

Identifikasi Strategi dan Faktor Keberhasilan Perusahaan *Startup*: Studi Kasus Perusahaan *Startup* Makanan dan Minuman di Indonesia

¹Anindhita Yusi, ²Agustin Dede, ³Agus

^{1,2,3}Departemen Teknik Industri. Universitas Mercu Buana, Jakarta

Email korespondensi : yusianindhita@yahoo.co.id

Abstrak

Setiap Perusahaan mengalami tahapan siklus kehidupan, di mana siklus ini identik dengan siklus kehidupan Perusahaan. Siklus kehidupan Perusahaan terdapat 5 fase secara berurutan yaitu tahap pendirian (*establishment or startup*), tahap ekspansi (*expansion*), tahap kedewasaan (*maturity*) dan tahap penurunan (*declining*). *Startup* Perusahaan adalah Perusahaan yang sedang dalam tahap awal beroperasi dan berkembang atau belum beroperasi. Salah satu sektor *startup* yang menjanjikan adalah *startup* Perusahaan makanan dan minuman. Perusahaan *startup* berbasis makanan dan minuman, menjadi salah satu sektor yang paling diincar oleh para investor kendati perekonomian global tertekan oleh wabah virus corona. Salah satu permasalahan yang krusial bagi Perusahaan *startup* adalah strategi bisnis, hal ini dikarenakan Perusahaan *startup* memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan yang sudah matang seperti dalam pengambilan keputusan. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan Perusahaan *startup*. Oleh karena itu tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi strategi yang digunakan oleh Perusahaan *startup* makanan dan minuman serta menentukan faktor yang paling berpengaruh dalam keberhasilan *startup*. Penelitian ini dilakukan dengan mewawancarai secara struktur terhadap 22 Perusahaan *startup*, kemudian mengolah data dengan menggunakan AHP (*analitic hierarky process*) dalam menentukan tingkatan faktor kesuksesan yang paling berpengaruh. Hasil menunjukkan bahwa strategi yang paling banyak digunakan adalah *marketpenetration* sebesar 68% dan tingkat faktor yang membawa pengaruh kesuksesan tertinggi adalah pada kelompok faktor individu sebesar 5,111.

Kata kunci : Startup, Strategi Bisnis, Faktor Keberhasilan

Abstract

Every company experiences life cycle stages, where this cycle is identical to the Company's life cycle. There are 5 phases in the company's life cycle, namely the establishment or startup stage, the expansion stage, the maturity stage, and the declining stage. Startup Companies are companies that are in the early stages of operating and developing or have not yet operated. One promising startup sector is a food and beverage company startup. Food and beverage-based startup companies are one of the sectors most targeted by investors even though the global economy is being pressured by the coronavirus outbreak. One of the crucial problems for startup companies is business strategy, this is because startup companies have different characteristics from mature companies such as in decision-making. There are many factors that influence the success of a startup company. Therefore the purpose of this study is to identify the strategies used by food and beverage startup companies and determine the most influential factors in the success of the startup. This research was conducted by structurally interviewing 22 startup companies, then processing the data using AHP (analytical hierarchical process) in determining the level of the most influential success factors. The results show that the most widely used strategy is market penetration of 68% and the level of the factor that has the highest influence on success is the individual factor group of 5,111.

Keywords: *Startup, Business Strategy, Success Factor*

1. Pendahuluan

Setiap perusahaan pasti mengalami tahapan siklus kehidupan di mana siklus ini identik dengan siklus kehidupan perusahaan (Gup & Agrawal, 1996). Siklus kehidupan Perusahaan terdapat 5 fase secara berurutan yaitu : tahap pendirian (*establishment or startup*), tahap ekspansi (*expansion*), tahap kedewasaan (*maturity*), dan tahap penurunan (*declining*). Tahap pendirian/*startup* ini menurut Ries (2011) sangat penting untuk keberlangsungan lanjut suatu perusahaan operasi. Salah satu sektor yang menjanjikan adalah *startup* Perusahaan makanan dan minuman. Perusahaan *startup* berbasis makanan dan minuman, menjadi salah satu sektor yang paling diincar oleh para investor kendati perekonomian global tertekan oleh wabah virus corona . Sektor strategis ini diperkirakan dapat tumbuh positif pada tahun 2021, mengingat produk makanan dan minuman sangat dibutuhkan masyarakat (Kementrian Perindustrian, 2020). Salah satu hal yang penting dalam bisnis makanan dan minuman adalah strategi, hal ini dikarenakan keinginan dan kebutuhan masyarakat yang berubah – ubah dan terus berkembang sesuai dengan perkembangan zaman. Faktor proses pembuatan strategi pada perusahaan *startup* adalah memperluas pasar sedangkan fokus perusahaan yang sudah matang adalah mencari keuntungan (Hart, 2012).

Kunci faktor kunci keberhasilan Perusahaan *startup* adalah faktor individu, organisasi dan eksternal (Santisteban & Mauricio, 2017). Banyak tantangan yang dihadapi oleh *startup* diantaranya yaitu keuangan, manusia, teknologi dan lingkungan (Salamzadeh, 2015). Pada tahap *startup* ini banyak perusahaan yang mengalami kegagalan, faktor yang membuat *startup* tersebut gagal diantaranya adalah kekurangan uang, produk tidak dibutuhkan di masyarakat, tidak ada investor, permasalahan biaya, dan tim tidak solid (Bednár & Tarišková, 2018). Namun, banyak juga pada tahap *startup* ini yang mengalami keberhasilan, salah satu faktornya adalah faktor kepribadian pendiri (Dessyana & Dwi Riyanti, 2017). Pada penelitian siklus hidup perusahaan mengenai memoderasi hubungan pengungkapan modal intelektual dan nilai perusahaan pada tahap siklus hidup *Life cycle stage* dalam memoderasi hubungan pada sebuah organisasi, akan meningkatkan hubungan baik di internal perusahaan dan eksternal perusahaan sehingga kinerja perusahaan berhubungan baik (Pujianto et al., 2016). Salah satu faktor yang membuat suksesnya sebuah produk adalah kualitas produk yang membuat pelanggan puas (Yusuf, 2019).

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas maka mendapatkan ide penelitian selanjutnya ini dilakukan untuk mengidentifikasi strategi perusahaan *startup* dan tingkatan/ urutan faktor – faktor apa sajakah yang paling menentukan keberhasilan *startup*. Tujuan penelitian ini dilakukan agar perusahaan *startup* yang akan memulai usahanya mempunyai literatur bahwa strategi apa yang tepat untuk menjalankan *startup* perusahaannya. Objek penelitiannya adalah perusahaan *startup* makanan dan minuman. Pemilihan strategi ini penting untuk keberlangsungan bisnis perusahaan tersebut. Evaluasi kesuksesan *startup* perusahaan memiliki banyak bobot dan kriteria faktor kesuksesan bisnis. Penilaian bobot dan prioritas untuk faktor keberhasilan bisnis akan menjadi langkah penting dalam melaksanakan dan mengevaluasi bisnis untuk perusahaan *startup* secara praktis (Kim et al., 2018). Karena alasan tersebut di atas maka AHP (*Analytic Hierarchy Process*) digunakan untuk menentukan kunci faktor keberhasilan dan bobot dalam sistem evaluasi (Ngai, 2003).

2. Landasan Teori

2.1. Pengertian Perusahaan *Startup*

Menurut Hart (2012), Start up adalah sebuah perusahaan rintisan, atau perusahaan yang belum lama beroperasi. *Startup* adalah institusi yang didesain untuk mengembangkan produk atau jasa baru dan berada dalam kondisi yang penuh ketidakpastian. *Startup* merupakan suatu perusahaan yang masih baru dan sedang mencari bentuk. Selain itu, *startup* juga terus tumbuh dan diproyeksikan sebagai perusahaan yang bertujuan untuk mendapatkan profit yang besar.

2.2. Strategi Bisnis

Menurut Kim (2013), Strategi bisnis adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Menurut David (2009), strategi utama dibagi dalam 4 macam : integrasi vertikal, strategi intensif, strategi difersivikasi dan strategi bertahan. Kelompok masing – masing strategi tertuang pada tabel 1.

Tabel 1. Jenis – Jenis Strategi

Kelompok	Jenis Strategi	Pengertian
Strategi Integrasi vertikal	<i>Forward integration strategy.</i>	Perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka
	<i>Backward integration strategy.</i>	Strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan
	<i>Horizontal integration strategy.</i>	Perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau harus dengan memilikinya
Strategi intensif	<i>Market penetration</i>	Meningkatkan <i>market share</i> suatu produk atau jasa melalui usaha – usaha pemasaran yang lebih besar
	<i>Market development</i>	Memperkenalkan produk – produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah – daerah yang secara geografis merupakan daerah baru
	<i>Product Development</i>	Strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan produk – produk atau jasa – jasa yang ada sekarang
Strategi Diversifikasi	<i>Concentric diversification strategy</i>	Menambah produk dan jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan
	<i>Horizontal diversification strategy</i>	Menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama.
	<i>Conglomerate diversification strategy</i>	Menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda
Strategi Bertahan	<i>Joint venture strategy.</i>	Menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk – induknya
	<i>Retrenchment strategy</i>	Mereduksi biaya dan asset perusahaan
	<i>Divestiture strategy</i>	Menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan
	<i>Liquidation strategy</i>	Menjual seluruh asset perusahaan yang dapat dihitung nilainya

2.3. Faktor Keberhasilan Startup

Kategori faktor keberhasilan perusahaan *startup* terbagi menjadi tiga yaitu organisasi, individu dan eksternal (Santisteban & Mauricio, 2017). Pada kategori organisasi, difokuskan pada faktor – faktor seperti usia organisasi (Song et al., 2008) dan ukuran organisasi (Ganotakis, 2012; Baptista et al., 2007). Pada penelitian Hormiga et al., (2011), Perusahaan *startup* memungkinkan lebih dekat dengan penyedia dan sangat dekat dengan klien akhir. Di sisi lain, Banda & Lussier (2015) menyatakan bahwa rekan penting untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari *Startup*.

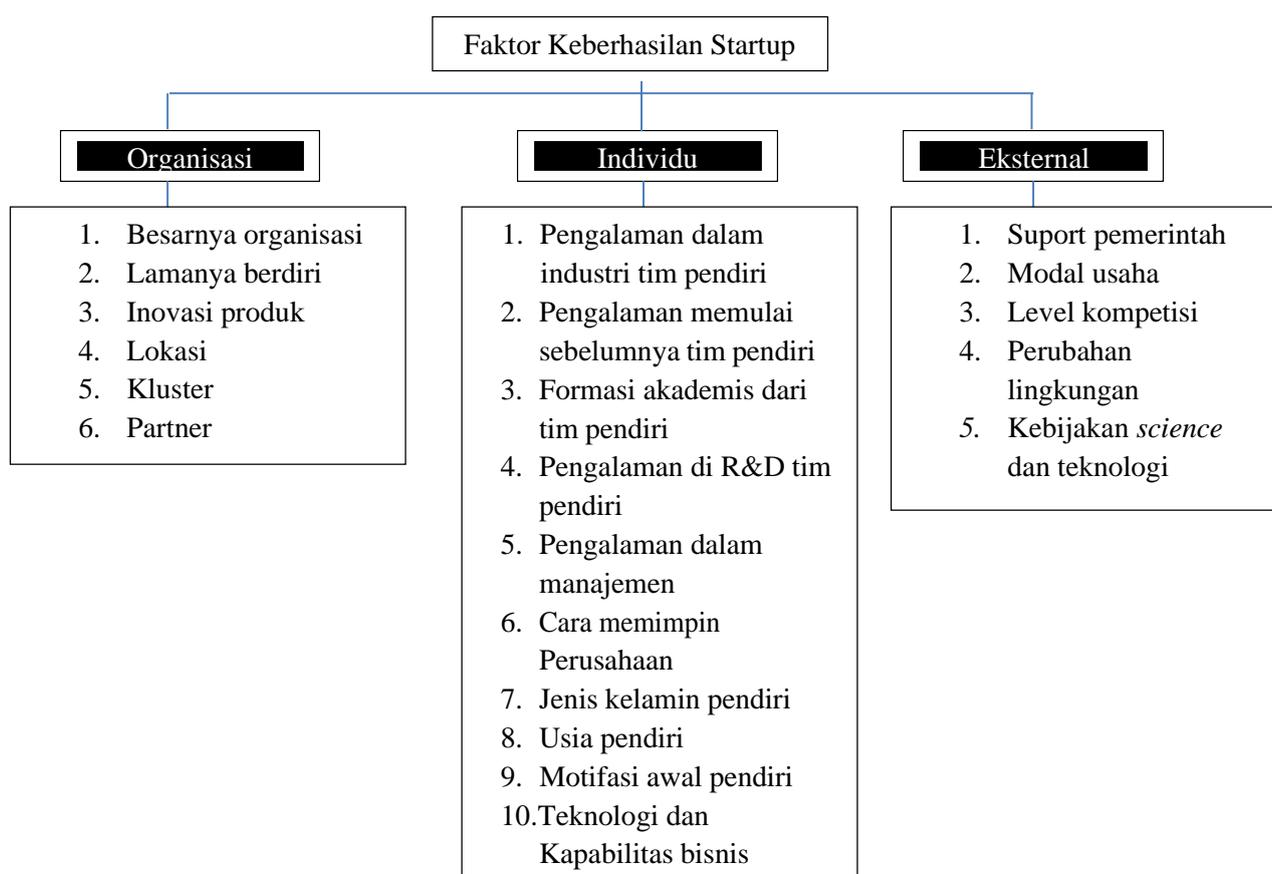
Kategori individu mewakili tantangan yang terkait dengan sumber daya manusia *startup* (pemimpin pengusaha dan tim kerja). Pada studi dilakukan oleh Morteza et al., (2013) dan Preisendorfer et al., (2012), mereka mempelajari interaksi antara hubungan antara manusia dan

kesuksesan, hasil yang diperoleh adalah membangun koneksi positif yang kuat, terutama bila sumber daya manusia yang terlibat dalam perusahaan terlatih dengan baik dan memiliki pengalaman.

Terakhir menurut Chorev & Andersin (2006), seringkali keberhasilan suatu perusahaan dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal perusahaan seperti persaingan kompetitif, inovasi, perubahan dalam proses dan teknologi. Dalam beberapa tahun terakhir, penelitian tentang cara – cara mendanai *startup* cukup menarik perhatian. Kapasitas finansial yang lebih baik memberi *startup* berjalan yang lebih baik dalam berganti produk dan teknologi, kemudian menghasilkan penyesuaian / adaptasi yang lebih baik dengan permintaan dari klien. Kurangnya pembiayaan seringkali menjadi salah satu alasan pengusaha menyerah inisiatif bisnis (Van Gelderen et al., 2005; Song et al., 2008; Morteza et al., 2013; Kakati, 2003).

3. Metodologi

Langkah pertama adalah kita menentukan objek penelitian. Terdapat 22 Perusahaan *startup* yang memenuhi kriteria dan kurang dari 5 tahun berdiri yang akan telah ditemui dan lakukan wawancara serta mengisi kuesioner. Perusahaan tersebut terdiri dari 12 Perusahaan minuman dan 10 Perusahaan makanan. Kuesioner tersebut berisi tentang strategi apa yang digunakan oleh Perusahaan tersebut serta faktor keberhasilan apa yang paling penting sehingga membawa Perusahaan tersebut menjadi sukses. Pertanyaan kuesioner mengenai faktor keberhasilan yang paling penting merujuk pada *framework* Gambar 1.



Gambar 1. Framework Penelitian

Setelah Perusahaan tersebut mengisi kuesioner, kemudian data tersebut diolah dengan menggunakan AHP (*analitic hierarky process*). Bobot dari tingkat kepentingannya adalah menggunakan skala perbandingan 1 hingga 9 seperti pada Tabel 2:

Tabel 2. Bobot Elemen Matriks AHP

Bobot	Deskripsi
1	Kedua elemen seimbang
3	Salah satu sedikit lebih penting
5	Salah satu elemen lebih penting
7	Salah satu elemen jelas lenih mutlak
9	Salah satu elemen mutlak penting
2,4,6,8	Nilai – nilai antara dua nilai pertimbangan – pertimbangan yang berdekatan

Sumber: Saaty (1990)

AHP dikenalkan oleh Saaty (1990), yang merupakan suatu pendekatan pengambilan keputusan yang dirancang untuk membantu pengukuran dan perbandingan dalam penyelesaian masalah multiple kriteria yang kompleks. Pengambilan keputusan menilai kepentingan masing – masing kriteria didasari dari beberapa alasan, kemudian hasil dari perhitungan AHP merupakan tingkatan prioritas atau pembobotan untuk tiap keputusan alternatif.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Strategi Perusahaan

Berdasarkan hasil dari wawancara dan pengisian kuesioner dari 22 Perusahaan, disimpulkan penggunaan strategi Perusahaan sesuai dengan Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Strategi Perusahaan

Strategi Perusahaan	Prosentase
<i>Forward integration strategy.</i>	23%
<i>Backward integration strategy.</i>	27%
<i>Horizontal integration strategy.</i>	0%
<i>Market penetration</i>	68%
<i>Market development</i>	27%
<i>Concentric diversification strategy</i>	64%
<i>Horizontal diversification strategy</i>	36%
<i>Conglomerate diversification strategy</i>	14%
<i>Joint venture strategy.</i>	5%
<i>Retrenchment strategy</i>	0%
<i>Divestiture strategy</i>	0%
<i>Liquidation strategy</i>	0%

Pada Tabel 3 strategi bisnis yang banyak digunakan oleh Perusahaan *Startup* makanan dan minuman adalah *market penetration* dan *concentric diversification*. Pada strategi *market penetration*, Perusahaan tersebut berusaha untuk meningkatkan market share suatu produk atau jasa melalui usaha – usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat diimplementasikan baik secara sendiri – sendiri atau bersama dengan strategi yang lainnya untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, items untuk promosi penjualan, dan usaha – usaha promosi lainnya. Untu strategi *concentric diversification*, Perusahaan menambah produk dan jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan. Tujuan strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama.

4.2. Faktor Keberhasilan *Startup*

Bobot AHP dihitung dengan menggunakan Ms Excell. Terdapat keseluruhan total 33 pertanyaan kepada 22 responden. Pada tabel 4.2 dibawah untuk nilai kelompok dari faktor kesuksesan yang terpenting menurut responden adalah pada kelompok faktor individu sebesar 5,111 kemudian organisasi sebesar 2,889 dan eksternal sebesar 2,556. Pada kelompok organisasi, faktor kesuksesan terpenting adalah pada faktor cara memimpin Perusahaan sebesar 0,1956, pada kelompok organisasi faktor kesuksesan terpenting adalah pada inovasi produk dan lamanya proses pendirian Perusahaan sebesar 0,346, sedangkan pada kelompok faktor eksternal untuk faktor kesuksesan yang terpenting adalah pada modal usaha sebesar 0,304.

Tabel 4. Hasil Pembobotan Faktor Kesuksesan

Kelompok	Bobot	Matriks	Nilai Kelompok	Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan	Relative Priority		
Individu	1	0,11111111	5,111	Pengalaman dalam industri tim pendiri	0,021739		
	1	0,11111111		Pengalaman memulai sebelumnya tim pendiri	0,021739		
	3	0,33333333		Formasi akademis dari tim pendiri	0,065217		
	5	0,55555556		Pengalaman di R&D tim pendiri	0,108696		
	7	0,77777778		Pengalaman dalam manajemen	0,152174		
	9	1		Cara memimpin Perusahaan	0,195652		
	3	0,33333333		Cara memimpin Perusahaan	0,065217		
	5	0,55555556		Jenis kelamin pendiri	0,108696		
	5	0,55555556		Usia pendiri	0,108696		
	7	0,77777778		Motifasi awal pendiri	0,152174		
	3	0,33333333		Teknologi dan Kapabilitas bisnis	0,115385		
	Organisasi	1		0,11111111	2,889	Besarnya organisasi	0,038462
		9		1		Lamanya berdiri	0,346154
9		1	Inovasi produk	0,346154			
1		0,11111111	Lokasi	0,038462			
3		0,33333333	Kluster	0,115385			
3		0,33333333	Partner	0,130435			
Eksternal	9	1	2,556	Suport pemerintah	0,391304		
	7	0,77777778		Modal usaha	0,304348		
	3	0,33333333		Level kompetisi	0,130435		
	1	0,11111111		Perubahan lingkungan	0,043478		
	1	0,11111111		Kebijakan <i>science</i> dan teknologi	0,021739		

5. Kesimpulan

Dari hasil penelitian diatas menentukan bahwa faktor kunci sukses dari keberhasilan Perusahaan *startup* adalah pada kelompok faktor individu yaitu cara memimpin Perusahaan. Perusahaan *startup* membutuhkan visi, misi dan tujuan Perusahaan guna keberlangsungan hidup Perusahaan tersebut. Sedangkan strategi bisnis yang banyak dilakukan oleh Perusahaan *startup* adalah *market penetration* dan *concentric diversification*. Pada strategi *market penetration*, Perusahaan tersebut

berusaha untuk meningkatkan market share suatu produk atau jasa melalui usaha – usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat diimplementasikan baik secara sendiri – sendiri atau bersama dengan strategi yang lainnya untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, items untuk promosi penjualan, dan usaha – usaha promosi lainnya. Untuk strategi *concentric diversification*, Perusahaan menambah produk dan jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan. Tujuan strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama.

Daftar Pustaka

- Banda, J. & Lussier, R. (2015). Success factors for small businesses in Guanajuato, Mexico. *International Journal of Business and Social Science*, 6(11), 1-17.
- Bednár, I. R., & Tarišková, I. N. (2018). Indicators of startup failure. *International Scientific Journal "Industry 4.0,"* 5(December 2017), 238–240.
- Chorev, S. & Anderson, A. (2006). Success in Israeli high-tech start-ups: Critical factors and process. *Technovation*, 26, 162-174.
- Dessyana, A., & Dwi Riyanti, B. P. (2017). The Influence of Innovation and Entrepreneurial Self-Efficacy to Digital Startup Success. *International Research Journal of Business Studies*, 10(1), 57–68. <https://doi.org/10.21632/irjbs.10.1.57-68>
- Ganotakis, P. (2012). Founders' human capital and the performance of UK new technology based firms. *Small Business Economics*, 39, 495-515.
- Growth, T. H. E., Of, P., Business, S., The, U., Of, V., & Management, L. M. (2013). the Growth Performance of Small Business Under the View of Life-Cycle Model. *Management Research and Practice*, 5(4), 58–67.
- Gup, B., & Agrawal, P. (1996). *The Product Life Cycle: A Paradigm for Understanding Financial Management*. May.
- Hart, M. A. (2012). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* Eric Ries. New York: Crown Business, 2011. 320 pages. US\$26.00. In *Journal of Product Innovation Management* (Vol. 29, Issue 3). https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00920_2.x
- Hormiga, E., Batista-Canino, R. & Sánchez-Medina, A. (2010). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International Entrepreneurial Management Journal*, 1-22.
- Kim, B., Kim, H., & Jeon, Y. (2018). Critical success factors of a design startup business. *Sustainability (Switzerland)*, 10(9), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su10092981>
- Morteza, S., Pitts, B., Ehsani, M. & Kordnaeij, A. (2013). The vital factors for small and medium sized sport enterprises start-ups. *Asian Social Science*, 9(5), 243-253.
- Pujianto, A., Utami, W., & Sastrodiharjo, I. (2016). Peran Life Cycle Stage Dalam Memoderasi Hubungan Antara Intellectual Capital Disclosure Dan Nilai Perusahaan. *Akuntabilitas*, 9(1), 285–304. <https://doi.org/10.15408/akt.v9i1.3588>
- Salamzadeh, A. (2015). *Startup Companies- Life Cycle and Challenges Startup Companies : Life Cycle and Challenges* Aidin Salamzadeh (Corresponding author) Faculty of Entrepreneurship , University of Tehran , 16th Street , North Kargar Hiroko Kawamorita Kesim Faculty of Enginee. *4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE)*, August. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3624.8167>
- Santisteban, J., & Mauricio, D. (2017). Systematic literature review of critical success factors of Information Technology startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1–23.
- Song, M., Podoyntsyna, K., Van der Bij, H., & Halman, J. (2008). Success factors in new ventures: A metaanalysis. *The Journal of Product Innovation Management*, 25, 7-27.
- Van Gelderen, M., Thurik, R. & Bosma, N. (2005). Success and risk factors in the prestartup phase