

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Revolusi Industri 4.0 telah membawa transformasi signifikan dalam cara organisasi beroperasi. Dimulai dari integrasi teknologi canggih seperti kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), *big data*, dan *internet of things* (IoT) (Sampaio et al., 2022). Dunia mengalami pergeseran paradigma besar-besaran dari sistem tradisional ke lingkungan yang lebih digital dan otomatis (Leone & Barni, 2020). Hal tersebut menciptakan tuntutan untuk individu dan organisasi untuk menjadi lebih adaptif terhadap perubahan yang cepat dan dinamis, membangun fondasi yang lebih tangguh dalam menghadapi situasi yang tidak pasti atau yang dikenal dengan VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity*) (Kautish et al., 2022). Dalam konteks ini, organisasi dituntut untuk lebih fleksibel dalam pengambilan keputusan strategis, mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang fluktuatif, dan beradaptasi dengan dinamika pasar yang terus-menerus berubah. VUCA membuat organisasi menghadapi peluang dan ancaman sekaligus. Di satu sisi, perubahan bisa berdampak positif dengan membuka peluang baru untuk inovasi, efisiensi operasional yang lebih baik, dan penciptaan produk atau layanan yang lebih menarik bagi konsumen (Fasnacht, 2018). Di sisi lain, perubahan ini dapat membawa dampak negatif, termasuk risiko kegagalan proyek yang lebih tinggi, stres karyawan, dan kesulitan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif (Pamidimukkala & Kermanshachi, 2021).

Organisasi yang dapat mengidentifikasi, memahami, dan beradaptasi dengan perubahan ini dengan cara yang produktif memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja, sementara yang tidak mampu beradaptasi mungkin akan mengalami penurunan kinerja atau bahkan kegagalan. Mengamati kinerja organisasi adalah langkah vital dalam memastikan keberlanjutan dan keberhasilan jangka panjang (Gupta et al., 2020). Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan seringkali tak terduga, memiliki pemahaman yang mendalam tentang bagaimana organisasi berfungsi dapat membantu dalam mengidentifikasi area yang

memerlukan perbaikan, sehingga mendorong efisiensi operasional dan optimasi sumber daya (Songkajorn et al., 2022). Lebih lanjut, pengamatan kinerja dapat mengungkapkan peluang baru, memfasilitasi inovasi yang bertujuan untuk menjaga keunggulan kompetitif perusahaan di pasar. Selain itu, dengan terus memantau kinerja, organisasi dapat membangun reputasi yang lebih baik, menciptakan hubungan yang lebih kuat dengan *stakeholder*, termasuk karyawan dan pelanggan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan dan keuntungan finansial.

Manajemen kinerja mempunyai peran krusial dalam menavigasi kompleksitas dunia bisnis modern dan berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi (Wisetsri et al., 2022). Hasil penelitian terdahulu meyakini bahwa peningkatan kinerja organisasi dapat dicapai dengan berfokus pada peningkatan aspek internal (Mehrez et al., 2021; Herman, 2022) dan aspek eksternal (Wilden et al., 2013; Zhao et al., 2022). Hasil penelitian tersebut mengesampingkan pentingnya kesesuaian bisnis dan program peningkatan yang berkelanjutan dan hanya berfokus pada aspek internal dan eksternal yang umum digunakan. Muneeb et al. (2023) menyatakan bahwa aspek penting lainnya adalah interaksi dinamis antara aspek internal dan eksternal, yaitu bagaimana organisasi mampu menciptakan sinergi antara sumber daya internal dan peluang atau tantangan yang datang dari lingkungan eksternal. Beberapa penelitian terdahulu berpendapat bahwa dengan mempertimbangkan spektrum yang lebih luas dari aspek internal dan eksternal, organisasi dapat bekerja menuju peningkatan kinerja yang lebih holistik, yang mencakup aspek finansial, sosial, dan lingkungan (Alexander et al., 2017; Najam et al., 2022; Muneeb et al., 2023). Perbedaan pandangan tersebut menunjukkan masih terdapat *gap* konsep kinerja dalam menghasilkan perbaikan manajemen seperti yang diharapkan.

Beberapa sektor industri yang mengalami penurunan kinerjanya di era revolusi industri, sektor retail tradisional menghadapi persaingan yang ketat dari *platform e-commerce*, yang menawarkan kemudahan berbelanja dan pilihan yang lebih luas bagi konsumen (Gupta et al., 2023), memaksa banyak retailer tradisional untuk beradaptasi atau menghadapi penurunan penjualan. Meskipun teknologi telah memungkinkan akses yang lebih luas ke sumber daya pendidikan melalui *e-*

learning, sektor pendidikan menghadapi tantangan dalam hal menyesuaikan diri dengan model pembelajaran baru ini, termasuk masalah seperti kesenjangan digital dan kehilangan interaksi sosial yang langsung. Selain retail tradisional dan pendidikan, sektor lain yang mengalami penurunan kinerja antara lain industri percetakan, industri fotografi, industri penerbangan, industri video rental, dan lain sebagainya.

Sektor teknologi informasi dan komunikasi (TIK) justru mengalami peningkatan kinerja yang signifikan dengan berkembangnya teknologi (Deng et al., 2022). Sektor ini telah tumbuh pesat dengan pengenalan solusi berbasis *cloud*, IoT, dan teknologi canggih lainnya yang meningkatkan efisiensi dan inovasi. Melalui adopsi manufaktur cerdas dan otomasi, sektor manufaktur telah mampu meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, dan meningkatkan kualitas produk (Ashima et al., 2021). Selain itu, integrasi teknologi digital telah memungkinkan pengembangan solusi kesehatan yang lebih personal, seperti *telemedicine* dan *wearable devices* yang memonitor kesehatan, memungkinkan pendekatan yang lebih proaktif terhadap perawatan kesehatan (Aldianto et al., 2021).

Salah satu jenis unit usaha atau bisnis yang berfokus pada inovasi dan pertumbuhan cepat sehingga mempunyai peluang untuk berkembang di era digital adalah *startup* (Z. Zhang et al., 2023). Umumnya, *startup* didirikan dengan tujuan untuk mengatasi suatu masalah atau memenuhi kebutuhan pasar yang belum terpenuhi melalui pendekatan inovatif atau teknologi baru. *Startup* cenderung mengutamakan skala dan pertumbuhan cepat, dan mencari peluang untuk memperluas atau mengubah pasar yang sudah ada atau menciptakan pasar baru (Rizvanović et al., 2023). Menurut Kuckertz et al. (2020), *startup* yang inovatif dan adaptif berpotensi untuk merevolusi pasar dengan memindahkan aktivitas bisnis menjadi sepenuhnya digital yang mendorong akses yang lebih baik ke pasar global, kemampuan untuk menyesuaikan produk atau layanan dengan lebih cepat dan efisien, dan potensi untuk mengoptimalkan operasi internal. Tantangannya adalah kebutuhan akan kompetensi digital yang tinggi dan persaingan yang meningkat di ruang digital.

Lingkungan bisnis yang dinamis menyebabkan variasi kinerja *startup* yang berbeda pada setiap negara (Teixeira et al., 2021). Hal ini bisa dipengaruhi oleh sejumlah faktor seperti kebijakan pemerintah terkait *startup* dan ekosistem digital, tingkat adopsi teknologi di suatu negara, ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas, budaya inovasi yang berbeda dan lain sebagainya. Memahami konteks lokal dan regional menjadi sangat penting untuk *startup* dalam merencanakan strategi dan program organisasi.

Sejak awal 1980, peneliti mulai menghubungkan kinerja bisnis dengan strategi (Furrer et al., 2008). Manajemen strategi memfasilitasi perencanaan yang terfokus untuk mencapai tujuan dan visi organisasi dalam lingkungan yang sering kali penuh dengan ketidakpastian, mengidentifikasi dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, sekaligus bermitra dengan potensi ancaman dan peluang yang mungkin dihadapi oleh organisasi (Wheelen et al., 2018). Melalui analisis yang mendalam mengenai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi, manajemen strategi menciptakan *roadmap* yang memandu inisiatif, alokasi sumber daya (Wixom & Watson, 2001; Eckerson, 2006), dan pengambilan keputusan lainnya, semuanya dengan tujuan untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Proses ini mencakup perumusan strategi yang mencakup definisi misi dan visi, penetapan tujuan jangka panjang, dan identifikasi area kunci untuk fokus. Implementasi strategi kemudian melibatkan penerjemahan rencana strategis ini menjadi tindakan yang dapat diukur dan termonitor. Manajemen strategi memegang peran vital dalam mempengaruhi kinerja positif dalam organisasi, mendukung pencapaian tujuan organisasi, dan memastikan daya saing organisasi (Somwethee et al., 2023).

Nimalathan (2008) dan Qureshi et al. (2022) menghubungkan karakteristik pemilik usaha dengan kinerja bisnisnya, sedangkan Frolick & Ariyachandra (2006); Wheelen et al. (2018); Rêgo et al. (2021); Maurya (2022) menyatakan bahwa untuk mencapai kinerja bisnis yang baik, perlu adanya perencanaan dari perumusan strategi hingga proses evaluasi strategi, dimana faktor kunci keberhasilan kinerja yang paling penting berasal dari dukungan *stakeholder*. Hasil tersebut selaras

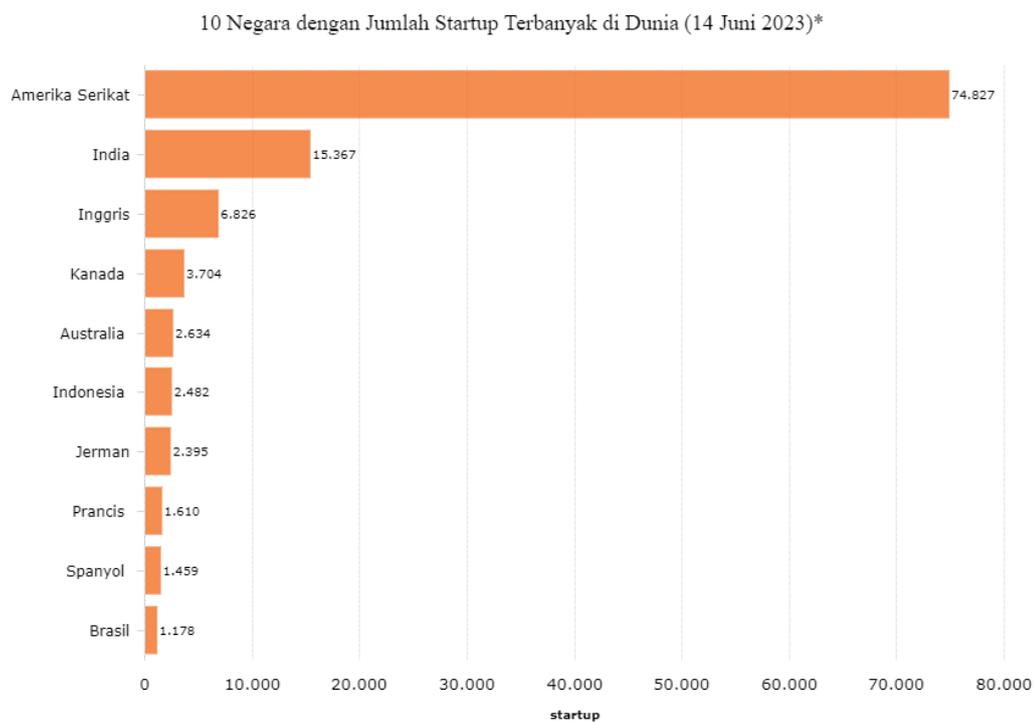
dengan penelitian sebelumnya bahwa “*stakeholder perspective measurement*” sangat memengaruhi kelangsungan bisnis jangka panjang (Love & Holt, 2000).

Pada organisasi yang bergerak di jasa global, struktur jaringan, inovasi global, kemauan dan kemampuan untuk mengintegrasikan jaringan global, berpengaruh pada kinerja organisasi (Bai et al., 2022). Dalam pemerintahan (Suhaya & Nugroho, 2022) dan korporasi (Khatib & Nour, 2021), model tata kelola organisasi berpengaruh besar terhadap kinerja organisasi. Berbeda dengan Bilan et al. (2020) yang menghubungkan peran budaya inovatif pada pembelajaran organisasi dan keberlanjutan organisasi. Dey et al. (2020) mengemukakan hasil bahwa praktik manajemen *lean* bukan hanya memengaruhi kinerja korporasi saja, tapi pada level Usaha Kecil Menengah (UKM), dimana organisasi bisa menjadi lebih efisien, inovatif, berorientasi keberlanjutan dengan memperhatikan lingkungan dan sosial.

Banyak referensi yang telah membahas *Key Performance Indicators* (KPI) untuk *startup* (Utoyo, 2016; Bednár & Tarišková, 2017; Elmborg (2017); Geckoboard (2020); Lance, 2021) termasuk memberikan langkah-langkah pada *startup* baru dalam melewati tahap awal (Eisenmann, 2020). Penelitian kinerja *startup* yang dihubungkan dengan strategi belum banyak dilakukan terutama yang berkaitan dengan *startup* tahap awal (*early-stage startup*) (Moore, 1994; Ries, 2011; European Startup Monitor, 2016; Spiegel et al., 2016; Dellermann et al., 2017). Tahap awal memang tidak memiliki patokan khusus, beberapa peneliti menganggap bahwa tahap awal merupakan fase beroperasinya *startup* kurang dari tiga tahun (Rohmani et al., 2019; Feld & Hathaway, 2020), dimana pendanaannya didominasi oleh sistem pendanaan dengan mengandalkan sumber daya pribadi/terbatas yang dikenal dengan istilah *bootstrapping* (Vanacker et al., 2011).

Indonesia merupakan negara dengan jumlah pertumbuhan *startup* terbanyak di dunia. Berdasarkan Techinasia (2022), Asia Tenggara memiliki lebih dari 50 *startup* dengan status *unicorn*, dimana sebanyak 13 diantaranya merupakan asal Indonesia. Dapat dilihat pada Gambar 1.1, bahwa jumlah *startup* di Indonesia menempati posisi enam dunia setelah Amerika Serikat, India, Inggris, Kanada dan Australia.

Menurut data Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia (MIKTI), mayoritas *startup* di Indonesia berada di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi (Jabodetabek) (39.59%) dan sisanya tersebar di berbagai kota besar di Indonesia (MIKTI, 2021). Lebih lanjut, MIKTI melaporkan bahwa 32.7% *startup* termasuk ke dalam bidang usaha general, 16.48% *startup* bergerak dalam bidang pembuatan konten, 14.59% bergerak di bidang *e-commerce*, 8.52% bergerak di bidang teknologi keuangan (*fintech*) dan sisanya bergerak di bidang pariwisata digital, *edutech*, media, *healthcare*, *game developer*, *agrotech*, dan *digital logistic*.



Sumber: Katadata (2023a)

Gambar 1. 1 Sebaran Jumlah Startup di Dunia

Kemintaan yang besar untuk menjadi pendiri *startup* di Indonesia memang belum sepenuhnya selaras dengan jumlah *startup* yang berhasil melewati tahap awal atau tahap "*valley of death*". Dari lebih dari 85,000 calon pendiri, hanya 1,190 yang dirintis (MIKTI, 2021). Startup Studio Indonesia (2020) menyatakan bahwa jumlah *startup* yang berlanjut mendapatkan pendanaan (*seed funding*) hanya 1 % *startup* dari jumlah total *startup* di Indonesia. Berdasarkan data dari Kementerian

Dini Turipanam Alamanda, 2024

ECOSYSTEM-DRIVEN STRATEGIC MODEL FOR EARLY-STAGE STARTUP PERFORMANCE IN INDONESIA

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Komunikasi dan Informatika (Kemenkominfo) (2021), dari 1,300 *startup* yang mengikuti program Gerakan Nasional 1,000 *startup*, hanya 10 persen yang bertahan. CB Insight (2022) mengemukakan bahwa sebanyak 38% *startup* penyebab gagalnya *startup* adalah kekurangan dana. Selain itu, ketidaksesuaian produk atau jasa yang diciptakan dengan kebutuhan pasar (35%), ketidakmampuan berkompetisi (20%), kurang handalnya model bisnis (19%), penetapan harga yang tidak tepat (15%), kualitas tim (14%), pemasaran (10%), kualitas produk (8%), ketidakharmonisan tim dan investor (7%), dan lain-lain. Sedangkan menurut Kemenkominfo (2021), faktor manajerial adalah penyebab kegagalan tertinggi pada *startup*, contohnya adalah kurangnya pengalaman dan kurang fokus dalam menjalankan bisnis.

Endemi berpengaruh pada perubahan perilaku konsumen yang membuat popularitas *startup* menurun. Kondisi tersebut disertai dengan menurunnya tren pendanaan untuk *startup* secara global yang berdampak pada valuasinya. Pendanaan dari investor modal ventura kepada *startup* turun hingga 27% ke level terendah (Katadata, 2022). Meski terjadi pertumbuhan dari sisi jumlah, investor memberi pandangannya bahwa *startup* pemula akan sulit berkinerja tinggi seiring meluasnya pemutusan hubungan kerja (PHK) (Investor.id, 2022).

Masalah yang paling banyak dihadapi oleh *startup* tahap awal antara lain tidak mampu mengidentifikasi produk dan melakukan validasi pasar sesuai dengan waktu yang ditentukan (Naratama & Windasari, 2019). Pendanaan untuk *startup* baru sering dianggap tidak penting, padahal sifatnya krusial (Startup Studio Indonesia, 2020). Selama ini, *startup* di Indonesia banyak yang mengadopsi strategi yang umumnya dikenal sebagai "*burn money*" atau "bakar uang" sebagai bagian dari upaya untuk meraih pertumbuhan cepat dan penetrasi pasar yang besar (Vanni, 2022). Strategi ini melibatkan pengeluaran besar-besaran untuk pemasaran, pengembangan produk, dan ekspansi geografis, bahkan jika bisnis itu sendiri belum menghasilkan keuntungan. Walaupun strategi ini dapat berhasil dalam jangka pendek untuk menarik perhatian investor dan mendapatkan pangsa pasar yang besar, namun strategi ini seringkali mengakibatkan masalah pendanaan di masa depan.

Meskipun mengalami penurunan popularitas pada pertengahan tahun 2022, *startup* masih menunjukkan relevansinya dan terus mendapat perhatian hingga tahun 2023. Minat terhadap *startup* masih sangat tinggi, sebagian besar karena pengakuan bahwa *startup* tetap menjadi inkubator vital untuk inovasi dan potensi pertumbuhan yang cepat (Vaz et al., 2023). Unit usaha ini mendapatkan kepercayaan kembali dari investor dan *stakeholder* lainnya, yang melihat nilai dan potensi dalam jangka panjang, membuktikan bahwa *startup* masih merupakan pilar penting dalam perekonomian modern, dengan kapasitas unik untuk mendorong perkembangan dan pemulihan ekonomi. *Startup* merupakan sumber inovasi dan pengembangan teknologi baru yang cenderung menciptakan produk dan layanan yang lebih efisien, canggih, dan berorientasi masa depan (Fiorentino et al., 2021). Inovasi ini dapat menggerakkan sektor industri yang lebih besar dan membantu negara untuk tetap bersaing di tingkat global (Audretsch et al., 2023; Kames et al., 2023).

Umumnya, faktor internal dan eksternal mewakili *environmental scanning* pada teori manajemen strategik yang dikonseptualisasikan oleh Wheelen et al. (2018) dan didukung Rêgo et al. (2021). *Market-based view* (Caves & Porter, 1977), *competitive advantage* (Porter, 1980), *resource-based view* yang dikonseptualisasikan Barney (1991), dan *dynamic capability* yang dikemukakan oleh Teece et al. (1997) adalah beberapa teori yang merepresentasikan faktor lingkungan internal dan eksternal. Penelitian ini hanya berfokus pada *resource-based view* dan *dynamic capability* karena relevan dengan kajian objek penelitian dan mengesampingkan *market-based view* serta *competitive advantage*.

Konsep *resource-based view*, dijelaskan mengapa organisasi dalam satu industri atau kelompok strategik dapat memiliki kinerja yang berbeda. Sumber daya internal dapat menciptakan *Sustainability Competitive Advantage* (SCA) bagi organisasi (Barney, 1991). Secara konseptual, penelitian-penelitian mengenai *dynamic capability* didasarkan pada konsep *resource-based view* (Barney, 1991; Amit & Shoemaker, 1993). *Dynamic capability* diasumsikan mampu mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi lingkungan yang berubah cepat (Teece et al., 1997).

Namun, bentuk implikasi *resource-based view* (RBV) dan *dynamic capability* dalam menghasilkan kesesuaian (*fit*) bisnis, belum mempunyai model yang optimal, terutama yang berkaitan dengan kesesuaian *startup* tahap awal (*early-stage startup fit*).

Early-stage fit yang dimaksud pada *startup* dikenal dalam tiga tahapan besar yaitu *problem-solution fit* (Naratama & Windasari, 2019; Karia et al., 2022), *product-launch fit* dan *product-market fit* (Dennehy et al., 2016; Leiva & Kuschel, 2020; Davidsson, 2021). Dennehy et al. (2016) dan Allen (2022) menyatakan bahwa *lean startup* akan mendukung lebih baik *early-stage startup fit* terhadap kinerja *startup* (*startup performance*). Lebih spesifik, Becker & Eendenich (2022) mengemukakan bahwa tidak cukup dengan menerapkan *lean startup*, sebuah *startup* perlu dukungan ekosistem yang baik untuk bisa menghasilkan *performance* yang diharapkan. Penelitian Dennehy et al. (2016) menghasilkan temuan bahwa *Minimum Viable Product* (MVP) dan eksperimen yang iteratif terbukti memengaruhi *lean design program*.

Wu (2007) menyatakan bahwa *startup performance* dapat diukur melalui *entrepreneurial resources* yang dimoderasi oleh *dynamic capability* dan kerjasama mitra eksternal. Pendekatan lain yang digunakan sebelumnya dalam mengukur *startup performance* adalah *entrepreneurial ecosystem* melalui *support service* (Kee & Rahman, 2017). Caseiro & Coelho (2018) mengukur *startup performance* melalui karakteristik *business intelligent* dan *entrepreneurial orientation*. Amedofu et al. (2019) menghubungkan kinerja *startup* dengan praktek *supply chain management* (SCM) dan hubungan pelanggan (*customer relationship*). Guo et al. (2019) mengemukakan temuan berbeda, bahwa kinerja *startup* dipengaruhi oleh empat faktor yaitu *value proposition innovation*, *exploitation innovation*, *exploration innovation* dan *demand uncertainty*. Frederiksen & Brem (2017); Harms & Schwery (2020); dan Welter et al. (2021) menghubungkan keberhasilan *startup performance* dengan *lean startup methodology* yang dipopulerkan oleh Ries (2011). *Lean startup methodology* di Indonesia umumnya tidak diimplementasikan secara utuh pada *startup* tahap awal, dan sering kali digabungkan dengan metode lain seperti *agile*, *scrum*, dan *design thinking*. Dalam penelitian ini, penggabungan

antara *lean startup methodology* dan *design thinking* dipilih sebagai konstruk yang selanjutnya dinamakan *lean design program*.

Dalam konteks *startup*, pendekatan *lean startup methodology* dapat diuraikan lebih lanjut melalui berbagai strategi praktis yang telah terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja *startup*. *Iterative incremental strategy* dalam penelitian ini dikonstruksi sebagai *iterative pilot strategy* yang melibatkan siklus pengujian dan penyempurnaan berulang, memungkinkan *startup* untuk mengidentifikasi dan memperbaiki kekurangan sejak awal, sehingga meningkatkan peluang keberhasilan produk atau layanan di pasar (Ries, 2011; Yang et al., 2014). Strategi ini dianggap dapat memberikan fleksibilitas untuk beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat dan kebutuhan konsumen, serta mengurangi risiko kegagalan proyek.

Berkaitan dengan konteks pengembangan produk dan validasi pasar yang efektif, selain *iterative strategy pilot strategy*, *Minimum Viable Product* atau dikenal dengan istilah MVP, dikenal dalam pengembangan produk dengan fitur minimal yang diperlukan untuk mendapatkan umpan balik dari pelanggan. MVP membantu *startup* untuk menguji asumsi bisnis dan produk dengan investasi yang minimal (Blank, 2013; Eisenmann, 2020). Dalam penelitian ini, MVP dikonstruksi sebagai *MVP strategy*. Strategi ini memungkinkan *startup* untuk memahami kebutuhan pasar lebih baik dan membuat penyesuaian yang tepat sebelum peluncuran produk secara penuh, yang dapat menghemat waktu dan sumber daya serta meningkatkan kepuasan pelanggan (Cooper, 2019).

Sebagai sektor bisnis yang inovatif, *startup* sering kali menggabungkan dua atau lebih strategi untuk menciptakan produk atau layanan. *Mixed-strategy* menggabungkan elemen-elemen dari berbagai pendekatan strategi bisnis untuk menciptakan proposisi nilai yang kuat dan adaptif terhadap dinamika pasar yang kompleks (Anwar et al., 2022; Graham et al., 2009). Dengan mengintegrasikan *iterative pilot strategy* dan *MVP strategy*, *startup* dapat memanfaatkan kekuatan masing-masing pendekatan, menciptakan produk atau layanan yang lebih inovatif dan responsif terhadap kebutuhan pasar (Markowska et al., 2022). *Mixed-strategy* memungkinkan alokasi sumber daya yang lebih efektif, mendukung pertumbuhan

yang lebih cepat, dan mempertahankan fokus strategis yang konsisten. Dalam konteks ekosistem kewirausahaan, strategi ini juga memungkinkan *startup* untuk membangun jaringan mitra bisnis yang lebih luas, meningkatkan akses ke sumber daya, dan beradaptasi dengan lingkungan regulasi yang kondusif (Becker & Endenich, 2022). Oleh karena itu, *iterative pilot strategy*, *MVP strategy*, dan *mixed-strategy* dipilih sebagai mediator dalam penelitian ini karena kontribusi dalam menciptakan keterlibatan ekosistem yang berkualitas dan meningkatkan kinerja startup tahap awal (*early-stage startup performance*) (Amedofu et al., 2019; Guo et al., 2019; Harms & Schwery, 2020).

Adanya *research gap*, *empirical gap* dan *theoretical gap* yang melatarbelakangi penelitian ini, mengarahkan peneliti untuk mengkaji lebih dalam mengenai *early-stage startup performance* yang dihasilkan dari *lean design program* (Ries, 2011; Blank, 2013; Eisenmann, 2020; Harms & Schwery, 2020; Ghezzi & Cavallo, 2020; Shepherd & Gruber, 2020; Bortolini et al., 2021), dan *early-stage startup fit* (Nobel, 2010; Dennehy et al., 2016; Dellyana et al., 2021; MIKTI, 2021; Paakkinen, 2021) yang merupakan implikasi dari *iterative pilot strategy* (Ries, 2011; Yang et al., 2014; Rihar et al., 2020; Elia et al., 2021; Eggers et al., 2022; Waja et al., 2022) dan *MVP strategy* (Mustak et al., 2016; Cooper, 2019; Morgan et al., 2019; Eisenmann, 2020; Romanyuk 2020) yang mampu mensinergikan kualitas keterlibatan *startup* dalam ekosistem atau *ecosystem engagement quality* (Keller et al., 2002; Ries, 2011; Aruan & Felicia, 2019; Eisenmann, 2020; Maurya, 2022).

Ries (2011) meyakini bahwa *lean startup* merupakan solusi untuk permasalahan sulitnya melakukan validasi pada *startup* dimana MVP merupakan salah satu elemen penting didalamnya. Felin et al. (2019) menegaskan bahwa *lean startup* dan ide model bisnis telah menjadi populer dalam konteks eksperimen, inovasi, dan strategi *startup* dan dapat berkontribusi untuk mewujudkannya keberlanjutan *startup* (Faria et al., 2021). Salah satu model eksperimen yang populer adalah *iterative incremental model* (Landry, 2011) karena memberikan hasil yang lebih cepat dalam pengembangan sistem. Ibrahim et al. (2020) menamakan proses serupa dengan sebutan *iterative and incremental development*

model yang terdiri dari perencanaan awal, perencanaan syarat, analisis & desain, penerapan, penyebaran, pengujian, dan evaluasi. Sedangkan dengan nama serupa, Shafiee et al. (2020) menjabarkan proses bertahap tersebut menjadi tahap awal, tahap membangun dan tahap transisi.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa banyak *startup* memilih untuk menggabungkan beberapa strategi dalam menjalankan aktivitas bisnis (Anwar et al., 2022; Graham et al., 2009; Markowska et al., 2022). Pendekatan semacam ini memungkinkan *startup* untuk lebih fleksibel dan responsif terhadap dinamika pasar yang cepat berubah. Dengan mengintegrasikan berbagai strategi, seperti *iterative pilot strategy* dan *MVP strategy*, *startup* bisa menciptakan proposisi nilai yang kuat untuk pelanggannya yang selanjutnya dinamakan *mixed-strategy*. Di sisi lain, mengadopsi pendekatan *mixed-strategy* bisa menjadi tantangan, terutama dalam hal mengalokasikan sumber daya dengan efektif dan mempertahankan fokus strategis yang konsisten. Salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan strategi bisnis, terutama dalam konteks *startup*, adalah ekosistem yang mendukung, yang mencakup jaringan mitra bisnis, akses ke sumber daya, dan lingkungan regulasi yang kondusif (Anwar et al., 2022).

Becker & Endenich (2022) memperkuat hasil dari studi terdahulu, yang menunjukkan adanya keterkaitan antara ekosistem bisnis dengan ekosistem kewirausahaan. Istilah ekosistem kewirausahaan diusulkan pertama kali oleh Moore (1993) dan dipopulerkan oleh Isenberg & Global (2011). Prinsip dasar yang melandasi ekosistem kewirausahaan berakar pada kerangka teoritis yang kuat dari sistem inovasi (Freeman, 1995), teori keunggulan kompetitif berbasis klaster (Porter, 1998), sistem inovasi (Fritsch, 2001), dan kapasitas inovatif (Furman et al., 2002).

Lean design program sudah diimplementasikan di berbagai organisasi di Indonesia. Rahmanita (2022) menganalisis *lean program* pada PT Telkom Indonesia. Maulana & Papatungan (2022) menerapkan *lean startup methodology* pada pengembangan model ide bisnis *startup* JavaHands. Sedangkan Pratama et al. (2022) menerapkan *lean startup* dalam pengembangan *startup* InMotion yang digabungkan dengan metode *Javelin Board*. Selain Naratama & Windasari (2019),

peneliti yang membahas mengenai *early-stage startup fit* di Indonesia antara lain Azzam & Fitria (2022) yaitu pada Zeta Digital Talent, Yuniarto et al. (2022) yaitu pada bisnis motor elektrik, Setiawan & Yuana (2022) pada *startup* bidang pendidikan dan lain sebagainya (Savira et al., 2020; Fitria & Fathurachman, 2022).

Hasil penelitian-penelitian tersebut, belum ditemukan konsistensi pengujian empiris untuk *early-stage startup*. Studi ini memiliki keunggulan dalam mengaplikasikan pendekatan interdisipliner yang menggabungkan prinsip-prinsip lean design dan teori strategi bisnis, yang memberikan wawasan baru dalam mengoptimalkan *early-stage startup performance*. Sehingga peneliti dapat meyakini kebaruan pada penelitian ini adalah *early-stage startup performance* yang dihasilkan dari *lean design program* dan *early-stage startup fit* yang didukung *iterative pilot strategy*, *MVP strategy* dan *mixed-strategy* dengan memperhatikan *ecosystem engagement quality*. Peneliti menemukan urgensi penelitian yang belum sepenuhnya diuji secara empiris dan belum dihasilkannya model yang ideal, sehingga dirasakan perlu melakukan penelitian mengenai “*Ecosystem-Driven Strategic Model for Early-Stage Startup Performance in Indonesia.*”

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian fenomena tersebut di atas, diperlukan strategi yang tepat bagi *early-stage startup* di Indonesia dalam menghadapi persaingan industri dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Manajemen strategik adalah instrumen penting yang membantu memandu *early-stage startup* melalui tantangan fase awal, membangun fondasi yang kuat untuk kelangsungan bisnis di lingkungan yang kompetitif. Sebagai upaya untuk memahami sejauh mana *early-stage startup performance* dipengaruhi oleh *lean design program* dan *early-stage startup fit* yang merupakan implikasi dari *iterative pilot strategy*, *MVP strategy* dan *mixed-strategy*, mampu mensinergikan *ecosystem engagement quality*, maka penting untuk diketahui terlebih dahulu deskripsi tentang karakteristik masing-masing variabel. Oleh karena itu, masalah penelitian ini dirumuskan dalam pertanyaan penelitian berikut.

1. Bagaimana implementasi *early-stage startup* di Indonesia yang meliputi: *early-stage startup performance*, *lean design program* dan *early-stage*

startup fit, iterative pilot strategy, MVP strategy, mixed-strategy dan ecosystem engagement quality?

2. Bagaimana pengaruh *ecosystem engagement quality* terhadap *early-stage startup performance*?
3. Bagaimana *iterative pilot strategy, MVP strategy, dan mixed-strategy* dalam memediasi secara paralel pengaruh *ecosystem engagement quality* terhadap *lean design program*?
4. Bagaimana *iterative pilot strategy, MVP strategy, dan mixed-strategy* dalam memediasi secara paralel pengaruh *ecosystem engagement quality* terhadap *early-stage startup fit*?
5. Bagaimana *iterative pilot strategy, MVP strategy, dan mixed-strategy* dalam memediasi secara serial pengaruh *ecosystem engagement quality* terhadap *early-stage startup performance*?
6. Bagaimana *iterative pilot strategy, MVP strategy, mixed-strategy dan lean design program* dalam memediasi secara serial pengaruh *ecosystem engagement quality* terhadap *early-stage startup performance*?
7. Bagaimana *iterative pilot strategy, MVP strategy, mixed-strategy dan early-stage startup fit* dalam memediasi secara serial pengaruh *ecosystem engagement quality* terhadap *early-stage startup performance*?
8. Bagaimana *iterative pilot strategy, MVP strategy, mixed-strategy, lean design program, dan early-stage startup fit* dalam memediasi pengaruh *ecosystem engagement quality* terhadap *early-stage startup performance*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menggali data dan informasi, menganalisis serta memahami hal-hal berikut:

1. Gambaran implementasi *early-stage startup* di Indonesia yang meliputi: *early-stage startup performance, lean design program dan early-stage startup fit, iterative pilot strategy, MVP strategy, dan ecosystem engagement quality*.
2. Pengaruh *ecosystem engagement quality* terhadap *early-stage startup performance*.

3. *Iterative pilot strategy, MVP strategy, dan mixed-strategy* dalam memediasi secara paralel pengaruh *ecosystem engagement quality* terhadap *lean design program*.
4. *Iterative pilot strategy, MVP strategy, dan mixed-strategy* dalam memediasi secara paralel pengaruh *ecosystem engagement quality* terhadap *early-stage startup fit*.
5. *Iterative pilot strategy, MVP strategy, dan mixed-strategy* dalam memediasi secara serial *ecosystem engagement quality* terhadap *early-stage startup performance*.
6. *Iterative pilot strategy, MVP strategy, mixed-strategy dan lean design program* dalam memediasi secara serial *ecosystem engagement quality* terhadap *early-stage startup performance*.
7. *Iterative pilot strategy, MVP strategy, mixed-strategy dan early-stage startup fit* dalam memediasi secara serial *ecosystem engagement quality* terhadap *early-stage startup performance*.
8. *Iterative pilot strategy, MVP strategy, mixed-strategy, lean design program, dan early-stage startup fit* dalam memediasi pengaruh *ecosystem engagement quality* terhadap *early-stage startup performance*.

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan dari seluruh rangkaian kegiatan penelitian serta hasil penelitian memberikan manfaat baik secara teoritis, kebijakan maupun secara praktis.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi penelitian dan pengetahuan secara konseptual dalam bidang kajian ilmu manajemen stratejik, berkenaan dengan pengembangan konsep strategi bisnis *startup* yang berkaitan dengan *early-stage startup*. Aspek lain yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk memverifikasi teori manajemen stratejik yang saat ini sedang berkembang terhadap perkembangan empiris yang terjadi di lapangan. *Early-stage startup performance* yang dipengaruhi konstruk baru masih sedikit diungkapkan pada penelitian terdahulu, dimana *novelty* dalam penelitian ini adalah *lean design program* (Ries, 2011; Felin et al., 2019; Faria et al., 2021), *early-stage startup fit*

(Dennehy et al., 2016; Naratama & Windasari, 2019; Allen, 2022; Karia et al., 2022), *iterative pilot strategy* (Landry, 2011; Kaufman, 2012; Ibrahim et al., 2020; Shafiee et al., 2020), *MVP strategy* (Randall et al., 2011; Ries, 2011; Schuh et al., 2018; Romanyuk, 2020; Schmitt, 2021; Bank, 2022; de Waal & Maritz, 2022) dan *mixed-strategy* yang dipertimbangkan dalam *ecosystem engagement quality* (Moore, 1993; Freeman, 1995; Porter, 1998; Fritsch, 2001; Furman et al., 2002; Isenberg & Global, 2011; Becker & Eendenich, 2022). Penelitian ini memberi pengetahuan baru tentang variabel spesifik dan dimensi-dimensinya yang memengaruhi *lean design program* dan *early-stage startup fit* yang memiliki implikasi terhadap *early-stage startup performance* yang belum pernah diungkap dalam penelitian sebelumnya, yang meliputi *iterative pilot strategy*, *MVP strategy*, *mixed-strategy* dan *ecosystem engagement quality*.

1.4.2 Manfaat Kebijakan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam menetapkan kebijakan dan regulasi pada industri *startup* di Indonesia, agar memberi manfaat yang optimal untuk *stakeholder*. Selain itu, khususnya bagi Kementerian Perindustrian (Kemenperin), hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam pengembangan ekonomi yang ditopang oleh industri *startup* yang optimal yang diharapkan dapat meningkatkan efisiensi serta memajukan ekonomi kreatif. Selain itu, hasil penelitian memungkinkan digunakan untuk pengembangan kebijakan yang lebih mendukung pertumbuhan *startup*, seperti insentif fiskal, regulasi yang lebih fleksibel, dan akses ke modal ventura yang lebih luas.

1.4.3 Manfaat Praktis

Untuk pendiri *startup* dan peminat bisnis *startup*, hasil penelitian yang disampaikan dapat dijadikan acuan dalam menjalankan bisnis dalam kondisi ekosistem yang dinamis. Bagi pelaku bisnis, informasi ini dapat dijadikan referensi untuk melihat prospek bisnis dalam bidang teknologi yang dapat dikembangkan dengan kehadiran industri *startup*, untuk meningkatkan percepatan *problem-solution fit*, dan *product-market fit*. Bagi pemerhati *startup* di Indonesia, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu bahan diskusi, kajian, dan pengembangan lebih lanjut.

Bagi inkubator bisnis, akselerator, dan ekosistem *startup* lain yang dikelola oleh universitas, pemerintah, swasta, komunitas, *venture capital*, serta *angel investor*, hasil penelitian ini menawarkan wawasan untuk merumuskan metode pendampingan yang lebih efektif, menargetkan sumber daya yang lebih tepat, dan mengidentifikasi peluang inovasi yang belum tergal. Dengan memahami dinamika terkini industri *startup*, berbagai entitas ini dapat meningkatkan efektivitas program inkubasi dan akselerasi yang ditawarkan, serta lebih efisien dalam memfasilitasi jaringan antar pelaku dalam ekosistem.

Hasil penelitian ini bisa menjadi dasar untuk pengembangan strategi kolaboratif antara universitas, pemerintah, dan industri dalam membentuk *techno park* atau pusat inovasi yang mendukung *startup* teknologi. Melalui kolaborasi tersebut, bisa tercipta integrasi sumber daya yang lebih baik, baik dari segi pengetahuan, teknologi, maupun modal, yang pada akhirnya akan mempercepat pertumbuhan ekonomi berbasis inovasi.

1.5 Struktur Organisasi Disertasi

Struktur organisasi dalam usulan penelitian ini terdiri atas 3 (tiga) bab sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab pendahuluan ini berisi tentang latar belakang penelitian yang di dalamnya terkandung *research gap*, *empirical gap*, dan *theoretical gap* sehingga bisa membangun sebuah rumusan permasalahan dalam penelitian ini. Selain itu bab ini berisikan tentang tujuan penelitian, dan manfaat/signifikansi penelitian.

Bab II Kajian Pustaka, Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Bab ini berisikan tentang teori-teori dan hasil-hasil penelitian terdahulu, yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan kerangka pemikiran penelitian, model penelitian, serta premis-premis yang digunakan sebagai dasar dalam pengajuan hipotesis penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Bab ini menyajikan tentang metodologi penelitian yang digunakan. Metodologi yang dijelaskan secara lengkap dalam penelitian ini mencakup penjelasan tentang jenis penelitian yang dilakukan, populasi dan sampel penelitian, teknik

pengambilan sampel, teknik pengukuran variabel, metoda pengumpulan data, teknik pengolahan data beserta alat statistik yang digunakan, serta menyajikan analisis data secara komprehensif.

Bab IV Temuan dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran subjek dan objek penelitian, gambaran umum responden yang berpartisipasi, analisis deskriptif dari setiap dimensi, selanjutnya menyajikan temuan dan pembahasan yang terkait hubungan antar variabel yang akan digunakan dalam menarik simpulan dari setiap hipotesis yang diajukan.

Bab V Simpulan, Implikasi, dan Rekomendasi

Bab ini berisi tentang kesimpulan mengenai hubungan antar variabel yang dihipotesiskan, serta berisikan saran bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan penentu kebijakan sebagai implikasi manajerialnya. Bab ini menjelaskan tentang keterbatasan-keterbatasan yang terkandung dalam penelitian ini, sehingga diharapkan mampu menjadi pedoman bagi peneliti selanjutnya untuk perbaikan