

Modifikasi *Build-Measure-Learn Loop* dari Konsep *Lean Start-Up* yang Tepat Pada Perusahaan *Start-Up* di Jawa Timur

Vincent Limputra

Magister Akuntansi / Fakultas Bisnis dan Ekonomika

vlimputra@yahoo.com

INTISARI - Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam mengenai konsep *Lean Startup* yang cocok untuk di terapkan di Indonesia khususnya di Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Objek penelitian ini adalah 3 *startup* yang berdomisi di Jawa Timur yakni Eureka Dream Project, Reblood, dan Pocket Money.

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Kelebihan dari Validasi Masalah dari Konsep *Lean Startup* adalah mengurangi risiko aktifitas sampah (*non value-added*) tetapi validasi masalah ini masih terkendala dengan risiko akses pasar; (2) Kelebihan dari *Build Phase* adalah untuk meminimalisir risiko pasar tetapi masih terkendala dengan kebingungan marketing; (3) dengan lingkungan *startup* dan teknologi yang masih berkembang di Indonesia maka diperlukan external input dan *stakeholder* yang berperan sehingga *BML Loop* dapat diimplementasikan untuk mengurangi risiko para *startup* lokal.

Kata Kunci: *Lean Start-Up*, *Start-Up*, Implementasi, *Build-Measure-Learn Loop*, Modifikasi.

PENDAHULUAN

Start-Up (Perusahaan Rintisan) adalah intuisi manusia dalam menciptakan dan mendesain sebuah produk atau jasa baru dalam keadaan yang luar biasa tidak pasti (Ries, 2011). Pada tahun 2011, jumlah *start-up* yang lahir di Indonesia mencapai 800 perusahaan, sementara pada tahun 2012 terjadi penurunan drastis

hingga mencapai 350 perusahaan saja. Di tenggarai, salah satu faktor penyebabnya adalah para pendiri *start-up* mulai menyadari bahwa mendirikan dan mempertahankan *start-up* bukan merupakan hal yang mudah, sehingga mereka harus berhati-hati dalam mendirikan perusahaan baru (www.Tekno.Kompas.com). Selain itu, hanya sekitar 45% dari jumlah startup yang mampu bertahan hingga tahun ke-5. Jumlah tersebut akan turun menjadi 29% pada tahun ke-10. (www.statisticbrain.com)

Menurut Saputra (2015) banyaknya *start-up* yang gagal di-Indonesia dikarenakan perusahaan dihadapkan oleh beberapa risiko dalam menjalankan bisnisnya. Risiko yang harus dihadapi meliputi risiko bisnis model, risiko teknologi, risiko eksekusi, serta risiko pasar. Ries (2011) menciptakan sebuah sistem bernama *Lean Start-Up* sehingga *start-up* dapat beroperasi dengan lebih ringkas dan dapat meningkatkan peluang keberhasilan pengembangan *start-up* sehingga menjadi bisnis yang *sustainable*.

Konsep *Lean Startup* sedang tumbuh di Indonesia dan menjadi pedoman dalam menjalankan kegiatan operasional sebuah *startup*. Telkom Indonesia sebagai salah satu penyedia program inkubasi untuk sebuah *startup* menggunakan kerangka konsep *Lean Startup* dalam melaksanakan program inkubasinya. Tetapi, pada faktanya bahwa masih banyak *startup* yang gagal walaupun telah menerapkan konsep *Lean Startup* terhadap kegiatan operasionalnya. Penelitian Nirwan (2014) juga mengatakan bahwa metodologi ini dapat diimplementasikan dengan sangat baik di negara maju seperti Amerika, tetapi untuk dinegara berkembang seperti Indonesia masih terdapat banyak halangan dan rintangan yang akan dihadapi ketika akan mengimplemnetasikan prinsip *Lean Startup* ini. Penelitan Blomberg (2012) mengatakan bahwa prinsip *Lean Startup* terlalu fokus pada perusahaan dengan teknologi yang sudah sangat berkembang di Silicon Valley dimana konsep *Lean Startup* ini dapat diterapkan diluar Silicon Valley dengan beberapa fleksibilitas dan

penyesuaian. Hal ini menjadi menarik untuk diteliti apakah benar konsep *lean startup* cocok untuk di terapkan di Indonesia khususnya Jawa Timur yang merupakan negara yang berkembang baik secara *startup* dan teknologinya.

KAJIAN TEORITIS

Defisini Start-Up

Ries (2011) mendefinisikan *start-up* adalah sebuah intuisi yang diciptakan untuk membuat produk atau layanan baru dan inovatif dalam sebuah kondisi ketidakpastian yang tinggi. Tidak terikat apakah seseorang bekerja untuk perusahaan atau bekerja sendiri, selama orang tersebut membuat produk dan layanan baru dalam kondisi ketidakpastian yang sangat tinggi maka dapat disebut sebagai entrepreneur.

Sustainability Start-Up

Soeherman (2014) juga mencatat ada 5 poin rintangan bagi *innovator* bisnis dan *startuper* yang dapat menyebabkan kegagalan bisnis, yaitu:

- **Keterbatasan modal.** Masalah ini umum terjadi pada *start-up business*. Kebanyakan *entrepreneur* terjebak dalam paradigma bahwa bekerja dahulu sebagai karyawan agar dapat mengumpulkan modal awal usaha. Namun seringkali uang yang terkumpul habis terbelanjakan secara perlahan dan tanpa terasa puluhan tahun terbuang hanya untuk bermimpi mengumpulkan modal usaha.
- ***Overconfidence-overinvestment*.** Kondisi ini sering terjadi pada pelaku bisnis yang baru pertama kali mendapat investasi dalam jumlah yang besar. Kepercayaan diri dan eforia yang berlebihan dapat menjadi pemicu terjadinya

overinvestment. Tanpa validasi proses dan manajemen yang baik, yang terjadi hanyalah pemborosan dan penumpukan aktifitas tidak bermanfaat.

- **Aktifitas sampah.** Aktifitas sampah merupakan segala bentuk operasi yang tidak memberikan *value-added* atau memicu pemborosan. Pemborosan dapat terjadi pada dana, waktu, dan tenaga. Kesalahan sistem rekrutmen tim dan mempertahankan orang yang tidak kompeten juga merupakan praktik dari aktifitas sampah.
- **Kekacauan manajemen.** Umumnya, *startuper* tidak mau memikirkan sistem kerja profesional terlebih dahulu. Banyak pemikiran yang penting bisnis dapat berjalan, barulah berpikir manajemen profesional pada tahap selanjutnya. Kondisi ini seringkali dipicu oleh alasan keterbatasan waktu, tenaga untuk berpikir terlalu jauh, dan kepemimpinan dari seorang pemimpin.
- **Kebingungan marketing.** Banyak *startuper* yang memiliki produk hebat namun tidak mengetahui bagaimana cara menjualnya. Kesalahan dalam pemasaran akan menghancurkan pencitraan dan *positioning* produk, *brand*, dan penjualan yang berdampak pada masa depan perusahaan.

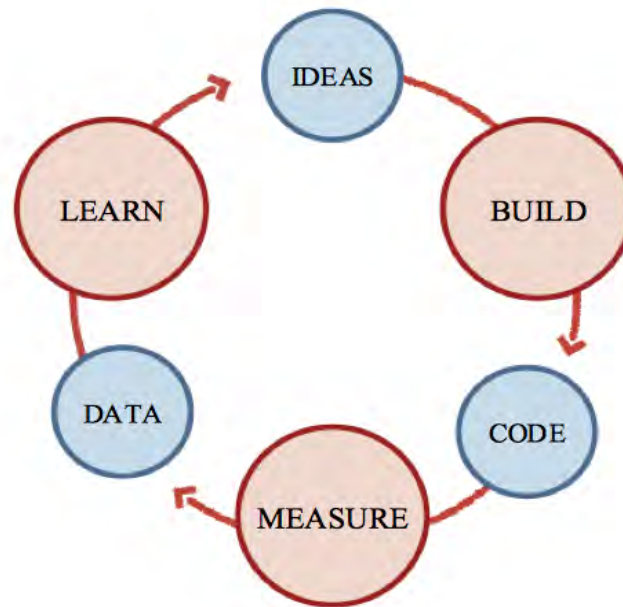
Lean Start-Up

Menurut Soeherman (2014), *Lean* adalah aktivitas meningkatkan *value added* dan membuang aktivitas *non-value added*. Dimana kemudian konsep ini digunakan oleh Ries untuk mengembangkan pemikiran strategi bisnis *startup* yang bernama *Lean Start-Up*. Prinsip dasar yang ditekankan oleh Ries melalui konsep *Lean Start-Up* adalah *start-up* harus memanfaatkan sumber daya yang terbatas dengan cara yang semaksimal mungkin untuk mengetahui produk atau layanan dan model bisnis terbaik yang dapat diterima oleh pasar melalui cara-cara dan eksperimen yang dilakukan untuk mendapatkan hasil yang telah tervalidasi.

Menurut Ries (2011) terdapat lima prinsip dasar dari *Lean Startup*, yaitu :

1. *Entrepreneurs are everywhere*. Menurut Ries, sebuah *startup* tidak berarti harus memulai semuanya dari kecil ataupun memulai bekerja dari sebuah garasi di rumah. Konsep sebenarnya dari sebuah *entrepreneurship* termasuk ke dalam semua orang atau institusi yang membuat sebuah desain baru dari sebuah barang atau jasa dalam sebuah kondisi yang sangat tidak menentu. Hal ini berarti bahwa seorang *entrepreneurs* bisa siapa saja dan berada dimana saja dan konsep *Lean Startup* bisa di aplikasikan kedalam semua perusahaan tidak memandang ukuran dan sektor industri perusahaan tersebut.
2. *Entrepreneurship is management*. Sebuah *startup* adalah sebuah institusi bukan hanya sebuah produk sehingga dibutuhkan alat baru dalam manajemen yang secara khusus dibuat dan diaplikasikan dalam dunia *startup* yang sangat tidak menentu.
3. *Validate Learning*. *Startup* adalah perusahaan yang lahir untuk tujuan jangka panjang yaitu membuat bisnis yang berkepanjangan (*sustainable business*) bukan perusahaan yang hanya memikirkan mengenai membuat sebuah produk, menghasilkan uang, atau bahkan hanya melayani keinginan dari pelanggan.
4. *Build-Measure-Learn*. Aktifitas dasar dari sebuah *startup* adalah membuat sebuah ide menjadi sebuah produk, mengukur bagaimana respon pelanggan, dan mempelajari apakah ada yang harus diubah ataupun dipertahankan. *Startup* yang sukses adalah sebuah *startup* yang mejalanai proses tersebut berulang-ulang kali (*Feedback loop*).
5. *Innovation Accounting*. Untuk meningkatkan hasil dari perusahaan dan tetap berinovasi, maka dibutuhkan suatu alat ukur yang dapat memperlihatkan *progress* dari perusahaan. Sehingga dibutuhkan sebuah metode akuntansi yang baru yang didesain khusus untuk *startup*.

Gambar 1 menunjukkan siklus utama yang dilakukan oleh sebuah *startup* yang menggunakan konsep *lean startup* dalam operasionalnya. Perusahaan harus melakukan siklus ini secara terus menerus untuk mengurangi risiko kegagalan dan kehabisan sumber daya ditengah sedang membangun usahanya. Siklus tersebut terbagi atas tiga bagian besar yaitu *Build*, *Measure*, dan *Learn* dimana masing-masing bagian mempunyai peran yang dapat membantu *startup* menjadi perusahaan yang *sustainable*.



Gambar 1

Siklus Feedback Loop dari Konsep Lean Startup

Menurut Ries (2011), tahap pertama yaitu “*Build*” mengajarkan para *startup* untuk dengan segera merealisasikan ide tersebut menjadi produk. Produk yang dibuat adalah produk dengan *minimum viable product* (MVP). MVP adalah produk dengan versi yang dapat memungkinkan proses “*Build-Measure-Learn*” terjadi dalam *startup*

dengan usaha dan waktu yang minimal. MVP memungkinkan para *startup* untuk memulai proses “*learning*” secepat mungkin sehingga dapat terjadinya *feedback loop* dari siklus *Lean Startup*.

Selanjutnya Ries (2011) mengatakan setelah mempunyai produk minimal yang dapat memberikan data mengenai produk yang akan dikembangkan, di perlukan pendekatan sistematis yang disiplin untuk mengetahui apakah produk yang dikembangkan sesuai dengan keinginan pelanggan dan membuat kemajuan. Maka diperlukannya sistem yaitu “*innovation accounting*” yaitu pendekatan akuntansi alternatif yang didesain khusus untuk *startup*.

Sedangkan, *Learn Phase* adalah perusahaan sudah mengalami proses pengukuran yang mengakibatkan perusahaan sampai pada tahap keputusan “*pivot*” or “*persevere*”. Ketika terjadinya perubahan akibat proses pengukuran yang sebelumnya dilakukan maka akan dilakukannya *pivot*. *Pivot* adalah perbaikan terstruktur yang didesain untuk mengetahui kebenaran dari hipotesis fundamental yang baru mengenai produk, pelanggan, strategi, dan pertumbuhan perusahaan.

Manfaat dan Rintangan dalam Implementasi konsep *Lean Startup* di Indonesia

Nirwan dan Dhewanto (2015) melakukan penelitian untuk menguji konsep *Lean Startup Methodology* (LSM) di Indonesia dikarenakan penulis berasumsi bahwa konsep LSM sudah bisa di implementasikan dengan sangat baik di negara maju seperti Amerika Serikat sedangkan bagaimana dengan penerapan LSM di negara berkembang seperti Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan menggali lebih dalam mengenai metodologi LSM dan halangnya di Indonesia sehingga dapat memberikan rekomendasi kepada para entrepreneur mempunyai kesempatan sukses yang lebih baik. Penelitian ini akan mengidentifikasi halangan-halangan penting untuk setiap prinsip dasar LSM melalui analisis studi kasus.

Studi kasus kali ini dilakukan pada perusahaan di Bandung yang bernama Cita Awan Nusantara, yaitu sebuah perusahaan *startup* B2B yang didirikan pada tahun 2013. Perusahaan ini berfokus pada pembuatan produk servis berbasis website yang dinamakan Adadokter.com, yaitu sebuah sosial media yang mempertemukan dokter dan pasiennya. Cita Awan Nusantara perlu untuk memvalidasi ide mereka termasuk fitur dan model bisnis yang akan digunakan agar memberikan nilai tambah bagi costumernya yaitu para dokter. LSM telah diimplementasikan untuk mengidentifikasi masalah dan bagaimana perusahaan dapat menyelesaikan masalah tersebut sehingga menciptakan *value* untuk costumer.

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan beberapa halangan yang dihadapi untuk mengimplementasikan konsep *Lean Startup* pada perusahaan *startup* di Indonesia yaitu :

- Pertama, prinsip “*get out of the building*” di Indonesia sangat susah untuk diimplementasikan dikarenakan banyaknya halangan akses ke pelanggan terutama pemerintah sehingga hal ini menyebabkan validasi dari pada produk dan masalah menjadi lebih susah.
- Kedua, prinsip “*pivot*” menjadi masalah yang juga susah diimplementasikan dikarenakan tidak adanya ukuran pasti dari besar atau kecilnya masalah yang akan diselesaikan. Sehingga pada akhirnya pelaku *startup* dihadapkan pada kebingungan untuk melakukan *pivot* atau tidak.
- Ketiga, konsep “*quick iteration*” menjadi masalah lain untuk diimplementasikan dikarenakan regulasi dan kegiatan administrasi yang bertele-tele di lapangan ketika akan mengakases sebuah pasar sehingga pengulangan (*loop*) pembelajaran dari LSM kurang maksimal.
- Terakhir, konsep “*Minimum Viable Product*” menjadi kebingungan ketika diimplementasikan. Hal ini dikarenakan para costumer lebih mengharapkan

produk yang sudah siap jadi dan sudah bekerja dengan baik sehingga tertarik pada produk yang ditawarkan. Sehingga hal ini menjadi isu penting dimana tujuan utama MVP adalah untuk pembelajaran dan validasi, sedangkan *reliability* dari MVP masih dipertanyakan dikarenakan ketidakjelasan pengembangan produk sehingga dapat disebut sebagai MVP.

Selain itu, penelitian ini juga menghasilkan manfaat dari LSM terhadap perusahaan CAN, yaitu :

- Pertama, pada kasus dipenelitian ini digambarkan dengan jelas bahwa perusahaan mengetahui bahwa perusahaan mempunyai asumsi yang salah terhadap masalah dan produk yang ingin dihasilkan selama proses implementasi LSM. Sehingga, direkomendasikan bahwa perusahaan-perusahaan lain harus melakukan interaksi dengan customer sebelum mengembangkan sebuah produk.
- Kedua, setelah berinteraksi dengan customer, *startup* direkomendasikan untuk melihat lebih jauh permasalahan yang dikemukakan oleh customer dikarenakan kemungkinan ada beberapa peluang yang dapat didapatkan yang tidak terpikirkan oleh perusahaan atas hasil interaksi dengan customer.
- Manfaat terakhir adalah perusahaan direkomendasikan untuk selalu melihat *market size* dari hipotesis yang dihasilkan dikarenakan *market size* yang kecil tidak menguntungkan untuk di kerjakan.

DESAIN STUDI

Tujuan penelitian ini adalah *exploratory research* dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan agar diharapkan dapat memperoleh pemahaman baru berdasarkan analisis dan penjelasan yang bersifat dalam, terperinci, dan logis. Peneliti ingin mencari lebih jauh apakah konsep *lean startup* sepenuhnya cocok untuk diterapkan di Jawa Timur yang merupakan kota yang berkembang baik secara *startup* dan teknologinya.

Sumber data dalam penelitian berasal dari data primer. Dengan metode kualitatif dan data primer, pemahaman akan konsep ini akan lebih dalam dan logis. Untuk memperoleh data, peneliti melakukan wawancara dan observasi langsung terhadap CEO dan CTO dari perusahaan yang dipilih sebagai objek penelitian yang menjalankan *startup* berdasarkan konsep *Lean Startup*.

Peneliti melakukan penelitian terhadap 3 obyek bisnis *digital startup* yaitu Eureka Dream Project, ReBlood, dan Pocket Money. Eureka Dream Project adalah perusahaan *digital startup* yang bertujuan untuk memberikan solusi atas kesulitan informasi yang didapatkan oleh para traveler dalam berlibur mengenai informasi kuliner, hotel, dan destinasi menarik lainnya. ReBlood adalah perusahaan *digital startup* yang bertujuan untuk memberikan solusi atas permasalahan kekurangan darah di Indonesia. Pocket Money adalah sebuah aplikasi manajemen uang saku yang memungkinkan orang tua untuk mengetahui laporan penggunaan uang saku yang diberikan kepada anaknya.

Proses pengambilan data dilakukan melalui wawancara dan observasi langsung di lapangan. Untuk meminimalkan bias, dilakukan metode triangulasi dimana penulis melakukan perbandingan terhadap metode yang dilakukan pada saat pengumpulan data.

KELEMAHAN DAN KELEBIHAN IMPLEMENTASI KONSEP *LEAN STARTUP*

Kelemahan dan Kelebihan Validasi Masalah

- Manfaat yang di dapatkan secara langsung atas validasi masalah antara lain data primer dari calon pengguna sehingga memungkinkan mendapatkan masalah yang sebenarnya yang tidak terpikirkan oleh tim dan mendapatkan *root cause* dari sebuah masalah. Sehingga tim tidak mengeluarkan biaya dan tenaga yang besar dalam proses pembuatan (*build phase*) dan ketika masuk dalam tahap *build* maka tim sudah membuat solusi untuk masalah yang tervalidasi. Hal ini mengurangi salah satu risiko yang dihadapi oleh *startup* yakni aktifitas sampah (*non-value added*).
- Tetapi dalam melakukan tahap validasi masalah untuk mencapai “*validate learning*” juga memiliki beberapa kesulitan yang dihadapi dilapangan. Kebanyakan *founder startup* di Indonesia masih menjadikan *startup* sebagai pekerjaan sampingan sehingga masalah waktu dan kesibukan masing-masing masih menjadi kendala. Hal ini merupakan salah satu risiko *startup* yaitu kekacauan manajemen yang sering kali dipicu oleh alasan keterbatasan waktu dan tenaga. Selain itu, masalah birokrasi yang sulit dan belum terbuka di Indonesia (risiko akses pasar) menyebabkan *startup* sulit untuk menemui pembuat keputusan (*desicion maker*) pada perusahaan yang akan diajak kerja sama.

Kelemahan dan Kelebihan *Build Phase* dengan *Minimum Viable Product*.

- Pada Video MVP dan *Landing Page* mengurangi risiko akses pasar dikarenakan dengan menggunakan bantuan video MVP dan *Landing Page* maka dapat menjangkau user tanpa terhalangi batasan waktu dan ruang. Tetapi dalam pembuatannya harus memperhatikan kerapihan dan *compatible* jika dibuka dari

berbagai jenis *device*. Selain itu, kesulitan lainnya adalah untuk menyampaikan dan mempromosikan *Landing Page* dan Video MVP itu kepada para user. Hal ini dikarenakan *startup* masih dihadapi risiko kebingungan marketing untuk memperkenalkan dan mengedukasi para user dan costumer untuk mengenal dan mempelajari solusi yang akan diberikan.

- Pada proses *concierge*, *startup* mendapatkan manfaat untuk belajar bahwa pasar yang ingin dituju adalah pasar yang tervalidasi dan membuktikan bahwa pengguna mau menggunakan solusi yang sudah ada sekarang ini jika solusi yang sekarang sudah tersedia. Hal ini menguransi salah satu risiko yang dihadapi oleh *startup* yakni aktifitas sampah (*non-value added*).
- *Minimum Sample Product* akan memberikan manfaat untuk mengetahui komplain dari user secara riil berdasarkan *experience* dari user. Sehingga, aktifitas kegiatan operasional dan pembuatan fitur kedepannya adalah kegiatan yang memberikan nilai tambah (*value-added*) ke user dan costumer. Tetapi, dalam proses pembuatan terjadi kebingungan dikarenakan costumer lebih mengharapkan produk yang sudah siap jadi dan sudah bekerja dengan baik sehingga tertarik pada produk yang ditawarkan.

Kelebihan dan Kelemahan *Measure Phase* dan *Learn Phase*

- Ketika melakukan pengukuran maka *startup* akan mendapatkan informasi yang berguna sehingga *startup* dapat melakukan *pivot* ataupun *persevere* dengan baik berdasarkan data primer yang didapatkan ketika melakukan validasi solusi. Tetapi, Kesulitan dalam membaca, memahami, dan mengintrepretasikan hasil dari data yang didapatkan pada saat validasi solusi. Hal ini terjadi dikarenakan data yang didapatkan oleh tim adalah data kualitatif yang berupa hasil wawancara. Sehingga diperlukan pemahaman khusus dalam membaca dan menangkap

maksud dari hasil wawancara sehingga data tidak bias dan tidak dipengaruhi oleh rasionalisasi *startup* itu sendiri.

- Tim akan mendapatkan *insight* baru dalam mengembangkan fitur ketika akan kembali masuk ke tahap *build*. Tetapi dalam kegiatan pengukuran, perusahaan kadang masih menggunakan pengukuran tradisional yaitu mengukur *money* bukan mengukur *many* yang seperti di anjurkan dalam konsep *Lean Startup*.

TABEL 1. RANGKUMAN MANFAAT DAN KENDALA DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN KONSEP *LEAN STARTUP*

	No.	Manfaat	No.	Kendala
Validasi Masalah	1	Mengurangi Risiko Aktifitas Sampah (<i>Non Value-Added</i>)	1	Masih terdapat Risiko Kekacauan Manajemen terutama keterbatasan waktu
	2	Melihat Lebih Jauh Permasalahan Costumer	2	Masih terdapat Risiko Akses Pasar dalam menemui lembaga yang akan diajak kerja sama
BUILD PHASE	1	Meminimalisir Risiko Akses Pasar dengan bantuan Video MVP dan <i>Landing Page</i>	1	Kebingungan ketika <i>Minimum Sample Product</i> dikarenakan para costumer lebih mengharapkan produk yang sudah siap jadi
	2	Memberikan pembelajaran mengenai Risiko Costumer apakah costumer akan membayar solusi yang sudah ada	2	Kebingungan marketing ketika akan mempromosikan MVP dan <i>Landing Page</i>
	3	Mengurangi Risiko Aktifitas Sampah (<i>Non Value-Added</i>) ketika validasi <i>Minimum Sample Product</i>	3	<i>Compatible</i> dari <i>Landing Page</i> jika diakses dari beberapa <i>device</i> .
MEASURE & LEARN PHASE	1	Menentukan langkah selanjutnya dari <i>Startup</i> apakah pivot atau <i>persevere</i>	1	Kesulitan dalam memahami dan membaca hasil dari data yang didapatkan
	2	<i>Insight</i> baru dalam mengembangkan fitur yang memberikan <i>value</i> kepada costumer	2	Kesulitan dalam mengukur bukan berdasarkan <i>Money</i> tapi berdasarkan <i>Many</i> .

KONSEP *LEAN STARTUP* YANG SESUAI UNTUK DITERAPKAN DI JAWA TIMUR

Komunitas dan Inkubator Sebagai External Input

Menurut Prusak & Matson (2006), pembelajaran dapat berasal dari internal dan eksternal. pembelajaran eksternal adalah pembelajaran yang dapat berasal dari publikasi media, kelas di universitas, inkubator, seminar-seminar, konsultasi dan komunitas. Sumber-sumber pembelajaran tersebut baik internal maupun eksternal dapat menjadi inspirasi untuk kegiatan dan perkembangan *startup* kedepannya.

Dengan adanya lingkungan pembelajaran eksternal seperti ini maka *startup* mendapatkan beberapa keuntungan antara lain:

- **Membantu dalam menciptakan budaya dan lingkungan *startup* dengan mengadakan *Sharing Session*.** Dengan adanya kegiatan inkubator bisnis berkelanjutan yang diadakan di Surabaya, maka akan tercipta budaya aktif dalam membangun industri *startup*. Sehingga diharapkan dengan adanya budaya dan lingkungan *startup* yang baik maka akan memicu dengan lebih baik dan cepat terciptanya ide-ide kreatif dan inovatif.
- **Membantu memberikan layanan mentoring kepada *startup*.** Dengan pengalaman lebih dalam dunia *startup* dan pengetahuan akan bisnis yang lebih baik, maka mentor dapat memberikan dukungan bisnis dan teknikal kepada para *startup*.
- **Membantu *startup* mendapatkan ruang kerja yang layak.** Dengan kegiatan inkubator bisnis yang dijalani oleh ketiga *startup* dalam penelitian ini, ketiga *startup* tersebut mengatakan mendapatkan ruang kerja yang layak
- **Membantu *startup* dalam mendapatkan Kredibilitas Tim dan Akses Pasar.** Dengan adanya kegiatan inkubator yang di danai dan didukung oleh

brand-brand ternama Indonesia seperti BUKALAPAK, EMTEK, KIBAR, INTILAND dan lain-lain akan membantu *startup* memperoleh legitimasi dan kredibilitas lebih.



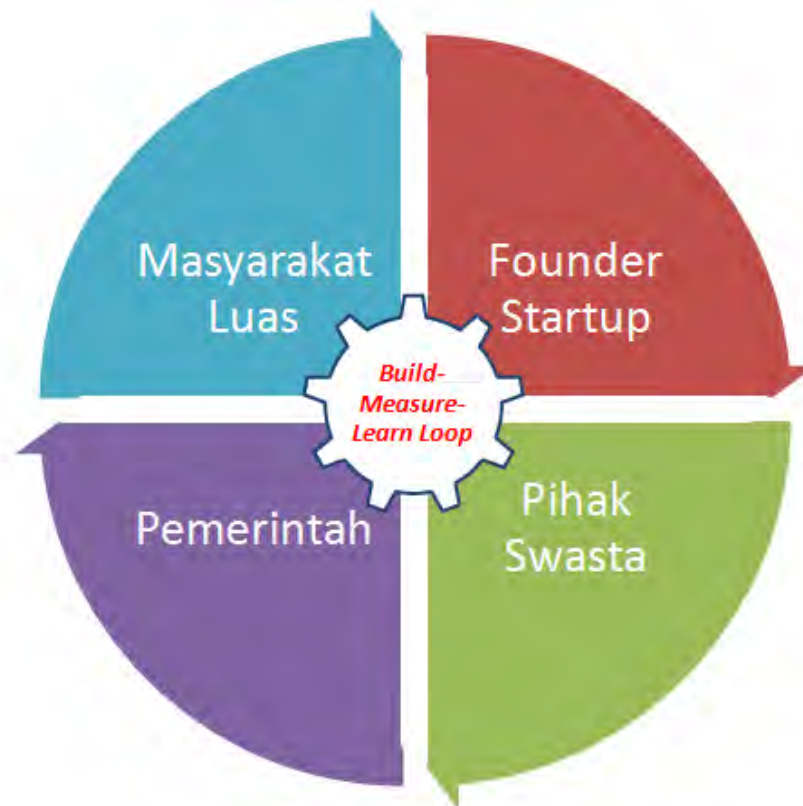
Gambar 2

Modifikasi *Build-Measure-Learn Loop* dengan pembelajaran external

Lingkungan *Startup* sebagai *Loop Generator*

Salah satu kendala yang dihadapi oleh pelaku *startup* adalah lingkungan dan yang belum mendukung untuk kemajuan *startup*. Sehingga, untuk menciptakan lingkungan *startup* yang memadai seperti di *silicon valley* maka dibutuhkan kerja

sama semua *stakeholder* yang berperan didalam perkembangan dunia *startup* ini. Para *stakeholder* yang berperan dalam perkembangan lingkungan *startup* ini terbagi menjadi empat, yakni:



Gambar 3

Modifikasi *Build-Measure-Learn Loop* di Lingkungan dan Teknologi *Startup* yang berkembang

- **Peran Pemerintah dalam menumbuhkan lingkungan *startup*.** Regulasi dan proteksi dari pemerintah yang masih belum jelas mengakibatkan lingkungan *startup* di Indonesia sulit berkembang. Ada kesimpang-siurang dari pemerintah mengenai regulasi industri digital dan teknologi di Indonesia. Selain itu, belum terjaminnya proteksi bagi pelaku *startup* di Indonesia.

Dimasa lalu, kementerian Indonesia telah mencoba untuk menerapkan inisiatif kreatif dan bermanfaat bagi startup, salah satunya HUB.ID, sebuah platform yang memungkinkan entrepreneur dan investor bisa terhubung satu sama lain. Namun upaya tersebut berangsur-angsur tidak terdengar karena kurangnya dukungan dari kementerian, komunitas bisnis, LSM, dan pihak lainnya.

- **Perbaiki diri bagi para *founder startup* dan Pasar yang bersahabat.** Salah satu kendala yang ditemui di Indonesia adalah kurangnya apresiasi masyarakat Indonesia terhadap produk kreatif sehingga para pelaku *startup* kesulitan untuk memasarkan hasil kerjanya. Selan itu, sebagian besar pelaku *startup* masih menjadikan *startup* sebagai hobi semata disamping pekerjaan utama yang dikerjakan.
- **Memperbanyak kegiatan inkubasi dan komunitas *startup*.** Begitu banyak manfaat dari kegiatan inkubasi dan komunitas *startup* yang didapatkan oleh sebuah *startup* seperti yang telah dijabarkan di atas sehingga dibutuhkan lebih banyak kegiatan inkubasi dan komunitas *startup* baik dari pihak swasta maupun pemerintah.
- **Kolaborasi antara sesama *startup*.** Dapat diketahui bahwa di Indonesia, sistem *e-payment* dan logistik masih belum memadai. Hal ini tentunya merupakan kendala para *startup* untuk berkembang kedepannya karena keterbatasan infrastruktur yang memadai. Belajar dari pengalaman salah satu perusahaan *e-commerce* di Indonesia yang mengetahui karakteristik orang Indonesia yang lebih menyukai sistem COD (*Cash On Delivery*) dalam menjalankan sebuah transaksi maka perusahaan ini menjalani kerjasama dengan perusahaan ojek online untuk dapat memanfaatkan sistem pembayaran COD ini. Maka, dengan melakukan kolaborasi antara sesama *startup* di Indonesia diharapkan para *startup* dapat menyelesaikan lebih banyak masalah dan dapat menambah nilai (*value*) dari perusahaannya.

KESIMPULAN DAN KETERBATASAN STUDI

Siklus BML Loop tidak dapat diterapkan begitu saja di Indonesia dan Jawa Timur dimana lingkungan *startup* dan teknologinya masih berkembang, tidak sama seperti di Silicon Valley yang memiliki lingkungan *startup* dan teknologi yang sudah matang. Sehingga diperlukan beberapa penyesuaian dan modifikasi terhadap konsep *Lean Startup* ini agar dapat sesuai diterapkan di Indonesia.

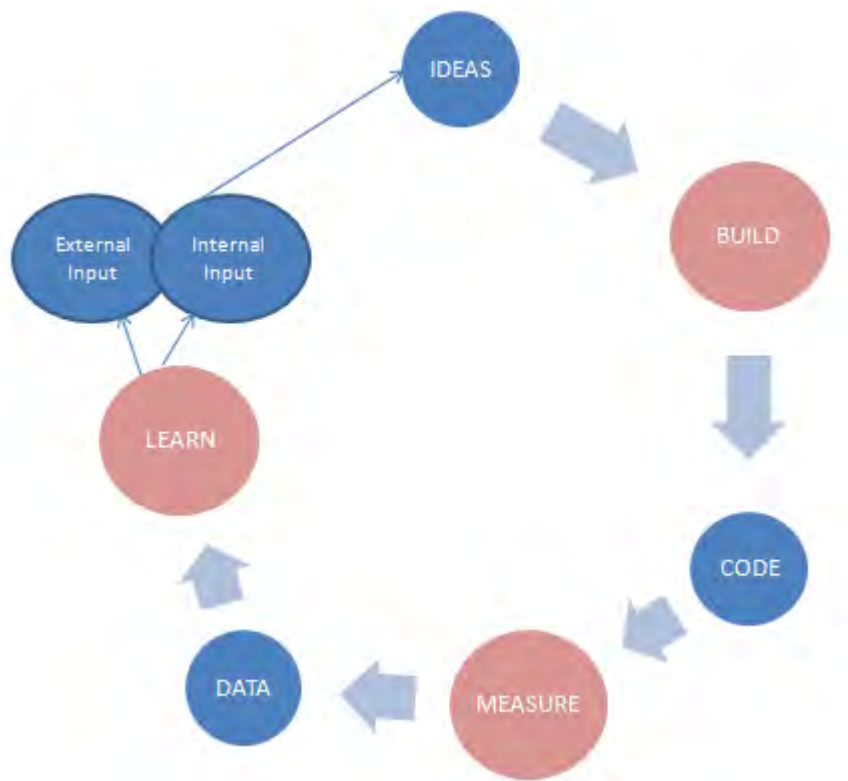
Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis, faktor external input yakni Komunitas & Inkubator (External Input) dapat dimasukkan kedalam siklus BML loop dari konsep *Lean Startup* di negara berkembang. Selain itu, faktor lingkungan yang mendukung pertumbuhan *startup* pun diperlukan sinergi antara para *stakeholder* yang berperan didalam perkembangan dunia *startup* ini.

Sehingga, BML Loop yang tepat untuk diimplementasikan di negara yang mempunyai lingkungan *startup* dan teknologi yang berkembang seperti gambar dibawah ini:



Gambar 4

Modifikasi *Build-Measure-Learn Loop* di Lingkungan dan Teknologi *Startup* yang berkembang



Gambar 5

Modifikasi *Build-Measure-Learn Loop* dengan pembelajaran external

Selama proses pengerjaan dan penyelesaian penelitian ini, penulis menghadapi keterbatasan dan kendala yaitu penelitian ini dilakukan terhadap ketiga *startup* yang memiliki kegiatan inkubasi yang sama yakni di Forward Factory dan sama-sama berdomisili di Surabaya. Hal ini berdampak pada kemiripan jawaban atas berbagai pertanyaan yang diberikan oleh penulis. Dimungkinkan adanya perbedaan jawaban ketika objek penelitian yang dipilih tidak memiliki latar belakang yang sama baik kegiatan inkubasi dan lokasinya.

Selain itu, rata-rata para *founder* dari ketiga *startup* yang menjadi objek penelitian dari penelitian ini masih berstatus *fresh graduate* dimana *startup* ini adalah pengalaman kerja mereka yang pertama sehingga wawasan dan pemahaman terhadap dunia kerja dan kegiatan bisnis mungkin masih sangat kurang.

Bagi penelitian selanjutnya yang ingin menjadikan penelitian ini sebagai acuannya maka peneliti memberikan beberapa saran:

- Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya memperbanyak jumlah *startup* yang menjadi objek penelitian dan dimungkinkan untuk memilih *startup* dengan latar belakang dan geografis yang berbeda. Hal ini akan memberikan lebih banyak masukan dan perkembangan untuk penelitian selanjutnya.
- Untuk penelitian selanjutnya, peneliti memberi saran untuk dapat membandingkan dengan lebih dalam dan jauh mengenai perbedaan budaya *startup* di Silicon Valley dan budaya *startup* di Indonesia.
- Untuk penelitian selanjutnya, peneliti memberi saran untuk dapat membahas dengan lebih dalam peran para *stakeholder* yang berperan dalam menciptakan lingkungan *startup* yang lebih baik di Indonesia seperti pemerintah, pihak swasta, NGO, dan pihak inkubator.

DAFTAR PUSTAKA

- [Blank, S.G. & B.Dorf. 2012. *The Startup Owner'S Manual: the step-by-step guide for building a great company*. K & S Ranch.](#)
- Blomberg, A. 2012. *The Lean Startup Approach – And Its Applicability Outside Silicon Valley*. Copenhagen Business School.
- Berita Satu. 2012. *Potensi Besar, Startup Indonesia Semakin Berkembang*. <http://www.beritasatu.com/ipitek/51735-potensi-besar-startup-indonesia-semakin-berkembang.html>
- Caves, R. E. 2000. *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Cambridge: Harvard University Press.
- David, F. R. 2013. *Strategic Management Concepts and Cases*. 13thedition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- García, D. 2004. *Innovative Culture, Management Control Systems and Performance in Young SMEs*.Cartagena: University of Cartagena Press.
- Gaspersz, V. 2007. *Organizational Excellence*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Ghosh, S. dan Bhowmick, B. 2014. *Uncertainties in Entrepreneurship Climate : A Study in Start-ups in India*. Procedia – Social and Behavioral Sciences 150 (2014) 46 – 55.
- Ghorashi, H. 2015. *Challenges of the Lean Startup Method: Entrepreneurial Knowledge Management during the BML-Loop*. 5th IBA Bachelor Thesis Conference, July 2nd, 2015, Enschede, The Netherlands.
- Hyytinen, A., Pajarinen, M., dan Rouvinen, P. 2015. *Does Innovativeness reduce startup survival rates ?* Journal of Business Venturing 30 (2015) 564 - 581
- Janssen, T. 2013. *The 7 Stages Of Business Life Cycle*.Brussels: Just in Time Management Group.
- Kementerian Pariwisata dan Industri Kreatif Indonesia. 2009. *Rencana Pengembangan 14 Subsektor Industri Kreatif 2009-2015*. Indonesia: Departemen Perdagangan Indonesia.

- Kim, W.C., dan R. Mauborgnee. 2004. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review October 2004.
- Kompas Tekno. 2012. *Startup Digital Indonesia Turun Drastis*. <http://tekno.kompas.com/read/2013/01/11/15564542/2012..Startup.Digital.Indonesia.Turun.Drastis>
- Maxmanroe. 2015. *Apa Itu Startup ? Bgmn Perkembangan Dunia Bisnis Startup di Indonesia?*. <https://www.maxmanroe.com/apa-itu-startup-bgmn-perkembangan-dunia-bisnis-startup-di-indonesia.html>
- Milstein, S. *Lean Startup 101: The Essential Ideas*. <http://how.co/lean-startup-101/>
- Neuman, W. L. 2011. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 7th edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Nirwan, M.D. dan Dhewanto, W. 2015. *Barriers In Implementing the Lean Startup Methodology in Indonesia – Case Study of B2B Startup*. Procedia – Social and Behavioral Sciences 169 (2015) 23 -30.
- Quimet, P. dan R. Zarutskie. 2014. *Who Works for Startups? The Relation between Firm Age, Employee Age, and Growth*. Journal of Financial Economics 112 (2014) 386–407.
- [Ornek, A.S. dan Danyal, Y. 2015. *Increased Importance of Entrepreneurship from Entrepreneurship to Techno-Entrepreneurship \(Startup\) : Provided Supports and Conveniences to Techno-Entrepreneurs in Turkey*. Procedia – Social and Behavioral Sciences 195 \(2015\) 1146 - 1155](#)
- [Pelita. 2015. *Industri Kreatif Sumbang 7,6 Persen Terhadap PDB*. <http://www.pelita.or.id/baca.php?id=95903>](#)
- [Putra, A.S. 2015. *Pengendalian Manajemen Berbasis Karakteristik Entrepreneur Pada Start-up Business di Industri Kreatif*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya.](#)
- [Ries, E. 2011. *The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Publishing.](#)

- Saputra, A. 2014. *Peran Inkubator Bisnis dalam Mengembangkan Digital Startup Lokal di Indonesia*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol. 4 No. 1 (2015)
- Scarborough, N. M. 2012. *Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach*. 10th edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Schein, E.H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. 4th edition. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Soeherman, B. 2014. *Lasting Lean: Re-Innovate Your Business Model Better, Faster, and Easier*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Sun, S. 2012. *Research on Computer-based Creative Industries Development*. *Physics Procedia* 33 (2012) 1647-1651
- Techinasia. 2015. *Empat Ranah Mobile Potensial Bagi Startup dan Investor di Indonesia*. <https://id.techinasia.com/potensi-ranah-mobile-indonesia-bagi-startup-dan-investor/>