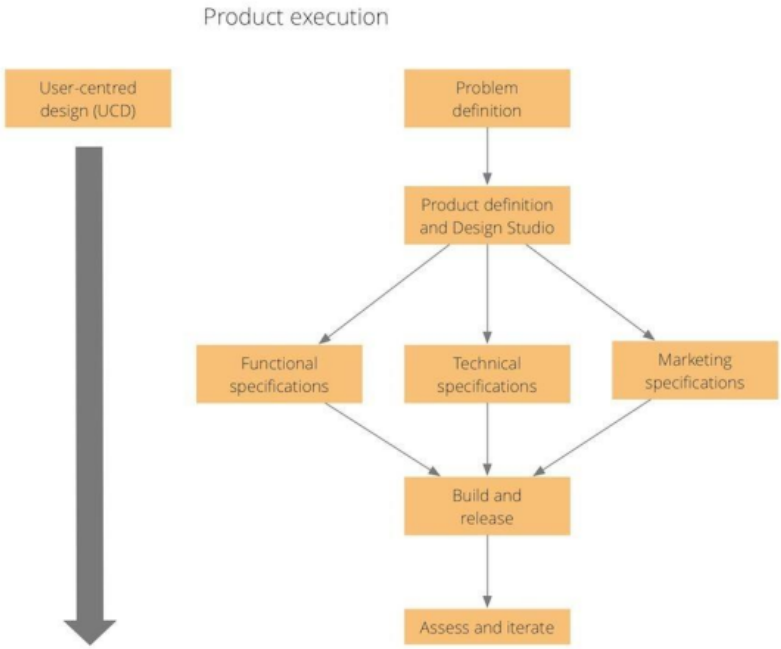
# Bab 10. Ekseskusi Produk

## A. Mendefinisikan Produk

Bab sebelumnya buku ini banyak membahas mengapa manajemen produk itu penting, seperti apa manajer produk itu, dan bagaimana memastikan meluangkan waktu untuk membuat produk yang tepat untuk orang yang tepat. Itu menghabiskan waktu dengan baik, karena seperti yang telah kita bicarakan panjang lebar, jauh lebih mahal untuk membuat produk yang salah daripada mencari tahu di awal proses desain dan pengembangan bahwa tidak cukup tepat sasaran.

Sekarang membahas cara kerja perencanaan produk yang sedang berlangsung, dan cara membuat rencana produk strategis, saatnya untuk fokus pada proses eksekusi. Di bagian ini akan membahas berbagai aktivitas yang digunakan untuk menayangkan produk, dan cara bekerja dengan tim yang berbeda untuk mencapai tujuan perusahaan.

Disini akan membahas secara singkat proses desain yang berpusat pada pengguna, yang merupakan komponen penting selama proses eksekusi untuk memastikan bahwa organisasi tetap digerakkan oleh pasar. Produk Manager harus memastikan tim pengalaman pengguna selalu terlibat dalam proses. Bahkan jika seorang Produk Manager tidak melakukan semua aktivitas desain yang berpusat pada pengguna itu sendiri, penting untuk memahami proses dan menggunakan output dalam pengambilan keputusan. Di bawah ini adalah diagram yang menunjukkan garis besar bagian ini.




**Gambar 14. Proses Eksekusi Produk**

Kita akan mulai dengan diskusi tentang masalah dan definisi produk, dan perbedaannya dari spesifikasi fungsional dan teknis. i Kemudian akan berbicara tentang desain yang berpusat pada pengguna dan pentingnya pengujian prototipe dengan pengguna target, dan kemudian menerapkan prinsip-prinsip tersebut ke seluruh proses pembuatan dan pelepasan fitur, dan menilai keberhasilannya.

## B. Definisi masalah

Persyaratan sering kali dianggap buruk, terutama dalam konteks prinsip lean dan pengembangan tangkas, di mana diasumsikan bahwa mendefinisikan persyaratan adalah tentang mencari tahu fitur apa yang menurut pemangku kepentingan harus ada dalam suatu produk sebelum mulai merancang dan membangun. Seorang manajer produk dengan jas lab dan papan klip, berjalan di sekitar kantor menanyakan kepada orang-orang secara acak fitur apa yang mereka inginkan untuk dimiliki suatu produk. Ini mungkin tampak seperti kolaborasi, tetapi pendekatan itu sebagian besar tentang politik -membuat semua orang merasa memiliki masukan.

Kolaborasi sangat penting, tetapi sebelumnya telah membahas cara terbaik untuk membangun kolaborasi ke dalam proses. Pengumpulan persyaratan tradisional terlalu fokus pada fitur, dan sangat jarang mempertimbangkan kebutuhan pengguna. Jadi, sebagai gantinya, kperlu mendefinisikan persyaratan sedikit berbeda. Dengan mengingat hal itu, akan merujuk ke bagian proses ini sebagai fase definisi masalah.

Penting untuk membedakan antara definisi masalah dan spesifikasi. Definisi masalah adalah pernyataan singkat tentang masalah yang akan coba pecahkan. Sebuah spesifikasi menjelaskan bagaimana memecahkan masalah. Jika bagian perencanaan produk mengajari sesuatu, itu penting untuk menjaga masalah yang diselesaikan di depan dan di tengah setiap saat. Itulah mengapa sangat penting untuk memecah ide menjadi definisi masalah terlebih dahulu, sebelum mulai mengerjakan solusi (atau hipotesis dalam konteks metodologi lean), sehingga tidak melupakan masalah yang sedang dipecahkan.

Cara yang baik untuk menulis definisi masalah adalah dengan menggunakan format yang mirip dengan cerita pengguna dalam pengembangan tangkas. Mengenai cerita masalah: [pengguna] memiliki [masalah] ketika [pemicu]. Misalnya, seorang Produk Manager pada produk jasa keuangan mungkin memiliki definisi masalah yang menyatakan: "Investor tidak dapat mengirimkan dokumen pendukung secara online ketika mereka perlu melakukan perubahan pada portofolio klien." Hal itu menjadi pernyataan masalah yang perlu dipecahkan melalui perbaikan produk. Penambahan elemen pemicu juga memastikan bahwa tetap fokus pada penyebab tindakan yang perlu dilakukan pengguna untuk menemukan produk yang bermanfaat. Definisi masalah yang efektif mencakup elemen-elemen berikut:

a. Mendefinisikan pengguna target (pengguna target juga dapat menjadi bisnis atau tim pengembanga
b. Mendefinisikan masalah yang perlu dipecahkan.
c. Mendefinisikan dalam keadaan apa masalah itu terjadi (peristiwa pemicu).
d. Memiliki dokumentasi pendukung yang cukup untuk memberikan konteks pada pengguna target dan masalah untuk memandu desain solusi.

Untuk mengulangi, fase ini bukan tentang membuat daftar apa yang ingin dilihat semua orang di kantor dalam produk baru. Manajer produk yang buruk harus memilah-milah semua itu dan menciptakan produk yang koheren.

Dari mana definisi masalah ini berasal? definisi masalah ditarik dari daftar kebutuhan yang diprioritaskan (pengguna, bisnis, dan teknis), sebagaimana tercantum dalam rencana produk strategis. Misalnya, jika

proyek prioritas tinggi berikutnya adalah mendesain ulang akun e-commerce atau bagian profil, Produk manager akan mengambil semua latar belakang dari fase perencanaan produk dan menyaringnya menjadi cerita masalah sederhana, seperti ini, pembeli tidak dapat menemukan informasi yang mereka cari saat ingin memeriksa status pesanan mereka. Kisah masalah ini membentuk dasar proyek yang mengaitkan semua orang pada pengguna, masalah, dan konteks produk.

## C. Definisi Produk Dan Studio Desain

Setelah memilih definisi masalah untuk dikerjakan dalam proyek tertentu, inilah saatnya untuk menemukan solusi yang memungkinkan untuk masalah yang diidentifikasi. Di sini tim menghabiskan waktu menciptakan ide produk. Ini mirip dengan apa yang disebut gerakan lean sebagai pembentukan hipotesis - merumuskan asumsi atau ide dengan tujuan menguji ide-ide tersebut melalui riset pengguna.

Jika tim telah melakukan banyak pemikirandan membuat sketsa selama penemuan, gunakan ide-ide tersebut sebagai titik awal untuk memformalkan solusi yang mungkin dalam bentuk prototipe yang dapat diuji dan divalidasi dengan pengguna potensial sebelum dibuat. Untuk membuat prototipe interaktif, tetapi ada banyak alat dan kerangka kerja lain yang tersedia untuk pembuatan prototipe, dari solusi khusus kode. Jenis prototipe tidak terlalu penting karena harus cukup realistis untuk mendapatkan umpan balik pengguna nyata. Secara umum, gambar rangka statis tidak begitu berguna, karena tidak memungkinkan interaksi pengguna, dan juga tidak terlalu membantu sebagai cara bagi pengembang untuk mengetahui apa yang dilakukan produk (kecuali jika

menghabiskan banyak waktu untuk membuat anotasi wireframes, yang bukan penggunaan waktu yang baik).

Cara efektif untuk melakukannya adalah dengan menjalankan studio desain dengan tim proyek. Lokakarya studio desain melibatkan seluruh tim dalam proses desain untuk mengembangkan dan menyempurnakan ide dalam waktu singkat - seringkali dalam beberapa jam. Studio desain harus menyertakan anggota tim di seluruh organisasi: desainer, ahli strategi konten, pengembang, manajer produk, pemasar, dan sebagainya.

Ada banyak cara berbeda untuk menjalankan di studio desain, tetapi biasanya ada beberapa elemen umum. Mulailah dengan diskusi tentang definisi masalah yang sedang dikerjakan, sehingga setiap orang memiliki pemahaman yang sama tentang area fokus dan persona yang ingin diselesaikan masalahnya. Kemudian lanjutkan melalui tiga (atau lebih) iterasi sketsa, menggunakan proses yang sama pada setiap siklus: sketsa, presentasikan, kritik, perbaiki.

a. Iterasi 1: Buat sketsa satu per satu menggunakan templat enam-atas (enam variasi per halaman).
b. Presentasikan ke tim, dapatkan kritik.
c. Iterasi 2: Pilih ide terbaik, buat sketsa konsep yang disempurnakan secara individual menggunakan templat satu kali (hanya satu variasi per halaman).
d. Presentasikan ke tim, dapatkan kritik.
e. Iterasi 3: Pilih dua hingga tiga ide terbaik, buat sketsa satu konsep yang disempurnakan sebagai sebuah tim menggunakan potongan kertas besar.

Karena cukup banyak kritik yang terjadi selama studio desain, penting untuk memastikan kelompok tahu bagaimana memberikan umpan balik yang baik, komponen penting yang harus diulangi selama setiap sesi studio desain:

a. Biarkan setiap orang menjelaskan sketsa atau ide mereka secara lengkap.
b. Tim pertama-tama harus menunjukkan apa yang mereka sukai dari sketsa, sehingga presenter tahu arah mana yang harus ditempuh.
c. Kritik frase sebagai pertanyaan untuk memberikan kesempatan pada presenter untuk menanggapi dan menjelaskan alasan di balik keputusan mereka.

Di akhir proses ini akan memiliki sejumlah kecil ide yang siap untuk dibuat prototipe dan diuji dengan pengguna. Kita juga akan merasa nyaman bahwa telah mencoba banyak variasi berbeda dalam waktu singkat, dan menyempurnakan ide-ide tersebut menjadi apa yang ingin yakini memecahkan masalah dengan cara terbaik. Sekarang saatnya untuk melibatkan pengguna target, jadi di analisis dalam konteks desain yang berpusat pada pengguna.

# Bab 11. Umpan Balik

Pentingnya mendefinisikan metrik keberhasilan sebelum perubahan apa pun dilakukan pada suatu produk - dan memastikan ada tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kesuksesan itu. Sangat berguna untuk membantu mengidentifikasi metrik yang paling tepat: akuisisi, aktivasi, dan aktivitas.

Setelah proyek ditayangkan, inilah saatnya untuk perhitungan. Inilah yang mengarah pada semua manajer produk mencari tahu apakah ada beberapa perubahan untuk mencapai tempat yang diinginkan. Putaran umpan balik ini penting karena tidak hanya menentukan keberhasilan, tetapi juga membantu Anda mengetahui area mana yang harus difokuskan selanjutnya. Inilah mengapa sangat penting bagi proses penilaian untuk memasukkan ukuran kualitatif dan kuantitatif.

Triangulasi penelitian juga dikenal sebagai penelitian metode campuran adalah metodologi yang berguna untuk diingat di sini. Triangulasi penelitian adalah proses menggabungkan beberapa metode penelitian untuk mempelajari fenomena tunggal (atau dalam hal ini, efek dari satu proyek). Ini memastikan bahwa setiap metode seimbang sehingga, misalnya, tidak terlalu membebani analitik sambil mengabaikan survei atau umpan balik pengujian kegunaan. Saya biasanya suka menggunakan keseimbangan tiga metode penelitian untuk menentukan keberhasilan.

**1) Analisis Web**

Ukur metrik sebelum dan sesudah peluncuran dengan Google Analytics, ClickTale, atau penyedia analisis pilihan. Ini adalah data keras, angka, hal yang pada akhirnya diperhitungkan untuk kesuksesan bisnis.

**2) Survei Online**

Di eBay, menjalankan program yang disebut Product Tracker, yang melibatkan menjalankan serangkaian survei setiap kuartal, mengajukan pertanyaan yang sama, untuk mengukur bagaimana sentimen tentang setiap aliran kami berubah dari waktu ke waktu. Dengan cara ini kita bisa melihat bagaimana analitik berhubungan dengan sikap dan perasaan tentang produk.

**3) Pengujian Kegunaan**

Seperti yang terus saya sebutkan, analitik (dan juga survei) bagus dalam menunjukkan apa yang terjadi, tetapi memerlukan metode kualitatif seperti pengujian kegunaan untuk memahami mengapa sesuatu terjadi. Ini adalah satu-satunya cara untuk mengetahui mengapa sesuatu bekerja baik kinerja kami sebenarnya, secara finansial atau lainnya. Tetapi kita harus mendefinisikan dengan tepat apa yang kita ukur, dan bagaimana hal itu akan membantu kita membuat produk yang lebih baik. Dan kemudian kita harus melakukan triangulasi hasil tersebut dengan metode lain agar benar-benar bermanfaat.

Ada budaya besar pengujian A/B, atau pengujian dan pembelajaran, dalam komunitas pengembangan perangkat lunak. Namun meskipun pengujian A/B bisa sangat berharga untuk membantu mengidentifikasi iterasi terbaik dari situs atau halaman tertentu, pengujian tersebut tidak boleh digunakan secara terpisah.

Karena pengujian A/B relatif murah untuk dilakukan dan hasilnya sangat menarik, perusahaan berada dalam bahaya mengadopsi budaya pengujian dan pembelajaran di mana halaman hanya diuji A/B tanpa masukan pengguna tambahan. Itu akan menjadi cara yang salah. Pengujian A/B tidak boleh digunakan sendiri untuk membuat keputusan -

pengujian ini harus selalu digunakan bersama dengan metode penelitian lain, baik kualitatif (seperti pengujian kegunaan dan etnografi) maupun kuantitatif (seperti studi keinginan).

Pengujian A/B adalah metode penting dalam perangkat penelitian karena dapat memberi Anda informasi yang tidak dapat dilakukan oleh pengujian kegunaan sendiri. Tujuan utama pengujian A/B adalah untuk melihat bagaimana metrik bisnis bergerak naik dan turun bergantung pada versi rasio klik-tayang halaman, rasio checkout, tarif pembelian, dan sebagainya. Anda tidak dapat melihatnya dengan pengujian kegunaan saja. Tetapi seperti yang ditunjukkan Kohavi dkk dalam makalah mereka "Praktek Panduan untuk Eksperimen Terkendali di Web3 ", pengujian A/B memiliki beberapa batasan utama:

- "Efek jangka pendek versus efek jangka panjang." Karena metode pengujian A/B umumnya menggunakan eksperimen terkontrol yang berjalan selama beberapa hari atau minggu, beberapa efek jangka panjang-seperti pengguna menjadi terbiasa dengan desain baru dan akhirnya memilihnya-tidak diperhitungkan. Ini adalah alasan lain untuk menindaklanjuti dengan penelitian kuantitatif dan kualitatif tambahan beberapa bulan setelah perubahan dibuat berdasarkan data pengujian A/B.
- "Efek keutamaan dan kebaruan." Isu-isu ini mewakili dua sisi mata uang yang sama. Efek primacy dapat diamati ketika perubahan pada pola yang sudah dikenal menyebabkan pengguna berpengalaman menjadi tidak pasti dan ragu-ragu. Sebuah fitur baru, di sisi lain, dapat mendorong beberapa pengguna untuk memusatkan semua perhatian mereka padanya. Masalah

tersebut menunjukkan bahwa pengujian A/B harus dijalankan beberapa kali dalam jangka waktu yang lebih lama, atau hanya merekrut pengguna baru yang tidak akan terpengaruh oleh efek ini.

- "Fitur harus diterapkan." Terkadang fitur yang diuji tidak sepenuhnya dikembangkan, karena dianggap sebagai pengujian. Ini dapat membuat data menjadi bias: jika fitur tidak berfungsi dengan baik, mungkin karena eksekusi yang buruk, bukan karena fitur itu sendiri tidak efektif.
- "Konsistensi." Karena cara kerja sebagian besar platform pengujian A/B, pengguna dapat melihat versi berbeda dari halaman yang sama di komputer yang berbeda. Hal ini dapat menyebabkan kebingungan bagi pengguna dan semakin membiaskan data.

untuk mengatakan bahwa kita tidak boleh menggunakan pengujian A/B, tetapi penting untuk menggunakan pengujian secara bertanggung jawab. Karena setiap metode penelitian dan pengujian memiliki keterbatasannya sendiri, kombinasi metode adalah satu-satunya cara untuk mendapatkan gambaran lengkap dan membuat keputusan yang tepat.

Contoh umum tentang bagaimana metrik sumber tunggal dapat membingungkan adalah waktu di situs, metrik yang sebagian besar situs dilacak Masalahnya di sini adalah sangat sulit untuk mengetahui apakah tujuannya adalah untuk menambah atau mengurangi waktu di situs. Jika pengguna menghabiskan lebih banyak waktu di sebuah situs, apakah itu karena mereka lebih terlibat, atau karena mereka tidak tahu apa yang harus dilakukan? Jika mereka menghabiskan lebih sedikit waktu di

sebuah situs, apakah itu karena mereka bosan, atau karena mereka dapat menyelesaikan tugas mereka dengan sangat cepat. Metrik dapat memberi tahu kita bahwa ada sesuatu yang berubah, tetapi kita memerlukan metode kualitatif untuk memahami mengapa perubahan itu terjadi.

Sangat penting untuk mengambil apa yang dipelajari kembali ke dalam proses pengembangan produk. Jadi semua yang Anda pelajari di sini memberi umpan balik ke pengumpulan kebutuhan pengguna, bisnis, dan teknis yang memulai semuanya. Dan siklus terus berjalan: lepaskan, pelajari, tingkatkan. Itulah pentingnya menjadi manajer produk. Setelah umpan balik produk, langkah selanjutnya adalah menggunkanan martrik dalam startup.

# Bab 12. Startup Matrik

Meskipun tampaknya "pendapatan" adalah hal yang paling penting untuk diukur, seharusnya tidak menjadi yang paling diperhatikan, ada faktor lain yang dapat mempengaruhi metrik khusus ini atau yang memiliki bagian dalam pertumbuhan dan kesuksesan dalam startup . Evolusi adalah bagian penting dari pertumbuhan, jadi seiring pertumbuhan bisnis startup dan metrik pertumbuhan startup harus berkembang bersamanya. Melacak apa yang membuat startup sukses dan mengetahui bagaimana mempertahankan dan meningkatkan angka-angka itu akan membantu menarik lebih banyak investor dan apa yang pada akhirnya akan membantu menjdi sukses.

Hanya perlu tahu cara beradaptasi dan memanfaatkan metrik pertumbuhan yang biasa digunakan setiap bisnis dan menyesuaikannya dengan model bisnis.

## A. Customer Acquisition Cost (CAC)

Customer Acquisition Cost (CAC) adalah total biaya yang dikeluarkan bisnis untuk mendapatkan pelanggan baru yang membayar selama periode waktu tertentu. Biaya ini termasuk biaya pemasaran dan penjualan dan gaji yang dibayarkan kepada karyawan untuk mendapatkan pelanggan.

CAC dan nilai seumur hidup pelanggan atau *costumer lifetime value* (CLV) dianggap sebagai faktor penentu apakah suatu bisnis memiliki model bisnis dan pendapatan yang layak atau tidak.

Nilai seumur hidup (CLV) memberi tahu berapa banyak yang dibawa pelanggan selama masa hidupnya. Metrik ini, jika dibandingkan

dengan biaya untuk mendapatkan pelanggan tersebut (CAC), menghasilkan keuntungan yang diperoleh bisnis sepanjang masa hidup pelanggan.

Biaya untuk mendapatkan pelanggan adalah metrik penting untuk keduanya: bisnis dan investor yang berinvestasi dalam bisnis itu, metrik ini menyampaikan kelayakan model bisnis dan apa yang harus ditingkatkan untuk mendapatkan lebih banyak keuntungan. CAC tinggi dan CLV rendah, berarti proses akuisisi saat ini perlu perbaikan dan CAC rendah menyiratkan bahwa bisnis menghabiskan uang secara efisien dan akan melihat keuntungan yang lebih tinggi.

Metrik ini penting untuk menghitung berapa banyak investasi yang dibutuhkan bisnis untuk tetap bertahan. Selain itu, ini juga menyampaikan kelayakan investasi ini bagi investor karena membantu menghitung ROI. Misalnya, menginvestasikan $ 1 juta dalam sebuah startup untuk membantunya memasarkan dirinya sendiri dan menjangkau pelanggan hanya dibenarkan jika startup tersebut cukup layak untuk menghasilkan lebih dari jumlah yang diinvestasikan – nilai seumur hidup harus lebih dari biaya akuisisi.

Meskipun CAC adalah KPI agnostik yang terlalu segmented, CAC lebih sering digunakan oleh bisnis yang beroperasi pada model SAAS dan berbasis langganan. Pelanggan bisnis semacam itu bertahan lama, membayar secara berulang, menjadikan CLV mereka lebih dari CAC mereka.

**Cara Menghitung Customer Acquisition Cost**

Umumnya, CAC dihitung dengan membagi semua biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pelanggan baru dengan jumlah pelanggan yang diperoleh dalam periode waktu tertentu.

**CAC = Total biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan pelanggan baru dalam periode tertentu / jumlah pelanggan yang diperoleh dalam periode tertentu**

$$CAC = \frac{\text{Total biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan pelanggan baru dalam periode tertentu}}{\text{Jumlah pelanggan yang diperoleh dalam periode tertentu}}$$

Biaya ini mencakup semua biaya penjualan dan pemasaran, yang selanjutnya dibagi menjadi:

- Biaya Pemasaran (M): Total biaya pemasaran untuk mendapatkan pelanggan. Biaya ini termasuk biaya iklan juga.
- Gaji Karyawan (E): Gaji yang terkait dengan pemasaran dan penjualan.
- Biaya Profesional (P): Biaya yang dikeluarkan untuk layanan profesional seperti desain, konsultasi, dll.
- Biaya Penjualan (S): Biaya terkait penjualan (komisi eCommerce, broker, dll.).
- Biaya perangkat lunak dan alat (ST): Ini termasuk semua biaya yang dikeluarkan untuk membeli, menjalankan, dan mengoperasikan perangkat lunak yang digunakan dalam proses pemasaran dan penjualan.
- Biaya Lainnya (O): Semua overhead tambahan yang terkait dengan pemasaran dan penjualan, seperti sewa, peralatan, dll. dialokasikan untuk karyawan pemasaran dan penjualan.

Rumus CAC yang lebih baik adalah:

**CAC = (M+E+P+S+ST+O) / CA atau jumlah pelanggan yang diperoleh dalam periode tertentu**

Berikut contoh kasus dalam menghitung customer acquisition cost Misalkan toko ecommerce ABC meluncurkan beberapa kampanye pemasaran tahun lalu, dan biayanya termasuk:

| Kampanye Pemasaran | Biaya Pemasaran | Gaji | Biaya Penjualan | Biaya Profesional | Akuisisi |
|---|---|---|---|---|---|
| Kampanye Pemasaran Q1 | 50.000.000 | 20.000.000 | 10.000.000 | | 1,000 |
| Kampanye Pemasaran Q2 | 50.000.000 | 20.000.000 | 15.000.000 | | 1,200 |
| Kampanye Pemasaran Q3 | 50.000.000 | 20.000.000 | 25.000.000 | 10.000 | 2,000 |
| Kampanye Pemasaran Q4 | 50.000.000 | 20.000.000 | 10.000.000 | 10.000 | 2,800 |
| **Total** | **200.000.000** | **80.000.000** | **60.000.000** | **20.000.000** | **7.000**. |

Biaya akuisisi perpelanggan untuk XYZ untuk tahun tersebut adalah: (200.000.000 + 80,000.000 + 60,000.000 + 20,000.000) / 7000 = 5.143 rupiah

Terkadang kita sering tertukar antara biaya akuisisi pelanggan (CAC) dengan adalah biaya per akuisisi (NPA). CAC secara eksplisit mengukur biaya per akuisisi pelanggan yang membayar. BPA bisa berupa apa saja selain pelanggan yang membayar. Itu bisa berupa prospek, pengguna yang diaktifkan, pendaftaran uji coba gratis baru,

dan sebagainya Kedua istilah ini terkait karena CPA adalah indikator utama menuju CPC, tetapi keduanya tidak sama.

Misalnya, Spotify menghabiskan banyak uang untuk mendapatkan pengguna gratis baru. Biaya akuisisi pengguna gratis ini disebut sebagai biaya per akuisisi (CPA). Nantinya, beberapa dari pengguna ini menjadi pengguna aplikasi yang membayar, dan biaya tersebut diterjemahkan ke CAC. Jadi, dalam produk freemium dan SAAS seperti *Spotify, Dropbox, SEMrush*, dll. CAC juga menyertakan CPA (Biaya untuk memperoleh pengguna gratis + biaya untuk mengembangkan produk gratis + biaya untuk mendukung produk gratis) karena biaya tersebut juga termasuk dalam biaya pemasaran.

CAC (Freemium) = biaya untuk memperoleh pengguna gratis + biaya untuk mengembangkan produk gratis + biaya untuk mendukung produk gratis + biaya untuk mengubah pengguna gratis menjadi pengguna berbayar. CAC jarang dihitung tanpa CLV. Sangat penting untuk membandingkan biaya akuisisi dengan nilai seumur hidup pelanggan untuk menghitung keuntungan yang diperoleh bisnis dan memeriksa kelayakan bisnis. Rasio CLV ke CAC penting karena menandakan ROI:

- **1:1 –** bisnis berada pada titik impas (tidak untung, tidak rugi). Rasio 1:1 berarti bahwa pelanggan akhirnya membayar persis seperti yang dibayarkan bisnis untuk mendapatkannya. Memiliki rasio seperti itu menunjukkan bahwa bisnis harus melakukan sesuatu untuk mengurangi biaya akuisisi atau meningkatkan LTV.
- Kurang Dari 1:1 – ini berarti bisnis membayar lebih untuk mendapatkan pelanggan daripada yang dibayarkan kembali

oleh pelanggan. Ini menandakan strategi pemasaran dan keuangan yang salah yang perlu diperbaiki.

- 3:1 – ini adalah rasio tingkat yang baik yang menandakan bahwa bisnis menghasilkan lebih dari apa yang dihabiskan untuk mendapatkan pelanggan.
- Lebih tinggi dari 3:1 – Biasanya, bisnis yang memiliki rasio CLV terhadap CAC lebih dari 3:1 bertahan untuk jangka panjang.

Customer acquisition cost yang penting bagi seorang pemilik bisnis. Penghitungan biaya akuisisi ini sangat berguna bagi Anda yang sedang memilih media untuk beriklan dan memilih cara promoso yang efektif. Setiap biaya yang dikeluarkan baik itu untuk promosi dan marketing harus Anda catat agar memudahkan perusahaan dalam melakukan penghitungan CAC dan melakukan *pricing* yang tepat untuk barang atau layanan yang akan dijual.

## B. Consumer Rentention/ Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan adalah berbagai tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan pelanggan agar tetap menggunakan produk atau jasanya. Tidak semua bisnis memprioritaskan retensi pelanggan. Berdasarkan data Forbes, pada 2012 banyak bisnis yang memprioritaskan mendorong penjualan, sedangkan loyalitas pelanggan menjadi prioritas terakhir. Sebanyak 25% - 40% dari total pendapatan usaha yang telah stabil, diperoleh dari pelanggan yang kembali. Pelanggan tetap dapat melipatgandakan pendapatannya hingga 3-7 kali lipat dari pembeli satu kali.

Mendapatkan pelanggan baru memang penting dalam startup, tetapi yang lebih penting lagi adalah mempertahankan pelanggan lama yang sudah menjadi pelanggan. Semakin tinggi retensi pelanggan startup, semakin banyak keuntungan yang bisa didapat merek.

Banyak perusahaan menghabiskan waktu dan uang untuk mendapatkan pelanggan baru, karena dianggap sebagai cara yang mudah untuk meningkatkan pendapatan. Padahal, mempertahankan pelanggan lama itu membutuhkan waktu yang lebih cepat dan efektif. Lebih mudah menjual kepada pelanggan yang sudah tahu merek, daripada menghabiskan waktu pemasaran sambil mencari pelanggan baru.

Setelah startup fokus pada retensi pelanggan, akan tahu sendiri bahwa strateginya bisa lebih efektif. Pelanggan lama sudah akrab dengan merek dan tertarik dengan produk startup. Mempertahankan pelanggan tersebut adalah strategi kunci untuk pertumbuhan yang berkelanjutan. Faktanya, biaya mencari pelanggan baru bisa lima kali lipat lebih mahal daripada mempertahankan pelanggan lama. Selain itu, peningkatan 5% dalam retensi pelanggan dapat meningkatkan keuntungan hingga 125%.

Ketika bisnis gagal membangun hubungan pelanggan yang kuat, maka kemungkinan 20% pelanggan akan meninggalkan produk dan melihat pesaing. Di beberapa industri startup, persentase ini bahkan bisa lebih tinggi. Hasil dari retensi pelanggan akan terlihat dari waktu ke waktu dan setiap perubahan kecil dalam retensi pelanggan dapat memberikan dampak yang besar.

Berikut adalah strategi untuk membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan startup:

a. Daftarkan Pelanggan Tidak Aktif

   Banyak bisnis menginvestasikan waktu dan uang untuk membangun hubungan pelanggan. Namun, hal ini sering dilupakan begitu ada penjualan awal. Padahal, seperti yang sudah disebutkan bahwa cara termudah untuk mengembangkan bisnis adalah dengan mempertahankan pelanggan lama. Mulailah dengan mencatat berapa banyak pelanggan yang tidak aktif, jarang membeli merek , dan berusaha meningkatkan hubungan pelanggan dengan mereka.

b. Kembalikan Pelanggan Yang Telah Pergi

   Sebagian besar pelanggan yang tidak lagi aktif akan dengan senang hati membangun kembali hubungan dengan perusahaan, jika mengambil pendekatan yang tepat. Ini adalah cara tercepat dan termudah untuk meningkatkan penjualan, karena pelanggan telah menggunakan produk dan layanan sebelumnya. Jadi, pada dasarnya pelanggan sudah memiliki minat pada merek perusahaan. Dapat menghubungi pelanggan, cari tahu mengapa mereka sudah lama tidak membeli lagi, tunjukkan bahwa perusahaan senang jika mereka kembali.

c. Memberikan Layanan Terbaik

   Cara terbaik untuk mempertahankan pelanggan adalah dengan memberikan layanan yang luar biasa. Hal ini juga dapat mendatangkan pelanggan baru, karena pelanggan lama akan bercerita tentang merek yang produknya berkualitas dan pelayanannya memuaskan.

Secara tidak langsung, mereka akan merekomendasikan brand kepada pelanggan baru atau istilahnya menjadi brand advokat. Oleh karena itu, selalu berikan respon cepat kepada pelanggan, pastikan untuk memberikan pelayanan terbaik, dan penuhi komitmen perusahaan.

Retensi merupakan kunci penting bagi keberlangsungan suatu perusahaan. Retensi pelanggan perlu dipikirkan secara serius karena mereka adalah tipe pelanggan yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Berikut metrik customer retention paling penting untuk startup

**Metrik Retention Untuk Mengukur Customer Loyalty**

Pengukuran customer retention sangat penting karena dapat membantu mengetahui tingkat customer loyalty. Sejumlah metrik retention yang dapat digunakan sebagai alat tolak ukur loyalty dari customer Anda. Metrik tersebut di antaranya yaitu:

a. Metrik Customer Retention Rate (CRR)

   Customer retention rate atau CRR merupakan metrik customer retention yang ideal digunakan sebagai langkah awal untuk mulai mengukur customer loyalty. Sederhananya, customer retention rate merefleksikan persentase customer yang loyal selama periode waktu tertentu. Customer retention rate ini penting karena menyajikan data kuantitatif dan kualitatif. Jika rate perusahaan rendah berarti hanya mempertahankan sedikit customer, dan loyalitas customer juga rendah. Namun, jika retention rate tinggi, maka ada lebih banyak customer yang loyal kepada brand perusahaan. Meskipun retention sebesar seratus persen merupakan angka maksimum yang ideal, setiap bisnis

pasti memiliki churn atau jumlah customer yang pergi. Berdasarkan sejumlah studi, rata-rata retention rate memang bervariasi, namun biasanya persentasenya di bawah 20 persen. Meski demikian, ada langkah-langkah yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kembali customer retention rate. Langkah tersebut yaitu membuat standar layanan yang dapat memenuhi ekspektasi customer sehingga brand tidak terkesan memberi janji-janji belaka, selalu siap dengan antisipasi untuk membantu kendala yang dialami customer, memantau key performance indicator (KPI) setiap karyawan agar tidak menurun, memanfaatkan media sosial dan mengelola feedback dari customer.

b. Metrik Customer Churn Rate (CCR)

Customer retention rate atau CCR menunjukkan rasio customer yang baru dan langsung pergi tepat setelah menjadi customer. Customer churn rate dan customer retention rate layaknya dua sisi mata uang. Sisi churn menunjukkan angka customer yang hilang dalam jangka waktu tertentu, sementara sisi retention merupakan jumlah customer yang betah berlangganan dalam jangka waktu tertentu. Churn rate , atau yang juga biasa disebut dengan attrition rate, merupakan metrik yang bagus untuk mengukur customer loyalty. CCR yang rendah merupakan indikasi customer loyalty tinggi karena hanya ada sedikit customer yang pergi. Namun, CCR yang tinggi menunjukkan persentase besar untuk jumlah customer yang hilang, dan ini mengimplikasikan customer loyalty yang rendah.

c. Metrik Customer Lifetime Value (CLV)

Dari semua metrik, customer lifetime value merupakan metrik yang paling penting untuk menjadi tolak ukur. Namun, untuk menghitungnya memang cukup rumit. Customer lifetime value menunjukkan tingkat kesehatan brand startup dengan menunjukkan seberapa besar uang yang dihabiskan customer untuk berbelanja selama periode customer lifecycle mereka. Jika customer loyal, maka mereka menghabiskan lebih banyak uang untuk membeli produk ecommerce , sehingga menciptakan angka lifetime value yang lebih besar. Untuk menghitung customer lifetime value, kalikan jumlah uang rata-rata yang dibelanjakan customer per tahun dengan rata-rata customer lifespan. Ini akan menunjukkan angka value untuk revenue rata-rata yang bisa didapatkan dari setiap customer dalam periode lifecycle mereka

## C. Bisnis dan Keuangan

Kategori ini merujuk pada siklus keuangan yang ada dalam organisasi awal. Seringkali, perusahaan memutuskan apakah perjalanan bisnis startup sehat atau tidak. Metrik performa untuk startup ini terdiri dari banyak elemen, termasuk:

**1) Reservasi dan Pendapatan**

Reservasi dan pendapatan merupakan salah satu metrik untuk mengukur kinerja perusahaan yang berkaitan dengan konsumen penerima layanan atau produk yang dijual. Keduanya berbeda, pesanan ditentukan sebagai nilai kontrak antara perusahaan dan pelanggan. Ini mencerminkan kewajiban kontrak klien kepada perusahaan. Penjualan di

sisi lain diakui ketika layanan benar-benar ditawarkan atau disewa selama periode berlangganan.

**2) ARR dan MRR**

Metric performance untuk startup selanjutnya adalah istilah ARR (penghasilan tahunan) dan MRR (penghasilan bulanan). ARR dan MMR adalah indikator dari komponen keuntungan berulang yang dihasilkan sendiri. Startup dapat melaporkan apakah ARR penjualan layanan meningkat atau stabil. Jika startup mengalami upsell atau cross-sell, metrik ini adalah metrik positif untuk perusahaan yang sehat dan harus meningkat. Pengukuran dilakukan oleh LTV (Lifetime Value) untuk setiap pengembalian yang diharapkan. Laba kotor juga termasuk dalam jenis penilaian ini. Metrik performa untuk startup ini memberikan wawasan tentang seberapa efektif bisnis Anda mencapai aliran pendapatannya. Metrik ini mengukur seberapa efektif perusahaan dalam mengelola biaya bahan atau produksi dan menunjukkan kemampuan perusahaan untuk berproduksi secara efisien. Semakin tinggi laba kotor, semakin baik bisnis dari sudut pandang operasional.

**3) TCV dan ACV**

Untuk kontrak komersial, ada yang disebut TCV (jumlah total kontrak) dan ACV (jumlah kontrak tahunan). TVC adalah ukuran jumlah total kontrak jangka pendek atau jangka panjang. Stroke, di sisi lain, adalah ukuran nilai kontrak selama 12 bulan. Jika ACV meningkat, itu pertanda sederhana bahwa konsumen membayar lebih untuk produk yang mereka tawarkan. Artinya ciri dan ciri produk yang disajikan dapat diterima dengan baik.

**4) GMV**

Dalam industri modeling Indonesia yang sedang booming, istilah GMV (Gross Commodity Value) juga merupakan indikator perdagangan. Artinya, jumlah total transaksi yang membeli atau menjual barang di pasar selama periode waktu tertentu. Pengukuran GMV dilakukan untuk mengetahui apa yang disukai konsumen di pasar. CAC (Customer Acquisition Cost) merupakan total biaya penyediaan satu pelanggan per pengguna. Pengukuran metrik performa untuk startup ini sangat beragam dan tersedia dalam berbagai bentuk.

## D. Produk dan Penerimaan

Indikator dalam kategori ini berkaitan dengan jumlah pengguna atau konsumen produk awal. Langkah-langkah ini sangat penting dan memiliki berbagai tingkat kompleksitas. Dengan jumlah pengguna aktif, pertumbuhan bulanan, tingkat pendapatan untuk menulis. Berikut adalah deskripsi singkat mengenai masing-masing elemen.

**1) Aktivasi**

Aktivasi adalah pengukuran nilai konversi mulai dari visitor hingga alon customer menjadi pengguna aktif. Aktivasi berawal dari visitor mendaftar menjadi member atau memasukkan email addressnya. Secara sederhana, pengguna aktif adalah pengguna yang telah terdaftar dan masih menggunakan layanan terdaftar.Identifikasi pengguna aktif sangat bervariasi dari layanan ke layanan. Tingkat pertumbuhan

**2) MoM**

MoM (Month on Month) adalah ukuran rata-rata pertumbuhan pengguna yang diukur selama periode satu bulan. Ini juga dapat dibandingkan

dengan tingkat pertumbuhan bulanan komposit (CMGR), yang merupakan ukuran pertumbuhan reguler. Metrik performa untuk startup ini membantu startup mengukur tingkat pertumbuhan bisnis lain. Jika tidak, ketidakpastian dan faktor lain dapat membuat perbandingan menjadi sangat sulit.

**3) Churn**

Tingkat churn adalah persentase pelanggan layanan (pelanggan) yang memutuskan untuk membatalkan langganannya. Hal ini diperlukan ketika sebuah startup ingin berkembang. Salah satu tandanya adalah perlu memastikan bahwa tingkat pertumbuhan bisnis (atau jumlah pendaftaran pelanggan baru) harus melebihi tingkat pertumbuhan tersebut. Pengabaian perusahaan.

**4) Rasio Rekor**

Rasio rekor adalah rasio pengurangan kas. Sangat penting untuk melacak tingkat pembakaran dan mengawasnya (istilah bakar uang dalam dunia startup untuk mendapatkan pelanggan), terutama di tahap awal startup, karena kalau gagal ketika perusahaan kehabisan uang dan tidak punya waktu untuk mendanai tahap bisnis berikutnya. Ini adalah cara yang benar untuk menghitung pengeluaran kas bulanan tetap bersih.

**5) Metabolisme**

Metabolisme produk bertujuan untuk mengukur kecepatan dan perusahaan bergerak serta membuat keputusan. Seperti halnya metabolisme pada manusia, metabolisme pada produk menjadi tinggi ketika perusahaan baru memulai. Seiring berjalannya waktu, saat perusahaan semakin berkembang maka metabolisme menjadi semakin lambat. Jika bergerak terlalu cepat bisa saja akan meciptakan

ketidakstabilan dan jika bergerak terlalu lambat bisa juga akan melukai customer.

**6) Current Customer**

Selanjutnya metrik performa untuk startup yang berkenaan dengan current customer. Apa yang harus Anda lakukan agar customer merasa puas? Jika tidak tahu, maka bisa meminta feedback dari customer, mengapa mereka membeli atau memakai produk/jasa perusahaan.

**7) Inactive Customer**

Metrik performa selanjutnya yaitu inactive customer. Perusahaan juga wajib meminta feedback untuk customer yang tidak bersedia membeli lagi produk maupun jasa. Hal ini nantinya dapat membantu organisasi startup untuk mencetuskan ide & insight baru yang berguna untuk memperbaiki produk serta layanan customer.

**8) Refferal Rate**

Metrik performa selanjutnya adalah referral rate, cara menghitungnya dengan melihat persentase customer baru yang berasal dari customer yang ada. Adapun cara menentukan referral tersebut viral atau recommend yaitu dengan memberikan pertanyaan kepada customer saat mereka signup: darimana pelanggan mengetahui tentang perusahaan. Semakin tinggi nilai referral, maka semakin rendah pula nilai CAC yang harus Anda terbitkan. Dengan demikian, keuntungan yang Anda peroleh juga semakin besar. Seperti contoh, Uber & Go-jek yang memberikan insentif berupa bonus kredit bagi refferalnya yang berhasil. Cara tersebut adalah dengan menerapkan program promosi bagi pelanggan. Program semacam ini akan mengikat pelanggan Anda sehingga retensinya dapat meningkat. Seperti promosi “Buy One Get

One" atau "Gift with Purchase" setiap hari minggu, maka potensi pelanggan untuk kembali di hari minggu pun semakin besar.

# Bab 13. Kepemimpinan dan Organisasi Dalam Startup

## A. Gaya Kepemimpinan Organisasi Perusahaan Rintisan (Startup)

Perkembangan teknologi informasi dan teknologi digital telah memicu cara-cara baru bagi organisasi untuk melakukan bisnis. Kemajuan teknologi yang telah dicapai membuat kegiatan bisnis menjadi lebih mudah, murah, cepat dan efisien. Berbagai laporan ekonomi juga mengakui pentingnya teknologi dalam meningkatkan kesejahteraan dan perekonomian suatu negara. Tidak hanya di bidang industri skala besar, tetapi juga banyak usaha kecil menengah dan startup yang bermunculan dan beroperasi dengan inisiasi teknologi.

Saat itu, pada akhir 1990-an hingga awal 2000-an yang merupakan awal dari pengenalan teknologi internet dan perkembangan teknologi digital. Sejak pengenalan itu, penggunaan internet meningkat, mendorong banyak perusahaan besar untuk membuat situs web mereka sendiri. Ketika pembangunan infrastruktur internet mulai dilakukan, pengguna semakin meluas dan trafik semakin tinggi, muncul fenomena dot-com bubble. Karena kemudahan, kecepatan, dan jangkauan yang ditawarkannya, orang mulai melihat peluang bisnis yang potensial, sehingga muncul banyak perusahaan baru berbasis teknologi, internet, dan web secara bersamaan. Munculnya perusahaan-perusahaan baru inilah yang kemudian mempopulerkan istilah Startup.

Awalnya, istilah Startup digunakan secara umum untuk mengidentifikasi sebuah startup. Namun, karena popularitasnya seiring

dengan fenomena gelembung dot-com, penggunaan istilah Stratup menjadi mengerucut. Meskipun sampai saat ini belum ada konsensus tentang definisi istilah Startup, pemahaman umum tentang istilah tersebut telah terbentuk. Startup dipahami sebagai perusahaan baru yang sedang berkembang dan cenderung menggunakan teknologi sebagai bisnis intinya. Karena tren ini, membuat Startup diidentikkan dengan startup berbasis teknologi dan ini membuat mereka berbeda dengan startup konvensional.

Inisiasi penggunaan teknologi di Startup memicu model bisnis untuk menghadirkan inovasi baru, bahkan inovasi yang belum pernah ada sebelumnya. Bentuk inovasi ini tidak hanya terjadi pada produk atau jasa saja, tetapi juga pada model bisnis, mekanisme distribusi dan cara mengkonsumsi produk/jasa. Kemampuan startup untuk berinovasi terbukti mampu mengubah perilaku konsumen yang pada gilirannya mampu mendobrak pasar atau bahkan membentuk pasar/industri baru. Fenomena tersebut menjadi "gangguan" dalam dunia bisnis, karena mengganggu kenyamanan perusahaan lama yang sudah berdiri, sehingga Startup memiliki sifat "mengganggu" di pasar/industry.

Jika UKM memiliki fokus pada pendapatan investasi kemudian profitabilitas, menurut Steve Blank (2003) , startup cenderung membentuk model bisnis yang "scalability" dan "repeatability". Skalabilitas di Startup dioperasionalkan sebagai kemampuan untuk memperoleh pendanaan yang besar, pertumbuhan pengguna/pelanggan, perluasan pangsa pasar, peningkatan proses bisnis dan kualitas produk dan layanan. Pengulangan dimaksudkan untuk mengulangi proses dari awal untuk memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan. Repeatability dilakukan dengan menerapkan budaya "continue like a Startup", yang

sebelumnya didahului dengan rekrutmen sumber daya manusia yang profesional.

Sebagai startup dengan model bisnis yang unik, Startup dihadapkan pada lingkungan yang ekstrim. Dikatakan bahwa Startup adalah model bisnis dengan risiko kegagalan yang sangat tinggi. Pernyataan ini dibuktikan dengan survei yang dipublikasikan di situs forbes.com yang mengungkap fakta bahwa dari jumlah startup yang dirintis, 90% di antaranya berakhir gagal. Selain pasar, sebagai faktor eksternal, ide disebut-sebut sebagai faktor internal terpenting dalam menopang kesuksesan Startup.

Dengan kata lain, inovasi merupakan hal yang mutlak bagi keberadaan dan kesuksesan sebuah Startup. Ungkapan yang cukup populer yaitu "innovate or die", merupakan ungkapan yang harus benar-benar diperhatikan bagi para pemilik startup. Inovasi sendiri didefinisikan oleh sebagai proses berpikir dan mengimplementasikan pemikiran tersebut, sehingga menghasilkan hal-hal baru berupa produk, layanan, proses, metode, kebijakan, dan sebagainya.

Dasar inovasi adalah ide, sedangkan efektivitas penerapannya disumbangkan oleh pengetahuan individu. Bahwa potensi inovasi suatu organisasi terletak pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan anggotanya. Mendorong inovasi anggota akan mendorong inovasi organisasi. Inovasi yang dicapai oleh anggota dianggap sebagai cara terbaik untuk mempromosikan inovasi dan keberhasilan organisasi. Praktisi dan akademisi juga mendukung pandangan, bahwa inovasi oleh anggota individu adalah sarana untuk mendorong keberhasilan organisasi.

Inovasi individu sering disebut sebagai "perilaku kerja inovatif". sebagai totalitas tindakan individu yang mengarah pada munculnya, pengenalan, dan penerapan sesuatu yang baru dan bermanfaat di semua tingkat organisasi. Perilaku tersebut tidak hanya menghasilkan ide-ide baru dan kreatif tetapi juga mencakup proses implementasi ide/gagasan yang muncul melalui atribusi perilaku kerja yang inovatif dari para anggotanya, memungkinkan suatu organisasi untuk membangun keunggulan kompetitif dan hasil kinerja yang tinggi (inovasi).

Perilaku kerja yang inovatif telah menarik perhatian para praktisi dan akademisi karena perannya yang penting bagi organisasi, sehingga mereka mulai menggali faktor-faktor yang berpotensi mendorong perilaku tersebut. Salah satu faktor yang dapat merangsang perilaku kerja yang inovatif adalah kepemimpinan.

Namun bertentangan dengan pandangan ini, kepemimpinan secara khusus belum dianggap sebagai aspek penting bagi Startup. Faktanya, salah satu faktor penyebab kegagalan startup menunjukkan kelupaan dalam aspek itu, kepemimpinan dalam organisasi wirausaha masih sangat jarang. Karakteristik tertentu, seorang pemimpin dapat merangsang kreativitas dan inovasi.

Gaya dan taktik kepemimpinan tertentu mampu mempengaruhi kemauan bawahan untuk melakukan inovasi dan menghasilkan inovasi. Gaya kepemimpinan secara definitif mengacu pada perilaku atau cara-cara yang dipilih dan digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat akan efektif meningkatkan kinerja bawahan serta menciptakan suasana kerja yang positif Oleh karena itu, perlu digali gaya kepemimpinan seperti apa yang tepat dan efektif

dalam merangsang perilaku kerja yang inovatif, khususnya dalam konteks organisasi startup.

Gaya kepemimpinan yang menarik perhatian banyak akademisi selama beberapa dekade terakhir adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Termasuk penelitian ini juga tertarik untuk meneliti hubungan pengaruh gaya kepemimpinan tersebut terhadap perilaku kerja inovatif. Gaya kepemimpinan transformasional secara meyakinkan dinyatakan memiliki hubungan positif dengan perilaku kerja inovatif anggota organisasi, gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan nilai dan perubahan positif pada bawahan, sehingga melalui mekanisme ini seorang pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi, moral dan kinerja

Sedangkan pada gaya kepemimpinan transaksional, diklaim oleh berdampak negatif terhadap perilaku kerja inovatif. Dikatakan demikian karena gaya kepemimpinan transaksional dianggap lebih berorientasi pada kinerja daripada mendorong aktivitas baru dan orisinal dari bawahan. Pemimpin transaksional sebenarnya mampu merangsang perilaku kerja inovatif bawahan dengan memberikan dukungan, baik berwujud maupun tidak berwujud, menyediakan segala bentuk sumber daya, menetapkan aturan main, dan menetapkan dan mempertahankan standar kinerja.

Gaya kepemimpinan transaksional menggunakan serangkaian penghargaan, seperti kenaikan gaji dan promosi, atau hukuman, termasuk tindakan disipliner dan pemutusan hubungan kerja, untuk merangsang kinerja yang diharapkan. Awalnya, dua gaya kepemimpinan diyakini sebagai konsep bipolar, tetapi kemudian pendekatan yang berbeda diusulkan dengan argumen bahwa

penerapan kepemimpinan transformasional secara eksklusif mungkin tidak seefektif ketika kombinasi dari dua gaya kepemimpinan diterapkan. Kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak dapat dipandang berlawanan, bahkan kedua gaya kepemimpinan tersebut dianggap sebagai konstruksi yang saling melengkapi, karena kepemimpinan transformasional dibangun di atas kepemimpinan transaksional.

Gaya kepemimpinan transformasional dinilai mampu meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap variabel-variabel yang berhubungan dengan bawahan. Gaya kepemimpinan transformasional akan menghasilkan tingkat usaha dan kinerja bawahan yang lebih baik daripada apa yang terjadi pada gaya kepemimpinan transaksional. Sederhananya, ada perbedaan antara dua gaya kepemimpinan pada apa yang ditawarkan antara pemimpin dan bawahan. Gaya kepemimpinan transaksional adalah hubungan pemimpin-pengikut untuk tujuan tertentu dengan imbalan sesuatu yang berharga, sedangkan kepemimpinan transformasional adalah hubungan yang saling meningkatkan motivasi dan moral satu sama lain,

Organisasi termasuk perusahaan rintisan merupakan suatu kelompok sosial yang didalamnya terdapat proses-proses sosial yang kemudian akan mempengaruhi perilaku individu-individu di dalamnya. Salah satu aspek organisasi yang akan dibahas dalam penelitian ini dalam kaitannya dengan perilaku kerja yang inovatif adalah iklim.

Iklim mencakup banyak hal, termasuk orang, proses, prosedur, tujuan atau hasil yang diinginkan serta tempat atau lingkungan kerja. Sejalan dengan penjelasan tersebut, aspek-aspek organisasi yang keberadaannya dianggap penting bagi Startup, antara lain

pengetahuan dan keterampilan anggota tim, komitmen tim yang kuat, kepemilikan bersama, berbagi dan tumbuh, visi untuk tumbuh, dan sumber daya untuk berkembang. produk dan bisnis. Iklim organisasi berperan dalam mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif. Melalui iklim yang dirasakan individu akan merangsang mereka untuk secara bertahap beradaptasi dengan lingkungan, bahkan di luar kesadaran mereka. Sejumlah ahli teori berpendapat bahwa melalui iklim, organisasi dapat menyalurkan dan mengarahkan perhatian dan aktivitas anggotanya ke arah inovasi.

Dalam upaya mendukung eksterior tertentu, iklim memerlukan kekhususan dan operasionalisasi yang definitif. Persepsi anggota tentang iklim organisasi yang mendukung inovasi adalah hasil dari pengalaman dan pengamatan bersama, dari informasi dan diskusi mereka, dan dari kebijakan dan praktik organisasi. Iklim inovatif merupakan manifestasi budaya yang mendukung inovasi dan perubahan sehingga membentuk nilai dan norma serta citra organisasi yang pro perilaku kerja inovatif

Iklim organisasi tentu tidak terbentuk begitu saja, klim organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor kunci, di antaranya; moral, kepemimpinan, organisasi dan kepribadian formal dan informal. Pemimpin memiliki peran dan kemampuan yang signifikan untuk mempengaruhi proses yang selanjutnya akan meningkatkan motivasi bawahan dan menciptakan kondisi yang mendukung pengembangan dan implementasi ide dan inovasi baru.

Peran kepemimpinan merupakan faktor vital dalam merumuskan dan memodifikasi iklim organisasi. Pemimpin mempengaruhi iklim melalui tindakan nyata dari waktu ke waktu yang kemudian menjadi persepsi bawahan. Selanjutnya, bawahan akan terdorong untuk berinovasi hanya

jika mereka melihat bahwa pemimpin menuntut praktik-praktik tertentu yang mengarah pada inovasi.

Kepemimpinan dengan segala atribusinya memiliki dampak langsung maupun tidak langsung terhadap perilaku kerja yang inovatif. Dampak tidak langsung secara khusus dalam penelitian ini dimediasi oleh iklim inovatif. Gaya kepemimpinan mampu mendorong perilaku inovatif di semua tingkatan secara langsung maupun tidak langsung. Konsisten dengan asumsi penelitian ini, penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap perilaku kerja inovatif melalui iklim inovatif

Gaya kepemimpinan dan iklim organisasi seperti apa yang tepat untuk mendorong perilaku kerja inovatif dalam organisasi wirausaha. Oleh karena itu, penting dilakukan penelitian dalam upaya memahami bagaimana gaya kepemimpinan, khususnya gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, serta iklim organisasi yang dibangun di atas Startup mampu mendorong perilaku kerja inovatif karyawannya.

## B. Kepemimpinan Dalam Startup

Kepemimpinan memiliki relevansi yang tinggi untuk keberhasilan startup. Dasar dan pengembangan start-up pasti berhubungan dengan kepemimpinan. Akibatnya, kepemimpinan semakin menjadi bagian dari lingkup tindakan pendiri CEO dan mewakili hal yang esensial faktor untuk pengembangan usaha yang sukses, kepemimpinan dan kewirausahaan sering disebut kepemimpinan wirausaha. Ini dapat didefinisikan sebagai peran yang diambil oleh pendiri CEO dalam bisnis baru untuk menciptakan fleksibilitas yang dibutuhkan untuk menghadapi,

dan bersaing dengan, lingkungan yang tidak pasti melalui konsepsi dan realisasi set transaksi baru

Kebanyakan definisi kepemimpinan kewirausahaan fokus pada perilaku kewirausahaan tertentu atau mereka yang luar biasa kemampuan, seperti mengenali dan memanfaatkan peluang wirausaha atau penemuan dan eksploitasi penciptaan nilai strategis . Adaptasi kami terhadap istilah 'kepemimpinan' dalam konteks spesifik perusahaan rintisan sedikit berbeda. Perspektif kepemimpinan kami lebih dipengaruhi oleh kepemimpinan tradisional teori, yang memiliki pemahaman yang lebih umum tentang perilaku kepemimpinan. Salah satu yang paling luas. Kepemimpinan adalah interaksi antara dua atau lebih anggota kelompok yang sering melibatkan penataan atau restrukturisasi situasi dan persepsi serta harapan anggota.

Kepemimpinan terjadi ketika satu anggota kelompok memodifikasi motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompok. Setiap anggota dari kelompok dapat menunjukkan sejumlah kepemimpinan. Dalam kepemimpinan kewirausahaan bentuk umum dari kepemimpinan perilaku, diterapkan pada konteks tertentu. Jadi, kepemimpinan kewirausahaan menggambarkan seseorang yang mempengaruhi dan mengarahkan orang lain ke arah tindakan atau cara berpikir tertentu dalam konteks startup.

Sementara kepemimpinan kewirausahaan mendefinisikan perilaku spesifik seorang pendiri CEO, menggambarkan perilaku kepemimpinannya dalam konteks tertentu, yaitu konteks start-up, yang sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan pada start-up

Dalam literatur, tidak ada definisi yang diterima secara umum tentang start-up. Perusahaan rintisan bahwa terutama di perusahaan-

perusahaan muda ini, yang memiliki proses, struktur, dan rutinitas yang terbatas, perilaku kepemimpinan pendiri- CEO memainkan peran penting. Mereka harus mengembangkan visi untuk memotivasi semua karyawan, merangsang mereka secara intelektual dan membimbing mereka untuk mencapai visi perusahaan. Semua aspek ini tercakup dalam model kepemimpinan full-range (FRL) yang dikembangkan oleh Bass (1995), yang merupakan salah satu teori kepemimpinan yang paling banyak diterima

Model ini berfokus pada hubungan antara pemimpin dan pengikut. Dalam melakukannya, itu membedakan antara tiga jenis kepemimpinan - kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan laissez-faire. Kepemimpinan transformasional dianggap paling efektif dan bentuk aktif dari perilaku kepemimpinan, dan kepemimpinan transaksional berfokus pada efektivitas sedang dan aktivitas, sedangkan kepemimpinan laissez-faire menggambarkan yang paling tidak efektif dan paling pasif dalam perilaku kepemimpinan

Pemimpin transformasional memotivasi pengikut mereka dengan mengomunikasikan visi yang menginspirasi tentang masa depan, seringkali melalui penggunaan simbol dan daya tarik emosi para pengikut. Sebagai tambahan, para pemimpin ini menunjukkan rasa hormat kepada pengikut mereka dan benar-benar peduli dengan pertumbuhan dan perkembangan pribadi mereka dengan memberi mereka kesempatan yang menantang mereka untuk mempelajari keterampilan dan kemampuan baru dan dengan mendorong mereka untuk berpikir Interaksi sosial mereka dengan mereka pengikut didasarkan pada hubungan pembinaan atau pendampingan di mana

pemimpin mengambil tanggung jawab untuk memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan pengikut

Transformasional pemimpin mengeksplorasi cara kerja baru, mencari peluang dalam menghadapi risiko, lebih memilih jawaban yang efektif daripada jawaban yang efisien dan cenderung tidak untuk mendukung status quo. Kepemimpinan transaksional dicirikan oleh penghargaan kontingen dan manajemen dengan pengecualian. Penghargaan kontinjensi mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin menetapkan konstruktif pertukaran dengan pengikutnya (Judge dan

Dengan kata lain, seorang pemimpin mengklarifikasi dan mengomunikasikan kepada pengikut apa yang diharapkan dan apa yang akan mereka terima jika harapan ini dengan Itu dapat dianggap sebagai sistem berbasis motivasi yang digunakan untuk memberi penghargaan pengikut yang memenuhi tujuan mereka dari para pemimpin. Namun, manajemen dengan pengecualian adalah tingkat untuk dimana pemimpin mengambil tindakan korektif berdasarkan hasil transaksi pemimpin – pengikut

Sebaliknya, yang terakhir menggambarkan pemimpin yang bereaksi dengan tindakan korektif hanya setelah masalah menjadi serius dan yang sering menghindari membuat keputusan sama sekali kepemimpinan laissez-faire sebagai ketiadaan total kepemimpinan. Ini menyiratkan kurangnya perhatian dan bimbingan untuk bimbingan para pengikut. Dengan pendekatan kepemimpinan seperti itu, umpan balik, penghargaan, dan keterlibatan tidak ada, sementara keputusan lambat atau tidak diambil sama sekali yang dapat berdampak negatif pada motivasi dan kebutuhan para pengikut.

Banyak studi empiris telah melaporkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional perilaku dan indikator kinerja yang berbeda, terlepas dari apakah perusahaan yang dianalisis perusahaan baru atau perusahaan mapan. Keberhasilan kepemimpinan kemungkinan besar akan dipengaruhi secara signifikan oleh variabel konteks seperti pengembangan perusahaan atau struktur perusahaan .

## C. Anggota Inti Dalam Organisasi Startup

Bahwa ada 6 anggota inti yang perlu ada di tahap akhir sebuah perusahaan startup, yaitu: CEO, CTO, CFO, CMO, COO, dan WP Penjualan (Wakil Presiden Penjualan). Tugas dan tanggung jawab mereka juga beragam. Berikut fokus pada enam anggota inti dan juga contoh struktur organisasi sebuah perusahaan startup.

**1) CEO (kepala eksekutif)**

Chief executive officer sebagai anggota struktur organisasi startup. Gelar yang satu ini sangat umum, terutama di sebagian besar perusahaan startup. CEO bertindak sebagai pemimpin dan perwakilan perusahaan. Sebagai pemimpin dalam struktur organisasi perusahaan, peran CEO bisa dibilang paling penting. Kualitas seorang CEO dapat menentukan masa depan perusahaan yang dipimpinnya. Tidak hanya secara internal, CEO juga diharapkan dapat menjaga hubungan dengan pihak eksternal seperti investor. Secara umum, peran CEO meliputi hal-hal berikut:

- Merancang dan mengkomunikasikan visi perusahaan
- Memotivasi anggota tim
- Merekrut anggota tim

- Memprediksi tren pasar
- Menguraikan strategi bisnis perusahaan
- Membangun hubungan dengan investor
- Mengatur biaya dan anggaran

**2) CTO (chief technology officer)**

Berbeda dengan sebutan CEO, CTO merupakan singkatan dari chief technology officer yang bertanggung jawab atas produk. Jabatan ini tidak perlu diisi di masa-masa awal berdirinya perusahaan startup. Pada hari-hari awal, perusahaan dapat menyediakan posisi manajer produk. Tanggung jawab CTO meliputi:

- Menyatukan pengembangan produk
- Memahami dan mengadopsi perkembangan teknologi
- Mengelola pengembangan produk

**3) CFO (kepala keuangan)**

Berbicara tentang startup, salah satu hal yang tidak kalah pentingnya adalah dana yang dibutuhkan agar perusahaan dapat beroperasi dengan baik. Untuk mengurus bagian ini, diperlukan seorang CFO atau chief financial officer. Ruang lingkup tanggung jawab CFO dalam struktur organisasi perusahaan adalah:

- Merumuskan strategi penggalangan dana
- Membuat keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, seperti perekrutan, pemecatan, perekrutan, keuntungan, dan akuisisi
- Merumuskan dokumen keuangan

- Mendiskusikan kesehatan keuangan perusahaan dengan CEO

**4) CMO (kepala bagian pemasaran)**

CMO bertanggung jawab atas semua aspek pemasaran, termasuk riset pasar dan strategi hubungan masyarakat untuk menjaga citra perusahaan di mata publik. Secara umum, ruang lingkup kerja CMO meliputi:

- Mengembangkan strategi pemasaran
- Melakukan riset pasar
- Menjaga citra perusahaan
- Membuat kampanye hubungan masyarakat (pr campaign)

**5) COO (chief operating officer)**

Segala sesuatu yang berhubungan dengan operasional perusahaan menjadi tanggung jawab seorang COO atau chief operating officer.

Namun, di masa-masa awal pembentukan startup, biasanya peran COO bisa diambil alih oleh CEO. Ketika perusahaan rintisan tumbuh lebih besar dan lebih berkembang, maka COO memasuki struktur organisasi perusahaan. Di perusahaan startup, COO biasanya berperan dalam:

- Mendirikan Perusahaan
- Sebagai Penghubung Antara Karyawan Dan CEO
- Mendirikan Bisnis Inti

**6) WP Sales (wakil presiden penjualan)**

Wakil presiden penjualan bertugas membantu perusahaan menghasilkan keuntungan. Lingkup pekerjaan berkaitan erat dengan pemasaran dan penjualan, seperti:

- Mengembangkan Strategi Pemasaran Dengan CMO

- Memahami Kebutuhan Konsumen Dan Mengembangkan Nilai Tambah Yang Menarik

Struktur organisasi perusahaan di atas adalah struktur ideal pada tahap akhir sebuah perusahaan startup. Artinya, tidak semua startup harus memiliki keenam anggota inti yang disebutkan. Startup yang masih dalam tahap awal pembentukan dapat menyesuaikan model organisasi sesuai dengan peran yang dibutuhkan.

## D. Organisasi Dalam Startup

Pada tahun 2007, Gerard Fairtlough seorang pemikir manajemen asal Inggris mempublikasikan karyanya tentang struktur organisasi yang berjudul "The Three Ways of Getting Things Done". Teori ini cukup sederhana dan mudah dimengerti karena mengelompokkan struktur organisasi secara umum hanya terdiri dari tiga kategori:

**1) Hierarchy**

Ini adalah struktur organisasi yang paling banyak diketahui dan paling banyak dipakai oleh hampir semua organisasi, termasuk perusahaan. Padahal struktur hirarki adalah model organisasi yang bisa dibilang tradisional dan paling tua. Model ini setiap orang memiliki sebuah peran, dimana seorang supervisor memiliki control langsung pada bawahannya. Otoritas dan penentuan keputusan terletak pada struktur yang lebih atas. Model ini sebenarnya mengadaptasi dari model organisasi yang ada pada organisasi militer.

**2) Heterarchy**

Berbeda dengan hirarki, model heterarki menghendaki setiap orang untuk memiliki beberapa peran dalam sebuah perusahaan yang bisa saling beririsan. Secara otoritas dan pembuat keputusan juga lebih

cair dibanding hirarki. Keputusan seringkali merupakan keputusan bersama hasil dari sebuah diskusi tim, misal dengan musyawarah atau dengan suara terbanyak, tidak harus oleh pimpinan. Pembagian peran dan otoritas dalam perusahaan sudah menjadi bahasan lama, namun belum banyak perusahaan yang menerapkan model ini.

Beberapa yang sudah adalah perusahaan konsultan, akuntan dan jasa layanan hukum. Model ini mirip dengan model Holacracy dimana beberapa peran digabungkan dalam sebuah tim yang cenderung independen untuk mencapai target tertentu. Model seperti ini pernah digunakan juga oleh Steve Jobs ketika melakukan pengembangan Macintosh, sayangnya saat pengembangan Lisa, tim Steve Jobs banyak diitervensi oleh struktur yang bersifat hirarki sehingga bisa dibilang kurang berhasil.

Berbeda dengan saat pengembangan Macintosh yang jauh lebih independen. Model ini sangat menarik untuk diterapkan, karena tentunya yang paling tahu tentang apa yang dikerjakan dalam sebuah tim atau divisi adalah anggota dari tim tersebut. Intervensi dari struktur yang lebih tinggi bisa jadi benar, tapi lebih sering kurang tepat.

**3) Responsible Autonomy**

Model ketiga ini membuat perorangan atau sebuah tim dapat memutuskan kebijakan sendiri tanpa harus melalui persetujuan pimpinan perusahaan. Hal ini karena pekerjaan yang dilakukan sangatlah khusus dan memerlukan keahlian tertentu yang dimiliki oleh perorangan atau tim

tersebut. Sebagai contoh organisasi yang menerapkan model ini adalah tim riset ilmiah dan juga fund manager dalam sebuah venture capital.

## E. Organisasi Pemberi Dana Startup Sosial di Indonesia

Berbagai organisasi yang mendukung perkembangan startup sosial di tanah air, mulai dari VC, pemerintah negara asing, co-working space, hingga tokoh berpengaruh Saat ini, banyak orang membicarakan tren startup sosial yang kian berkembang di Indonesia. Organisasi-organisasi ini mempunyai reputasi yang kuat, karya yang nyata, serta bisa mendukung perkembangan startup di Indonesia.

1) Aavishkaar

Aavishkaar merupakan investor yang berasal dari India dengan rekam jejak yang baik serta memiliki tim yang berpengalaman. Tim lokal mereka berbasis di Bali, namun mereka juga mempunyai koneksi yang luas di seluruh Indonesia.

2) Garden Impact

Meski masih cukup baru di Indonesia, namun investor yang berasal dari Singapura ini telah menunjukkan komitmen mereka dalam membantu beberapa perusahaan bermisi sosial di tanah air.

3) Patamar Capital

Sebelumnya, Patamar Capital dikenal dengan nama Unitus Impact. Perusahaan yang berbasis di Amerika Serikat ini telah mendanai empat perusahaan di tanah air.

4) Root Capital

Root Capital memang tidak terlalu terkenal di kalangan founder startup, namun mereka telah mempunyai rekam jejak yang baik dalam

memberikan pendanaan kepada bisnis pertanian di tanah air. Mereka juga bisa memberikan pelatihan teknis.

5) Pendanaan Startup uang Vertex Ventures

VC (Modal Ventura) dalam mendanai startup sosial. Namun VC tetap mempunyai andil besar dalam pendanaan startup yang secara langsung maupun tidak langsung mempunyai dampak sosial yang baik.

6) 500 Startups

Hadir dari Silicon Valley, 500 Startups terkenal dengan jumlah portofolio yang banyak dan tersebar di seluruh dunia. Mereka pun mempunyai beberapa dana investasi untuk masing-masing wilayah, dan fokus yang kuat untuk membangun ekosistem startup di tiap wilayah tersebut. Mereka telah memberikan pendanaan kepada beberapa startup sosial di Indonesia, dan memiliki hubungan yang baik dengan para pemain lokal.

7) Angel Investment Network Indonesia (ANGIN)

ANGIN adalah jaringan angel investor terbesar di Indonesia. Mereka merupakan pionir pembuatan dana investasi khusus untuk perempuan, dan memberikan pendanaan kepada beberapa startup sosial, baik yang berbasis teknologi maupun tidak. Tim ANGIN mempunyai hubungan erat dengan pemerintah, perusahaan swasta, dan organisasi sosial, dalam mengembangkan program-program yang mempunyai dampak positif untuk masyarakat.

8) East Ventures

Salah satu VC yang pertama hadir di Indonesia, dan masih aktif hingga sekarang. East Ventures mempunyai cukup banyak startup sosial di dalam portofolio mereka, serta mempunyai tim yang sangat aktif hadir

di berbagai event yang mendukung agenda perkembangan startup sosial.

9) Sovereign Capital

VC ini berusaha menghubungkan pasar Amerika Serikat dan Indonesia, serta telah memberikan pendanaan kepada beberapa startup sosial. Baru-baru ini Sovereign Capital menjalin kemitraan dengan SEAF dan Investing in Women untuk mendukung perempuan yang mendirikan Usaha Kecil dan Menengah (UKM).

10) Ashoka

Ashoka adalah jaringan internasional yang dibuat khusus untuk founder startup sosial. Mereka telah membantu perkembangan perusahaan bermisi sosial di tanah air sejak tahun 1983. Meski kurang begitu aktif selama dua tahun terakhir, mereka masih memiliki daftar para founder startup sosial yang pernah mengikuti program mereka.

11) Endeavor

Endeavor adalah tempat di mana bisa menemukan mentor hebat dan koneksi dengan perusahaan besar. Mereka biasa membuat sesi mentoring dalam skala besar, sehingga u bisa mendapat akses terhadap calon karyawan, startup sosial menarik, serta pemain lokal lain. Mereka pun mempunyai tim dengan koneksi yang luas di tanah air.

12) Kinara Indonesia

Mereka adalah salah satu pionir di ekosistem startup sosial tanah air. Membangun co-working space pertama di Jakarta, akselerator untuk entrepreneur perempuan, hingga lembaga investasi startup tahap awal.

13) Instellar

Mereka juga merupakan salah satu pionir di Indonesia. Instellar mendukung perkembangan founder startup sosial tahap awal dengan program inkubasi, konferensi, dan workshop.

14) Block71 Jakarta

Berawal dari Singapura, Block71 kini telah hadir di tanah air berkat kerja sama mereka dengan Salim Group. Mereka telah mendukung beberapa startup sosial seperti 8Villages dan E-Fishery.

15) EV Hive (sekarang bernama Cocowork)

EV Hive adalah co-working space dengan jumlah lokasi terbanyak di Indonesia. Dengan lebih dari 20 lokasi, mereka telah bermitra dengan banyak pemain penting di ekosistem startup tanah air dalam membuat event menarik. Temui Elisa untuk informasi lebih lanjut.

16) Greenhouse

Seperti namanya, Greenhouse merupakan co-working space yang mendorong perkembangan industri ramah lingkungan di Jakarta. Mereka mengadakan beberapa event startup, serta bisa membantu perusahaan asing yang ingin masuk ke pasar Indonesia.

17) Impact Hub Jakarta

Impact Hub Jakarta berusaha memfasilitasi founder startup sosial di Jakarta untuk bisa mendapat pengetahuan dan memperluas jaringan.

18) AVPN Conference

Konferensi ini merupakan kesempatan emas bagi investor untuk bisnis sosial di Asia bertemu. Setiap tahunnya, mereka menghadirkan beberapa jenis program, mulai dari diskusi panel, dialog singkat, workshop, hingga sesi berbagi deal investasi.

19) Sankalp Forum

Dibuat oleh Intellecap, forum ini merupakan salah satu event startup sosial terbesar di Jakarta. Ini adalah tempat yang baik untuk bertemu dengan para pemain lokal dan mengetahui proyek yang tengah mereka kerjakan.

20) Badan Ekonomi Kreatif (BEKRAF)

BEKRAF kini telah menghadirkan beberapa layanan untuk para founder, mulai dari pembinaan, akses ke pendanaan, jaringan yang luas, serta bantuan untuk mengurus paten. Beberapa contoh startup sosial yang telah mereka bantu adalah Panen.ID dan Sirtanio Organik..

21) Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas)

Bappenas merupakan lembaga pemerintah yang sangat terbuka dengan ide startup sosial, serta investasi untuk startup seperti itu. Tahun lalu, sang menteri yang memimpin Bappenas dilaporkan telah mendiskusikan konsep pembiayaan untuk para pebisnis di bidang sosial dengan Presiden.

22) Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Kementerian Koperasi dan UKM telah memetakan startup sosial di tanah air, dan bertemu dengan sekitar 240 founder startup sosial di beberapa kota. Mereka berusaha memahami kebutuhan para founder tersebut, dan mengetahui apa yang bisa dilakukan Kementerian untuk membantu mereka.

23) Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi

Mereka memang tidak fokus dalam pengembangan startup sosial, namun saat ini Kemenristekdikti tengah aktif terlibat dalam membantu para founder melaluiberbagai cara, mulai dari memberikan bantuan dana hingga program inkubasi.

24) Boston Consulting Group (BCG)

BCG adalah salah satu organisasi terdepan dalam ekosistem startup sosial di tanah air. Mereka telah mempublikasikan sebuah riset tentang startup sosial serta membuat pusat informasi online tentang startup sosial yang bernama Platform Usaha Sosial (PLUS).

25) DBS

Bank DBS telah memberikan beberapa dukungan terhadap startup sosial, mulai dari dukungan dana, memberi bantuan dana untuk kompetisi dan organisasi yang mendukung startup sosial, hingga menerbitkan informasi mengenai startup sosial.

26) Ernst & Young (EY)

Schwab Foundation, EY Indonesia setiap tahunnya mengadakan acara pemberian penghargaan untuk founder startup sosial yang bernama EY Social Entrepreneur of The Year. Mereka adalah sumber informasi sekaligus salah satu pihak yang mendukung perkembangan startup sosial.

27) Telkomsel

Sejak tahun 2015, operator telekomunikasi terdepan di Indonesia ini telah mengadakan beberapa kompetisi startup tahunan. Yang terbaru adalah The NextDev 2018, yang turut mencari startup tanah air dengan misi sosial.

28) Asian Venture Philanthropy Network (AVPN)

AVPN adalah jaringan filantropis (seperti investor, yayasan, kumpulan angel investor, perusahaan swasta), yang berasal dari Singapura. Mereka telah membuat beberapa laporan menarik tentang perkembangan startup sosial di Asia.

29) Intellecap

Layanan konsultan asal India ini biasa membantu para startup sosial dan perusahaan swasta dalam menghadirkan solusi bisnis baru. Intellecap telah melakukan beberapa riset terkait bidang tersebut di Indonesia.

30) Palladium

Sebagai perussahaan konsultan, Palladium telah melakukan banyak proyek yang berkaitan dengan bisnis berdampak sosial di Asia Tenggara. Tim mereka yang berpengalaman bisa memberikan gambaran yang baik tentang perkembangan startup sosial di Indonesia.

31) Institut Teknologi Bandung (ITB)

Dikenal sebagai MIT dari Indonesia, ITB merupakan sumber talenta developer dan founder startup sosial. Mereka memiliki beberapa program menarik, seperti Social Enterprise for Economic Development (SEED) yang mengajarkan kemampuan manajemen dalam waktu dua minggu.

32) Universitas Bina Nusantara (Binus)

Binus telah berkontribusi pada ekosistem startup tanah air dengan program Entrepreneurship Center mereka, yang mengubah teori-teori bisnis menjadi sesuatu yang bisa dipraktikkan. Bersama dengan Intitute of Creative Technology yang mereka miliki, Binus sering berhubungan dengan startup sosial di tanah air dengan cara membuat seminar dan workshop, serta mempublikasikan artikel akademis terkait bidang tersebut.

24) Universitas Gadjah Mada (UGM)

UGM telah menunjukkan komitmen mereka dengan mendirikan Creative Hub (C-Hub). C-Hub adalah co-working space yang dibuat oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, yang berusaha mendorong munculnya generasi inovator baru yang fokus pada isu sosial. Mereka juga tuan rumah dari

program ASEAN Young Socialpreneurs yang diadakan setiap dua tahun sekali.

25) Universitas Indonesia (UI)

Sebagai universitas terdepan di Indonesia, UI telah menunjukkan komitmen mereka dalam mendukung perkembangan startup sosial di tanah air.

# Index


## A

Algoritma, 23, 24

## B

Bisnis dan Keuangan, v, 171
Building, v, 140

## C

Consumer Rentention, v, 166
Customer Acquisition Cost, v, 161, 162, 173

## D

Digital, iv, 92, 205

## E

ekosistem, 11, 25, 26, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 38, 39, 40, 43, 55, 80, 81, 82, 83, 84, 88, 89, 98, 99, 194, 196, 198, 199
Ekseskusi Produk, v, 149

## H

Hukum Pidana, iii

## I

inovasi, 0, 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 12, 13, 15, 21, 24, 31, 38, 39, 40, 44, 47, 50, 59, 63, 64, 73, 75, 77, 79, 87, 88, 100, 101, 138, 178, 179, 180, 183, 184

## K

Kebutuhan Bisnis, v, 109
Kebutuhan Pengguna, iv, 104
Kepemimpinan, v, 177, 182, 184, 185, 186, 187
kewirausahaan, 0, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 14, 22, 25, 28, 38, 42, 43, 45, 49, 50, 59, 60, 63, 64, 67, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 85, 92, 95, 98, 99, 100, 184, 185
Kewirausahaan, iv, 1, 3, 9, 70, 72

## L

Lean, iv, 11, 14, 43, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 80, 82, 83, 84, 85, 90, 92, 202, 203
Lokakarya, iv, 84, 88, 90, 91, 154

## M

Manajemen, iv, 42, 44, 48, 51, 68, 144

## N

NTBF, 27, 28, 40

## O

Organisasi, v, 12, 44, 48, 144, 177, 182, 188, 191, 193

## P

Pendidikan, iv, 0, 42, 43, 46, 68, 72, 74, 75, 79, 80, 81, 82, 83, 198
Product Road Map, v, 140, 142

## S

spiral, 18, 19, 21, 22, 23, 58, 94, 95, 98
Startup, iv, v, 1, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 18, 20, 23, 24, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 45, 51, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 96, 98, 99, 123, 161, 172, 177, 178, 179, 180, 183, 184, 188, 191, 193, 194, 203

## T

Tradisi, iv, 46, 48, 51, 99

## W

Weekend, iv, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91

# Glosarium

A/B Testing

A/B Testing adalah sebuah metode yang digunakan untuk membandingkan dua jenis dari sebuah tampilan aplikasi, baik itu web, android, maupun aplikasi lainnya sehingga dapat digunakan untuk menentukan jenis mana yang lebih unggul.

Akselerasi

Jika bicara dimana tempat kamu dapat berkembang dan bertemu dengan relasi mu, disinilah tempatnya. Sama dengan Sandbox, Akselerasi adalah organisasi atau program yang menawarkan nasihat, bimbingan, dan sumber daya untuk membantu bisnis kecil tumbuh.

Angel investor

Startup yang berada di tahap awal, tentu membutuhkan penyelamat untuk berjalannya bisnis. Angel Investment adalah saat seorang investor, atau "malaikat bisnis", memberikan modal awal atau pertumbuhan bagi startup untuk memiliki saham di perusahaan. Nama-nama besar pemilik Amazon Jeff Bezos adalah salah satu Angel Investment paling terkenal di dunia.

Beta Version

Beta Version adalah versi awal dari program atau aplikasi yang baru dikembangkan sebelum melakukan rilis. Beta version berisi sebagian besar fitur utama, tetapi belum lengkap, terkadang versi ini dirilis hanya

untuk sekelompok orang tertentu, atau masyarakat umum, untuk diuji dan mendapatkan feedback.

Bootstrap

Bootstrap atau bootstrapping adalah istilah yang digunakan ketika suatu perusahaan berusaha untuk berdiri sendiri tanpa bantuan eksternal dari investor. Bootstrapping adalah pilihan yang sangat mudah dipilih untuk perusahaan yang memiliki cukup modal untuk memenuhi kebutuhan yang ada.

Burn Rate

Setelah mendapat dana dari investor, tentu kamu perlu memikirkan bagaimana 'membakar uang' dengan hemat namun tetap menguntungkan bukan? Burn Rate merupakan perhitungan laju pengeluaran perusahaan. Jadi dari pembagian alokasi saham, cash flow, dan sebagainya, startup harus memiliki yang namanya burn rate.

Churn rate

Ingat scene Seo Dal Mi kalah taruhan saat aplikasi NoonGil ciptaan Samsan Tech diunduh lebih seribu pengguna? Nah itulah yang disebut Chum rate. Chum Rate adalah ukuran jumlah orang atau benda yang masuk atau keluar dalam jangka waktu tertentu. Istilah ini biasanya digunakan dalam konteks customer base sebagai persentase pengguna atau pelanggan.

Crowdfunding

Crowdfunding adalah sebuah bentuk pendanaan dengan memanfaatkan upaya kolektif dari sejumlah individu secara online menggunakan sebuah platform atau media sebagai alat menjangkau investor dari semua kalangan.

Crowdsourcing

Crowdsourcing adalah sebuah sebuah kegiatan yang melibatkan individu atau organisasi untuk memperoleh barang dan jasa. Layanan dalam crowdsourcing dapat meliputi ide, keahlian, waktu, serta keuangan, dengan basis internet yang terbuka dan berkembang dengan cepat.

Decacorn

Jika startup mu telah scaleup diatas US$ 10 Milyar berarti kamu termasuk startup Decacorn. Decacorn berada di tingkat kedua setelah Unicorn yang mampu menghasilkan nilai valuasi di atas angka USD10 milyar.

Demo Day

Nah ini yang menentukan hidup mati sebuah startup, demo day merupakan hari dimana semua startup yang telah di akselerasi, mulai mempresentasikan dan mencoba model bisnisnya di depan mentor dan investor.

Exit Strategy

Exit Strategy adalah sebuah pendekatan yang direncanakan untuk mengakhiri situasi dengan cara memaksimalkan keuntungan dan / atau meminimalkan kerusakan. Ada dua pilihan exit, pertama exit buruk yaitu penjualan aset untuk mengurangi kerugian, dan kedua exit baik yaitu tahap merger dan akuisisi dengan perusahaan lain atau meluncur ke pasar saham.

Hackathon

Hackathon bisa dibilang ajang para startup mengembangkan perangkat lunak. Acara ini seperti lari cepat tempat para peserta membentuk tim untuk mencapai model bisnis dari perangkat lunak yang mereka buat.

Hectocorn

Startup yang berada di tingkat unicorn dan decacorn saja sudah membanggakan, bagaimana ditingka Hectacorn? Hectacorn merupakan level teratas tingkat nilai valuasi startup yang memiliki valuasi perusahaan lebih dari US$ 100 miliar.

Inkubator

Mungkin banyak yang mengira akselerasi dan inkubator hal yang sama dan berkaitan. Namun nyatanya, berbeda dengan akselerator karena inkubator disini mendukung startup dalam tahap pengembangan awal. Ini pada dasarnya adalah sebuah organisasi yang memelihara perusahaan muda selama beberapa bulan atau tahun pertama mereka, dan biasanya dengan imbalan ekuitas.

IPO (Initial Public Offering)

IPO merupakan istilah saat saham startup dipublikasikan untuk pertama kalinya. Pada titik ini, organisasi swasta berubah menjadi perusahaan untuk publik.

Keyman

Tidak selamanya CEO dapat memiliki ide cemerlang, sewaktu-waktu mereka akan merasa kesulitan dan butuh bantuan seseorang untuk menemukan jalan keluar dan solusi dari segala hambatan. Disinilah Keyman beraksi, Keyman merupakan seseorang yang punya peran penting dalam semua proses pengambilan keputusan di sebuah organisasi.

MVP ( Minimum Viable Product)

MVP merupakan sebuah teknik yang melibatkan pengembangan versi dasar dari produk baru yang bertujuan untuk memuaskan pengguna awalnya. Produk kemudian dikembangkan dengan fitur lebih lanjut hanya setelah mempertimbangkan umpan balik dari pengguna awal.

Pitching

Sama seperti presentasi, pitching merupakan usaha untuk meyakinkan mentor dan investor dari rencana bisnis yang kamu buat dengan waktu sesingkat mungkin. Tidak perlu panjang lebar, kamu harus bisa mengkomunikasikan model bisnis kamu dengan jelas dan meyakinkan.

Pivot

Sama seperti maknanya ketika digunakan untuk menggambarkan mekanisme menghidupkan sebuah titik pusat, istilah pivot di dunia startup ini terjadi ketika sebuah perusahaan dengan cepat mengubah arah setelah sebelumnya menargetkan segmen pasar yang berbeda.

Scaleup

Ketika startup kamu sudah mulai berkembang saatnya kamu melakukan scaleup atau peningkatan bisnis. Scaleup mengacu pada perusahaan yang telah memvalidasi produknya di pasar dan berkelanjutan secara ekonomi. Kamu dapat melakukan scaleup, ketika perusahaan kamu telah berkembang dalam hal ukuran, lokasi geografis, pasar, dan yang lainnya.

Seed Funding

Ingat saat ayah Nam Do San berinvestasi ke Samsan Tech? Nah Seed Funding merupakan putaran pertama investasi kecil tahap awal dari anggota keluarga, teman, bank atau investor biasanya disebut sebagai pendanaan awal.

Term Sheet/ Letter Of Intent

Setelah kesepakatan startup dan investor mencapai kesepakatan, maka term sheet berfungsi sebagai tinta diatas putih bentuk dua pihak yang saling mengikat. Biasanya dokumen antara investor dan startup termasuk syarat dan ketentuan dasar pembiayaan yang umumnya tidak mengikat, menjadi jelas berkat adanya term sheet.

UI/UX

UI adalah User Interface, sedangkan UX adalah User Experience. Keduanya berhubungan dengan tampilan pada sebuah website atau tampilan dari sebuah aplikasi, untuk menarik pengalaman pengguna menggunakan model bisnis yang ditawarkan.

Unicorn

Dari tiga tingkatan valuasi perusahaan startup terkemuka dunia yaitu Unicorn, Decacorn dan Hectocorn, Unicorn berada pada level rendah. "Uni" berarti satu, dan "Deca" berarti sepuluh. Unicorn berarti perusahaan yang memiliki nilai valuasi lebih dari US$ 1 miliar.

Venture Capital

Modal ventura adalah pembiayaan yang diberikan oleh perusahaan kepada perusahaan kecil, berisiko tinggi, dan baru memulai dengan potensi pertumbuhan besar dengan imbalan ekuitas. Investor yang bekerja untuk perusahaan modal ventura yang memilih untuk berinvestasi di perusahaan tertentu biasanya disebut VC

# Daftar Pustaka


Baumol, W. J. (2010). The microtheory of innovative entrepreneurship. In The Microtheory of Innovative Entrepreneurship. Princeton University Press.

Birch, D. G. (1987). Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Birch, D. G. (1987). Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. Harvard business review, 91(5), 63-72.

Blank, S. (2020). The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win. John Wiley & Sons.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. K & S Ranch. Inc, California. PubMed Abstract OpenURL.

Breschi, S., Lassébie, J., & Men]LKKon, C. (2018). A portrait of innovative start-ups across countries.

Calvino, F., Criscuolo, C., & Menon, C. (2016). No country for young firms?: Start-up dynamics and national policies.

Christensen, C., & Raynor, M. (2013). The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth. Harvard Business Review Press.

Cieślik, J. (2017). Explaining university students' career path intentions from their current entrepreneurial exposure. Journal of Small Business and Enterprise Development.\

Collis, D. (2016). Lean strategy. Harvard Business Review, 94(3), 62-68.

Cooper, B., & Vlaskovits, P. (2010). The entrepreneur's guide to customer development: a" cheat sheet" to The Four Steps to the Epiphany (pp. 90-110). Newport Beach, CA: Cooper-Vlaskovits.

Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. Journal of vocational behavior, 85(2), 169-179.

Fontes, M., & Coombs, R. (2001). Contribution of new technology-based firms to the strengthening of technological capabilities in intermediate economies. Research policy, 30(1), 79-97.

Frederiksen, D. L., & Brem, A. (2017). How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. International Entrepreneurship and Management Journal, 13(1), 169-189.

Gassmann, O., Sandmeier, P., & Wecht, C. H. (2006). Extreme customer innovation in the front-end: learning from a new software paradigm. International Journal of Technology Management, 33(1), 46-66.

Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital technology entrepreneurship: A definition and research agenda. Technology Innovation Management Review, 7(5).

Henrekson, M., & Sanandaji, T. (2014). Small business activity does not measure entrepreneurship. Proceedings of the National Academy of Sciences, 111(5), 1760-1765.

Hlupic, V. (2014). The management shift: How to harness the power of people and transform your organization for sustainable success. London: Palgrave Macmillan.

Koźmiński, A. K., & Latusek-Jurczak, D. (2011). Rozwój teorii organizacji. Wolters Kluwer.

Ladd, T., & Kendall, L. (2017). Resolving the risk paradox: Entrepreneurial cognition in the lean startup method. The Journal of Applied Business and Economics, 19(11/12), 28-42.

Liñán, F. (2007). 13 The role of entrepreneurship education in the. Handbook of research in entrepreneurship education: A general perspective, 1, 230.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons.

Reis, E. (2011). The lean startup. New York: Crown Business, 27, 2016-2020.

Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Currency.

Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. Capitalism, socialism and democracy, 825, 82-85.

Shane, S. A. (2008). The illusions of entrepreneurship. In The Illusions of Entrepreneurship. Yale University Press.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of management review, 25(1), 217-226.

Storey, D. J., & Tether, B. S. (1998). New technology-based firms in the European Union: an introduction. Research policy, 26(9), 933-946.

Wach, K., & Wojciechowski, L. (2016). Entrepreneurial intentions of students in Poland in the view of Ajzen's theory of planned behaviour. Entrepreneurial Business and Economics Review, 4(1), 83.

Waddock, S., & Lozano, J. M. (2013). Developing more holistic management education: Lessons learned from two programs. Academy of Management Learning & Education, 12(2), 265-284.

## Tentang Penulis



Bunga Aditi, S.E.,M.Si, lahir di Medan, 15 Oktober 1981. Adalah Dosen Tetap Universitas Harapan Medan Fakultas Ekonomi Bisnis. Menyelesaikan Pendidikan Sarjana Program Studi Manajemen di STIE Harapan (2011). Pendidikan Magister berhasil diselesaikan dari Universitas Sumatera Utara (2013). Beliau adalah salah satu anggota Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) dan telah lulus dalam pelatihan dan Uji Kompetensi Pendamping Kewirausahan. Saat ini aktif mengajar mata kuliah yang berkaitan dengan Kewirausahaan dan Pemasaran. Aktif Mengajar STIE Harapan yang saat ini telah berubah nama menjadi Universitas Harapan Medan sejak Oktober 2014.

ISBN 978-623-98938-4-2

9 786239 893842

CV TUNGGA ESTI

# referensi

ORIGINALITY REPORT

| 10% | 8% | 1% | 0% |
| --- | --- | --- | --- |
| SIMILARITY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATIONS | STUDENT PAPERS |

PRIMARY SOURCES

| | | |
| --- | --- | --- |
| 1 | Repository.umy.ac.id<br>Internet Source | 3% |
| 2 | entrepreneur.uai.ac.id<br>Internet Source | 3% |
| 3 | www.digination.id<br>Internet Source | 2% |
| 4 | Agnieszka Skala. "Digital Startups in Transition Economies", Springer Science and Business Media LLC, 2019<br>Publication | 1% |

| | | | |
| --- | --- | --- | --- |
| Exclude quotes | Off | Exclude matches | < 500 words |
| Exclude bibliography | Off | | |