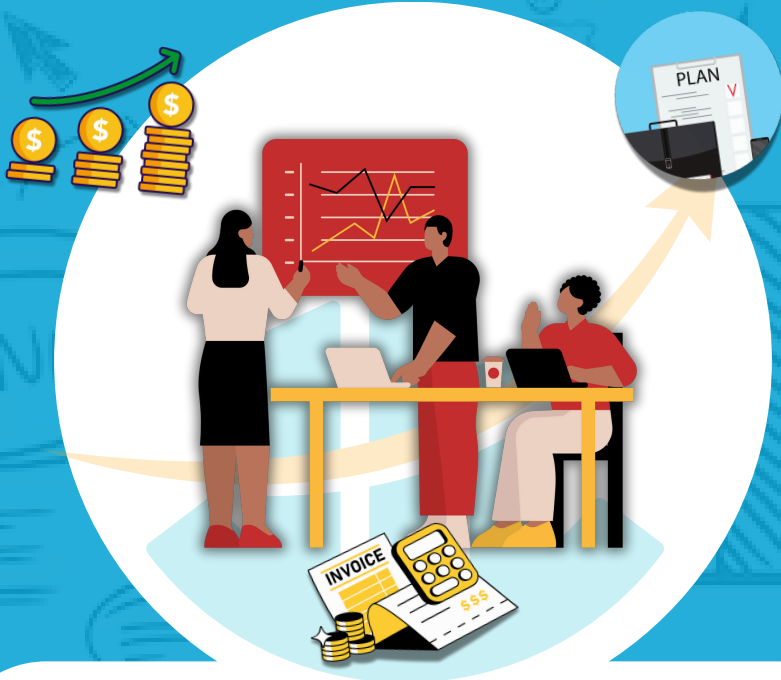




Prolog:
Prof. Dr. Ade Sofyan Mulazid, S.Ag., M.H.



Membangun Bisnis Tangguh

DARI START-UP MENUJU SCALE-UP

Mastur – Rizka Fajrina. S. – Nur Majdina – Engga Jalaludin – Rizma Ilfi – Sofwan
Manaf – Muadz – Kalistya Rizki Pratondo – Neneng Mukaffa Opier – Indra
Utama – Zaenal Abidin – Rifaldi Nurul Akbar – Asmi Lidya Pradipta Rahayu –
Wildan Sifaudin

Asmi Lidya Pradipta Rahayu - Engga Jalaludin - Falah Ibrahim - Indra Utama -
Kalistya Rizki Pratondo - Mastur – Muadz - Neneng Mukaffa Opier - Nur
Majdina - Rifaldi Nurul Akbar - Rizka Fajrina. S. - Rizma Ilfi - Sofwan Manaf -
Wildan Sifaudin - Zaenal Abidin

MEMBANGUN BISNIS TANGGUH

“DARI *START-UP* MENUJU *SCALE-UP*”

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

LINGKUP HAK CIPTA

Pasal 1

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

KETENTUAN PIDANA

Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

MEMBANGUN BISNIS TANGGUH
“DARI START-UP MENUJU SCALE-UP”

All Right Reserved
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
Hak Penerbitan pada UDN PRESS

ISBN: 978-634-04-6009-4

Penulis:

Asmi Lidya Pradipta Rahayu - Engga Jalaludin - Falah Ibrahim - Indra Utama
- Kalistya Rizki Pratondo - Mastur – Muadz - Neneng Mukaffa Opier - Nur
Majdina - Rifaldi Nurul Akbar - Rizka Fajrina. S. - Rizma Ilfi - Sofwan Manaf -
Wildan Sifaudin - Zaenal Abidin

Editor:

Falah Ibrahim Wahid, M.Comm
Nani Afriyani

Layout:

Tim UDN Press

Desain Sampul:

Tim UDN Press

Cetakan I, 2025

Hak Cipta 2025 pada Penulis

Hak penerbitan pada UDN PRESS. Bagi mereka yang ingin memperbanyak
sebagian isi buku ini dalam bentuk atau cara apapun harus mendapatkan
izin tertulis dari penulis dan penerbit UDN PRESS.

Penerbit

UDN PRESS

No. Anggota IKAPI : 633/Anggota Luar Biasa/DKI/2024
Jln. Ciledug Raya No. 01. Ulujami Raya, Pesanggrahan
Jakarta Selatan, Provinsi DKI Jakarta
Website: www.press.darunnajah.ac.id
Instagram: @udn_press

PROLOG

Perkembangan dunia bisnis dan kewirausahaan dalam dua dekade terakhir menunjukkan transformasi yang sangat cepat dan kompleks. Digitalisasi, perubahan perilaku konsumen, disrupsi teknologi, hingga ketidakpastian ekonomi global menuntut para pelaku usaha untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi, pengetahuan yang memadai, serta fondasi manajerial yang kuat. Buku ini hadir sebagai respons terhadap kesenjangan tersebut, dengan tujuan menjembatani khazanah teori manajemen dengan imperatif praktis era digital.

Buku ini tidak hanya menyajikan konsep-konsep dasar administrasi bisnis dan kewirausahaan, tetapi juga menghadirkan pemahaman yang lebih luas tentang bagaimana sebuah usaha dibangun, dikelola, dan dikembangkan di era digital. Pembahasan mengenai perjalanan *Start-Up* menuju *scale-up*, strategi pengelolaan sumber daya, inovasi, manajemen operasional, hingga pengambilan keputusan strategis, memberikan gambaran yang komprehensif mengenai ekosistem bisnis modern.

Sebagai seorang akademisi yang terlibat dalam dunia pendidikan tinggi dan riset, saya memandang bahwa literatur semacam ini sangat dibutuhkan oleh mahasiswa, wirausahawan pemula, maupun pelaku UMKM yang ingin memperkuat kapasitas bisnisnya. Buku ini disusun dengan

bahasa yang jelas, sistematis, dan kaya *insight*, sehingga mampu menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik. Di tengah tantangan global yang semakin dinamis, kemampuan memahami struktur dan tata kelola bisnis menjadi kompetensi yang esensial.

Saya berharap buku ini dapat menjadi referensi bagi mahasiswa strata satu (S1) dan dua (S2) di bidang manajemen dan kewirausahaan, para wirausahawan pemula, serta pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang sedang dalam proses transformasi digital. Semoga kehadirannya tidak hanya menambah khazanah keilmuan di bidang manajemen dan kewirausahaan, tetapi juga mendorong lahirnya generasi baru pelaku bisnis yang inovatif, beretika, dan memiliki daya saing di tingkat nasional maupun global.

Selamat membaca, mendalami, dan menerapkan wawasan dalam buku ini.

Jakarta, 5 Desember 2025

Prof. Dr. Ade Sofyan Mulazid, S.Ag., M.H.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penyusunan buku ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai respons atas dinamika dunia bisnis dan kewirausahaan yang berkembang begitu cepat, khususnya di era digital yang menuntut para pelaku usaha untuk terus beradaptasi, berinovasi, dan membangun fondasi bisnis yang kuat serta berkelanjutan.

Perkembangan ekosistem *Start-Up* di Indonesia dalam satu dekade terakhir menunjukkan potensi besar sekaligus tantangan yang tidak sederhana. Banyak *Start-Up* yang lahir dengan ide inovatif dan semangat transformasi, namun hanya sebagian kecil yang berhasil bertahan dan tumbuh menjadi *scale-up*. Fenomena ini menunjukkan bahwa membangun bisnis bukan hanya soal kreativitas dan keberanian, tetapi juga mengenai kemampuan mengelola sumber daya, memahami pasar, menerapkan administrasi bisnis modern, serta memanfaatkan teknologi digital secara strategis.

Melalui buku ini, penulis berupaya menyajikan pembahasan yang komprehensif mengenai berbagai aspek penting dalam perjalanan sebuah bisnis. Mulai dari transisi *Start-Up* menuju *scale-up*, fondasi administrasi bisnis, manajemen sumber daya, digitalisasi, strategi branding dan pemasaran digital, hingga mindset kewirausahaan dan

model bisnis berkelanjutan. Setiap bab ditulis dengan memadukan teori, riset terkini, dan wawasan praktis sehingga relevan bagi mahasiswa, peneliti, pelaku UMKM, *founder Start-Up*, maupun siapa pun yang ingin memahami lanskap bisnis modern.

Harapannya, buku ini tidak hanya menjadi sumber pengetahuan, tetapi juga menjadi inspirasi bagi para pembaca untuk mengembangkan bisnis yang adaptif, inovatif, serta mampu memberikan dampak positif bagi masyarakat dan perekonomian. Semoga kehadiran buku ini dapat memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan literasi kewirausahaan dan manajemen bisnis di Indonesia.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung penyusunan buku ini. Kritik dan saran sangat kami harapkan demi penyempurnaan karya ini di masa mendatang.

Jakarta, 2025

Tim Penulis

DAFTAR ISI

Prolog	iv
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	viii

BAB I DARI *START-UP* MENUJU *SCALE-UP*

Membangun Fondasi untuk Pertumbuhan Berkelanjutan <i>Oleh : Nur Majdina dan Rizka Fajrina</i>	1
A. Karakteristik <i>Start-Up</i> dan <i>Scale-up</i>	3
B. Validasi Pasar: Fondasi Menuju <i>Scale-UP</i>	7
C. Pengembangan Produk yang <i>Scalable</i>	14
D. Strategi Pendanaan yang Efektif	17
E. Membangun Skalabilitas	19
F. Evlousi Tim Manajemen	22
G. Disiplin Keuangan	24
H. Strategi Pemasaran dan <i>Branding</i>	26
I. Automasi dan Efisiensi	28
J. Fondasi Teknologi	30
K. Strategi Ekspansi Pasar	33

BAB II

FONDASI ADMINISTRASI BISNIS UNTUK *START-UP*

Oleh : Engga Jalaludin dan Rizka Fajrina

.....	37
A. Rencana Bisnis Sebagai <i>Blueprint</i> Kesuksesan <i>Start-Up</i>	39
B. Manajemen Keuangan <i>Start-up</i> Mengelola <i>Lifeline</i> Bisnis	43
C. Strategi Bisnis dan Analisis Pasar	47
D. Pemasaran Digital: Menjangkau Customer di Era Digital	51
E. Manajemen Operasional: Efisiensi Sebagai Keunggulan Kompetitif	54
F. Pengelolaan Sumber Daya: <i>People</i> <i>Capital</i> , dan <i>Time</i>	56
G. Inovasi Produk dan Pengembangan Bisnis	58
H. Kepemimpinan <i>Start-Up</i> : Memimpin Melalui Ketidakpastian	60
I. Metrik Utama dan Monitoring Kinerja	63

BAB III

MANAJEMEN SUMBER DAYA: MSDM, MANAJEMEN KEUANGAN, DAN MANAJEMEN OPERASIONAL

oleh : Mastur M. **68**

A. Manajemen Sumber Daya Manusia	70
B. Manajemen Keuangan	78

C. Manajemen Operasional	89
D. Integrasi Strategis SDM, Keuangan, dan Operasional	99

BAB IV DIGITALISASI SEBAGAI PENGGERAK INOVASI

*oleh : Kalistya Rizki Pratondo dan
Neneng Mukaffa Opier* **103**

A. Konsep Digitalisasi dan Transformasi Digital	104
B. Digitalisasi Sebagai Enabler Inovasi ...	117
C. Pilar-Pilar Teknologi Penggerak Inovasi	114
D. Dampak Digitalisasi Terhadap UMKM dan <i>Start-Up</i>	121
E. Strategi Digitalisasi untuk <i>Start-Up</i>	127
F. Digitalisas dan Jiwa <i>Entrepreneur</i>	130
G. Konteks Indonesia: Peluang dan Tantangan	134
H. Masa Depan Digitalisasi dan Implikasi bagi Bisnis	

BAB V STRATEGI *BRANDING* DAN *DIGITAL MARKETING*

oleh : Muadz **139**

A. Konsep Dasar <i>Branding</i>	141
B. Konsep Dasar <i>Digital Marketing</i>	152
C. Evolusi Pemasaran dari Konvensional ke Digital	159
D. Komponen Utama <i>Digital Marketing</i>	162
E. Hubungan <i>Branding</i> dan <i>Digital Marketing</i>	167

BAB VI *ENTREPRENEURIAL MINDSET: JIWA WIRAUSAHA YANG ADAPTIF DAN KREATIF*

oleh : Rizma Ilfi dan Sofwan Manaf **171**

A. Konsep Dasar <i>Entrepreneurial Mindset</i>	173
B. <i>Entrepreneurial Mindset</i> dalam Fase <i>Start-Up</i>	180
C. Mengembangkan <i>Entrepreneurial Mindset</i>	183
D. Tantangan dan Solusi dalam Pengembangan <i>Entrepreneurial Mindset</i>	185

BAB VII *MODEL BISNIS BERKELANJUTAN DI ERA DIGITAL*

oleh : Rifaldi Nurul Akbar **198**

A.	Konsep Dasar Model Bisnis Berkelanjutan	198
B.	Konvergensi <i>Triple Bottom Line</i> dan Teknologi Digital	202
C.	Pilar-Pilar Utama Model Bisnis Berkelanjutan	203
D.	Studi Kasus Model Bisnis Berkelanjutan di Era Digital	211
E.	Langkah-Langkah Strategis Membangun Model Bisnis Berkelanjutan	214

BAB VIII TANTANGAN DAN RISIKO DALAM PERJALANAN BISNIS

oleh : Asmi Lidya Pradipta Rahayu

.....	221
A. Konsep Dasar Tantangan dan Risiko dalam Perjalanan Bisnis	223
B. Tantangan dan Risiko dalam Administrasi Bisnis	227
C. Tantangan dan Risiko dalam Era Digitalisasi	233
D. Tantangan dan Risiko dalam <i>Entrepreneurship</i>	240
E. <i>Framework</i> Menghadapi Tantangan dan Risiko	247

BAB IX	DARI <i>START-UP</i> KE <i>SCALE-UP</i> PERKEMBANGAN EKONOMI DAN EKSPANSI	
	<i>Oleh : Zaenal Abidin dan Wildan Sifaudin</i>	
		250
A.	Pondasi <i>Start-up</i> : Mencapai <i>Product-Market Fit</i>	250
B.	Transisi dari <i>Start-up</i> ke Fase <i>Scale-up</i>	258
C.	Strategi Pertumbuhan (<i>Growth Hacking</i>) yang Terdiversifikasi	268
D.	Ekspansi Pasar dan Geografis	276
E.	Mengelola Organisasi dan Budaya untuk Skalabilitas	281

BAB X	<i>BEST PRACTICES</i> DAN KISAH SUKSES <i>START-UP</i> DIGITAL INDONESIA	
	<i>oleh : Indra Utama</i>	294
A.	<i>Start-Up</i> ke <i>Scale-Up</i> dalam Ekosistem Digital Indonesia	294
B.	Kerangka Konseptual: Administrasi Bisnis, Digitalisasi, dan Jiwa <i>Entrepreneur</i>	297
C.	<i>Best Practices Start-Up</i> Digital Indonesia	302
D.	Kisah Sukses <i>Start-Up</i> Digital Indonesia	309

E. Implikasi Praktis bagi Calon <i>Entrepreneur</i> dan Mahasiswa Bisnis Digital	314
Daftar Pustaka	318
Bionarasi Penulis	352

BAB I

DARI *START-UP* MENUJU *SCALE-UP*

“Membangun Fondasi bagi Pertumbuhan yang
Berkelanjutan”

Oleh : Nur Majdina dan Rizka Fajrina

Dalam dinamika kewirausahaan modern, fase transisi dari *Start-Up* menuju *scale-up* merupakan titik kritis yang sering kali menentukan keberlanjutan sebuah perusahaan dalam jangka panjang. Pada tahap awal, *Start-Up* umumnya dikenal sebagai organisasi yang adaptif, eksperimental, dan inovatif, dengan fokus utama pada pencarian serta validasi *product-market fit*. Banyak *Start-Up* mampu menarik perhatian pasar dan investor pada fase ini. Namun, hanya sebagian kecil yang berhasil melanjutkan perjalanan menuju fase *scale-up* yang stabil dan berkelanjutan.

Transformasi menjadi *scale-up* menuntut perubahan mendasar yang tidak terbatas pada peningkatan skala bisnis semata, tetapi juga mencakup pergeseran pola pikir, penataan ulang struktur organisasi, serta perumusan strategi operasional dan bisnis yang lebih sistematis. Proses ini membutuhkan kemampuan untuk mengelola pertumbuhan secara terukur tanpa mengorbankan kualitas produk, efisiensi operasional, maupun kesehatan organisasi secara keseluruhan (Lee, 2024; Zybura & Hipp, 2024).

Berbagai studi menunjukkan bahwa kegagalan dalam fase pertumbuhan sering kali tidak disebabkan oleh lemahnya inovasi atau teknologi, melainkan oleh ketidakmampuan organisasi dalam mengelola kompleksitas yang muncul seiring bertambahnya skala bisnis. Data Crunchbase menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil *Start-Up* yang mampu melampaui fase awal pendanaan dan berkembang menjadi organisasi dengan pertumbuhan berkelanjutan (Crunchbase, 2025). Temuan ini menegaskan bahwa tantangan utama dalam perjalanan menuju *scale-up* terletak pada aspek manajerial, struktural, dan strategis, bukan semata-mata pada kualitas ide bisnis (CB Insights, 2024).

Secara konseptual, *scale-up* dipahami sebagai proses transformasi organisasional yang mencakup pertumbuhan internal, seperti penambahan sumber daya dan penguatan kapabilitas tim, serta pertumbuhan eksternal melalui ekspansi basis pelanggan dan pasar (Ott & Eisenhardt, 2020). Dengan demikian, *scale-up* tidak hanya berbicara

tentang menjadi lebih besar, tetapi tentang membangun sistem, proses, dan budaya organisasi yang mampu menopang pertumbuhan jangka panjang secara konsisten.

Bab ini membahas perjalanan transformasi dari *Start-Up* menuju *scale-up* melalui pendekatan holistik yang mengintegrasikan kerangka teoretis dan praktik manajerial yang relevan. Pembahasan difokuskan pada pembangunan fondasi bisnis yang kokoh, mulai dari pemahaman karakteristik organisasi, validasi pasar, pengembangan produk, hingga pengelolaan sumber daya dan strategi ekspansi, dengan mempertimbangkan konteks ekosistem kewirausahaan di Indonesia.

A. KARAKTERISTIK *START-UP* DAN *SCALE-UP*

Pemahaman yang komprehensif mengenai perbedaan mendasar antara *Start-Up* dan *scale-up* merupakan prasyarat penting dalam merumuskan strategi pertumbuhan yang tepat. Banyak kegagalan dalam proses pertumbuhan bisnis tidak disebabkan oleh lemahnya ide atau teknologi, melainkan oleh ketidaksesuaian pendekatan manajerial terhadap fase perkembangan organisasi. Setiap fase memiliki karakteristik, tujuan, serta kebutuhan yang berbeda, sehingga memerlukan strategi yang juga berbeda secara fundamental.

Secara konseptual, *Start-Up* berada pada fase eksplorasi dan validasi. Fokus utama organisasi masih diarahkan pada pembuktian bahwa ide bisnis yang dikembangkan benar-benar memiliki nilai dan dibutuhkan

Tahap ini bertujuan untuk memastikan bahwa produk tidak hanya mampu menyelesaikan masalah pelanggan, tetapi juga memberikan nilai yang cukup kuat sehingga mendorong penggunaan berulang dan loyalitas. *Product-market fit* menjadi indikator penting kesiapan sebuah *Start-Up* untuk melangkah menuju fase *scale-up*.

Pengujian *PMF* umumnya dilakukan dengan menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif, perusahaan dapat mengukur tingkat retensi pengguna, frekuensi penggunaan, serta *cohort analysis* untuk memahami perilaku pelanggan dari waktu ke waktu. Sementara itu, secara kualitatif, wawancara mendalam dengan pengguna digunakan untuk menggali persepsi nilai, tingkat kepuasan, serta alasan utama pelanggan memilih atau meninggalkan produk.

Salah satu indikator yang sering digunakan untuk menilai *PMF* adalah pendekatan yang dikemukakan oleh Sean Ellis, yaitu ketika minimal 40% pengguna menyatakan akan merasa “sangat kecewa” jika produk tidak lagi tersedia. Meskipun indikator ini tidak bersifat absolut, pendekatan tersebut memberikan sinyal awal bahwa produk telah memiliki daya tarik yang cukup kuat di pasar. Dengan melakukan pengujian *PMF* secara sistematis, perusahaan dapat menghindari risiko melakukan ekspansi prematur sebelum fondasi permintaan pasar benar-benar solid.

3. Validasi Model Bisnis dan Skalabilitas Awal

Metodologi validasi pasar tidak berhenti pada pengujian produk semata, tetapi harus diperluas hingga mencakup validasi model bisnis dan potensi skalabilitas awal. Pada tahap ini, fokus perusahaan bergeser dari pertanyaan “apakah produk dibutuhkan?” menuju “apakah bisnis ini dapat tumbuh secara berkelanjutan?”.

Validasi model bisnis menjadi penentu utama apakah pertumbuhan yang direncanakan bersifat realistis dan layak secara finansial.

Validasi ini dilakukan dengan menguji asumsi-asumsi kunci dalam model bisnis, seperti struktur biaya, sumber pendapatan, serta hubungan antara *Customer Acquisition Cost (CAC)* dan *Lifetime Value (LTV)*. Rasio *LTV:CAC* yang sehat menjadi indikator awal bahwa bisnis memiliki potensi untuk berkembang tanpa ketergantungan berlebihan pada pendanaan eksternal. Selain itu, pengujian *pricing strategy* dan mekanisme monetisasi perlu dilakukan untuk memastikan bahwa pendapatan dapat meningkat seiring pertumbuhan basis pelanggan.

Aspek skalabilitas awal juga diuji melalui kemampuan operasional dan sistem dalam menangani peningkatan volume pengguna tanpa peningkatan biaya yang bersifat linear. Evaluasi terhadap proses internal, kesiapan teknologi, serta kapasitas tim men-

jadi bagian integral dari tahap ini. Dengan melakukan validasi model bisnis dan skalabilitas sejak dini, perusahaan dapat meminimalkan risiko kegagalan pada fase pertumbuhan, sekaligus mempersiapkan transisi yang lebih mulus dari *Start-Up* menuju *scale-up*.

C. PENGEMBANGAN PRODUK YANG *SCALABLE*

Setelah *Start-Up* berhasil melalui tahapan validasi pasar dan memastikan adanya *product-market fit*, tantangan berikutnya adalah mentransformasikan *Minimum Viable Product (MVP)* menjadi produk yang benar-benar *scalable*. Pada fase ini, fokus pengembangan produk tidak lagi bertumpu pada pembuktian konsep semata, melainkan pada pembangunan fondasi yang mampu menopang pertumbuhan jangka panjang secara konsisten. Peralihan ini menuntut perubahan pendekatan yang signifikan, baik dari sisi strategi produk maupun kesiapan teknis organisasi.

Dalam konteks *scale-up*, pengembangan produk perlu diarahkan pada pola *enhancement*, yaitu penyempurnaan fitur inti berdasarkan pemahaman mendalam terhadap perilaku pengguna. Pemanfaatan *user behavior analytics* memungkinkan perusahaan mengidentifikasi fitur yang memberikan nilai tertinggi, sekaligus menghindari penambahan fitur yang tidak relevan. Pendekatan ini menegaskan bahwa pertumbuhan produk yang berkelanjutan tidak ditentukan oleh banyaknya fitur,

melainkan oleh sejauh mana produk mampu menyelesaikan masalah utama pengguna secara efektif.

Strategi pengembangan produk yang *scalable* umumnya menyeimbangkan tiga komponen utama. **Pertama**, penguatan *core product* sebagai sumber nilai utama bagi pengguna. **Kedua**, *platform development* melalui pembangunan infrastruktur yang fleksibel, seperti arsitektur *Application Programming Interface (API)* dan *microservices*, yang memungkinkan produk dikembangkan dan diperluas tanpa mengganggu sistem inti. **Ketiga**, pembangunan *innovation pipeline* untuk memastikan perusahaan tetap memiliki ruang eksperimen dalam mengembangkan solusi baru. Praktik industri sering merekomendasikan alokasi sumber daya dengan pendekatan 70-20-10, di mana sebagian besar difokuskan pada produk inti, sebagian pada pengembangan pendukung, dan sisanya pada inovasi jangka panjang.

Penting untuk dipahami bahwa *product-market fit* bukanlah kondisi statis, melainkan proses dinamis yang harus terus dipelihara seiring perubahan kebutuhan pasar. Indikator yang dikemukakan oleh Sean Ellis, yaitu ketika setidaknya 40% pengguna menyatakan akan merasa “sangat kecewa” jika produk tidak lagi tersedia, sering dijadikan tolok ukur awal pencapaian *product-market fit*. Namun demikian, mempertahankan kondisi tersebut membutuhkan strategi berkelanjutan yang melampaui pencapaian awal semata.

Upaya mempertahankan dan memperkuat *product-market fit* dilakukan melalui praktik *continuous discovery*, seperti interaksi rutin dengan pelanggan, pengumpulan umpan balik secara berkala, serta pengujian hipotesis produk secara berkelanjutan. Proses *feature prioritization* menggunakan kerangka kerja seperti *Reach, Impact, Confidence, and Effort (RICE)* membantu tim produk mengambil keputusan yang objektif dan terukur dalam menentukan pengembangan fitur selanjutnya. Pendekatan ini memastikan bahwa sumber daya pengembangan difokuskan pada inisiatif yang memberikan dampak terbesar terhadap nilai pengguna dan pertumbuhan bisnis.

Selain aspek fungsional, keunggulan teknis juga menjadi prasyarat utama dalam membangun produk yang *scalable*. Penerapan *technical excellence* melalui penjaminan kualitas kode, pengujian berkelanjutan, serta penerapan *Continuous Integration* dan *Continuous Deployment (CI/CD)* menjadi fondasi penting untuk memastikan stabilitas produk seiring bertambahnya pengguna. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mampu menambah fitur baru secara cepat, tetapi juga menjaga keandalan sistem dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, pengembangan produk yang *scalable* mencerminkan evolusi organisasi dari fase dengan proses yang minimal dan eksperimental menuju fase dengan proses yang terdefinisi dan terstandarisasi. Melalui pendekatan ini, perusahaan tidak hanya membangun produk yang mampu tumbuh bersama pasar, tetapi juga menciptakan

ekosistem produk yang adaptif terhadap perubahan, sehingga siap menopang pertumbuhan berkelanjutan pada fase *scale-up*.

D. STRATEGI PENDANAAN YANG EFEKTIF

Setelah produk yang *scalable* berhasil dibangun, tantangan berikutnya bagi perusahaan yang berada pada fase *scale-up* adalah merancang strategi pendanaan yang tepat untuk menopang pertumbuhan. Pendanaan tidak lagi dipandang sekadar sebagai sarana bertahan hidup, melainkan sebagai instrumen strategis untuk mempercepat ekspansi, memperkuat kapabilitas organisasi, dan meningkatkan daya saing. Oleh karena itu, keputusan terkait pendanaan harus didasarkan pada pertimbangan jangka panjang yang selaras dengan kondisi internal perusahaan dan dinamika pasar.

Lanskap pendanaan global mengalami perubahan signifikan sejak tahun 2022, ditandai dengan penurunan minat investor terhadap pendekatan *growth at all costs*. Data menunjukkan bahwa pendanaan tahap awal mengalami penurunan yang cukup tajam, sehingga mendorong investor untuk lebih selektif dan berfokus pada kualitas fundamental bisnis (Crunchbase, 2023). Dalam konteks ini, perhatian investor bergeser ke aspek *unit economics*, kejelasan *path to profitability*, serta efisiensi penggunaan modal. Perubahan ini menuntut perusahaan untuk mengelola pertumbuhan secara lebih disiplin dan terukur.

Bagi perusahaan yang telah memasuki fase *scale-up*, keberhasilan dalam memperoleh pendanaan umumnya ditentukan oleh beberapa faktor kunci. **Pertama**, kinerja pertumbuhan yang tercermin dalam *traction metrics*, seperti pertumbuhan pendapatan bulanan (*month-over-month growth*) yang konsisten dan rasio *Customer Acquisition Cost* (CAC) terhadap *Lifetime Value* (LTV) yang sehat. **Kedua**, besarnya peluang pasar yang dapat diukur melalui *Total Addressable Market* (TAM) yang cukup besar untuk mendukung ekspansi jangka panjang. **Ketiga**, posisi kompetitif yang kuat, baik melalui diferensiasi produk maupun keunggulan operasional. **Keempat**, kualitas tim manajemen yang memiliki pengalaman dan kapabilitas dalam mengelola pertumbuhan. **Kelima**, struktur *unit economics* yang menunjukkan arah profitabilitas yang realistis.

Selain pendanaan ekuitas tradisional melalui *venture capital*, perusahaan *scale-up* juga perlu mempertimbangkan berbagai alternatif sumber pendanaan. Skema *revenue-based financing* menjadi pilihan yang relevan bagi perusahaan yang telah memiliki arus pendapatan stabil dan ingin meminimalkan *dilution* kepemilikan. Di sisi lain, *venture debt* dapat dimanfaatkan untuk memperpanjang *runway* pendanaan tanpa harus melepas kepemilikan saham dalam jumlah besar. Pendekatan pendanaan yang terdiversifikasi ini memberikan fleksibilitas strategis bagi perusahaan dalam menyesuaikan struktur modal dengan kebutuhan pertumbuhan.

Penting untuk dicatat bahwa strategi pendanaan yang efektif tidak hanya berfokus pada perolehan modal, tetapi juga pada bagaimana modal tersebut dialokasikan dan dikelola. Penggunaan dana harus diarahkan pada inisiatif yang memiliki dampak langsung terhadap penciptaan nilai, seperti penguatan produk inti, ekspansi pasar yang terukur, serta pengembangan kapabilitas tim dan sistem internal. Dengan demikian, pendanaan berfungsi sebagai katalisator pertumbuhan yang sehat, bukan sebagai pemicu ekspansi yang tidak terkendali.

Secara keseluruhan, strategi pendanaan yang efektif mencerminkan kematangan organisasi dalam memasuki fase *scale-up*. Perusahaan yang mampu menyeimbangkan antara kebutuhan pertumbuhan dan disiplin finansial akan memiliki posisi yang lebih kuat untuk bertahan dan berkembang di tengah ketidakpastian ekonomi. Pendekatan ini menandai pergeseran dari praktik pendanaan khas *Start-Up* seperti *bootstrapping*, *angel investment*, dan *seed funding* menuju pengelolaan modal yang lebih strategis dan berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang.

E. MEMBANGUN SKALABILITAS

Setelah fondasi produk dan strategi pendanaan diperkuat, tantangan berikutnya bagi perusahaan pada fase *scale-up* adalah membangun skalabilitas secara menyeluruh. Skalabilitas tidak hanya dimaknai sebagai kemampuan menambah jumlah pengguna atau meningkatkan volume

transaksi, melainkan sebagai kapasitas organisasi untuk menangani pertumbuhan tanpa diiringi peningkatan biaya yang bersifat proporsional. Dengan kata lain, pertumbuhan yang sehat menuntut sistem, proses, dan struktur organisasi yang mampu berkembang secara efisien.

Secara konseptual, skalabilitas mencakup beberapa dimensi yang saling berkaitan. Dimensi pertama adalah *technical scalability*, yaitu kemampuan infrastruktur teknologi untuk mendukung peningkatan beban kerja melalui pendekatan seperti arsitektur *cloud-native* dan *microservices*. Pendekatan ini memungkinkan sistem untuk dikembangkan secara modular dan elastis sesuai kebutuhan pertumbuhan. Dimensi kedua adalah *operational scalability*, yang berkaitan dengan efisiensi proses internal sehingga peningkatan aktivitas bisnis tidak menimbulkan kompleksitas yang berlebihan. Dimensi ketiga adalah *team scalability*, yaitu kemampuan organisasi mempertahankan kelincahan dan efektivitas tim seiring bertambahnya jumlah sumber daya manusia. Dimensi keempat adalah *financial scalability*, yang tercermin dari model bisnis dengan *unit economics* yang sehat dan berkelanjutan.

Dalam praktiknya, banyak perusahaan menghadapi risiko *premature scaling*, yaitu melakukan ekspansi terlalu cepat sebelum fondasi produk, pasar, dan operasional benar-benar matang. Risiko ini sering kali berdampak pada pemborosan sumber daya dan menurunnya fokus strategis. Selain itu, akumulasi *technical debt* juga menjadi tantangan serius yang dapat menghambat kemampuan sistem untuk

Fokus utama bergeser dari sekadar *growth hacking* menuju pembangunan *scalable marketing engine* yang mampu menghasilkan permintaan (*demand generation*) secara berulang dan terukur. Hal ini menuntut pemanfaatan data secara intensif untuk mengidentifikasi kanal pemasaran yang paling efektif, mengoptimalkan *customer acquisition funnel*, serta mengelola biaya akuisisi secara efisien.

Salah satu elemen kunci dalam strategi pemasaran *scale-up* adalah pendekatan *customer-centric*. Perusahaan perlu memahami secara mendalam perjalanan pelanggan melalui *customer journey mapping*, mulai dari tahap kesadaran hingga loyalitas. Pemanfaatan *Customer Relationship Management (CRM)* dan analisis perilaku pelanggan memungkinkan perusahaan menyusun pesan yang relevan, personal, dan konsisten di berbagai titik interaksi. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efektivitas pemasaran, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan retensi dan nilai jangka panjang pelanggan.

Seiring dengan penguatan strategi pemasaran, pembangunan *branding* menjadi faktor pembeda yang semakin penting. Pada fase *scale-up*, merek tidak lagi sekadar identitas visual, melainkan representasi dari nilai, janji, dan pengalaman yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan. *Brand positioning* yang jelas membantu perusahaan menegaskan diferensiasi di tengah persaingan yang semakin ketat, sekaligus membangun kepercayaan pasar. Konsistensi pesan merek di seluruh kanal komunikasi menjadi kunci dalam menciptakan persepsi yang kuat dan kredibel.

Selain itu, *scale-up* perlu menyeimbangkan antara strategi *performance marketing* dan *brand building*. Ketergantungan berlebihan pada pemasaran berbasis kinerja jangka pendek dapat meningkatkan biaya akuisisi dalam jangka panjang. Oleh karena itu, investasi pada konten berkualitas, *thought leadership*, dan *community building* menjadi penting untuk memperkuat ekuitas merek dan menciptakan hubungan emosional dengan pelanggan.

Dengan mengintegrasikan strategi pemasaran berbasis data dan pembangunan *branding* yang konsisten, perusahaan *scale-up* dapat menciptakan mesin pertumbuhan yang tidak hanya agresif, tetapi juga berkelanjutan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan memperluas pangsa pasar, mempertahankan pelanggan, serta memperkuat posisi kompetitifnya dalam jangka panjang.

I. AUTOMASI DAN EFISIENSI

Setelah fondasi keuangan serta strategi pemasaran dan *branding* diperkuat, langkah strategis berikutnya bagi perusahaan pada fase *scale-up* adalah mengoptimalkan operasional melalui automasi. Dalam konteks pertumbuhan yang cepat, automasi berperan sebagai *force multiplier* yang memungkinkan organisasi meningkatkan kapasitas dan konsistensi kinerja tanpa harus menambah sumber daya secara linear. Dengan demikian, automasi menjadi elemen

kunci dalam menciptakan efisiensi operasional yang berkelanjutan.

Pada level operasional, automasi dapat diterapkan pada berbagai fungsi bisnis yang bersifat repetitif dan berorientasi proses. Area yang umum diotomasi mencakup proses *customer onboarding* melalui *automated workflows*, layanan pelanggan dengan pemanfaatan *AI-powered tools*, proses penjualan melalui automasi *Customer Relationship Management (CRM)*, serta operasional keuangan seperti *automated invoicing* dan rekonsiliasi transaksi. Di sisi sumber daya manusia, penggunaan *Applicant Tracking System (ATS)* membantu mempercepat dan mengefisienkan proses rekrutmen seiring dengan pertumbuhan tim.

Selain mendukung efisiensi operasional, automasi juga memainkan peran krusial dalam membangun skalabilitas teknis. Pada tingkat infrastruktur, pendekatan *infrastructure automation* memungkinkan perusahaan mengelola sistem teknologi secara konsisten dan dapat direplikasi. Penerapan *Infrastructure as Code (IaC)* menggunakan alat seperti *Terraform* memungkinkan konfigurasi infrastruktur dikelola secara terstandarisasi. Sementara itu, penggunaan *Continuous Integration* dan *Continuous Deployment (CI/CD)* pipelines memungkinkan tim melakukan iterasi produk secara cepat dengan risiko kesalahan yang lebih terkendali.

Automasi juga mencakup penerapan sistem *monitoring* dan *alerting* untuk memantau kesehatan sistem secara real time, serta mekanisme *auto-scaling* yang memungkinkan sumber daya komputasi disesuaikan secara dinamis dengan

beban kerja aktual. Pendekatan ini membantu perusahaan mengoptimalkan biaya operasional sekaligus menjaga keandalan layanan (Qovery, 2024). Dengan sistem yang terotomasi, organisasi dapat mengalihkan fokus dari pekerjaan manual menuju aktivitas strategis yang bernilai lebih tinggi.

Namun demikian, implementasi automasi perlu dilakukan secara selektif dan terencana. Automasi terhadap proses yang belum matang berisiko memperkuat inefisiensi yang sudah ada. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa proses yang diotomasi telah terdefinisi dengan baik dan memiliki standar yang jelas. Pendekatan bertahap memungkinkan organisasi memperoleh manfaat automasi tanpa kehilangan fleksibilitas.

Secara keseluruhan, automasi dan efisiensi mencerminkan evolusi organisasi dari ketergantungan pada proses manual menuju sistem operasional yang terstruktur dan berkelanjutan. Dengan memanfaatkan automasi secara strategis, perusahaan *scale-up* dapat mempertahankan kecepatan pertumbuhan, meningkatkan kualitas layanan, serta mengelola kompleksitas operasional dengan lebih efektif dalam jangka panjang.

J. FONDASI TEKNOLOGI

Seiring meningkatnya kompleksitas operasional dan ketergantungan pada sistem digital, fondasi teknologi menjadi penentu utama keberlanjutan pertumbuhan perusahaan.

an pada fase *scale-up*. Teknologi tidak lagi diposisikan sekadar sebagai alat pendukung, melainkan sebagai *enabler* strategis yang memungkinkan organisasi beroperasi secara efisien, adaptif, dan kompetitif. Oleh karena itu, keputusan terkait teknologi harus dirancang dengan perspektif jangka panjang yang selaras dengan strategi bisnis perusahaan.

Pemilihan *technology stack* yang tepat menjadi langkah awal dalam membangun fondasi teknologi yang kuat. Beberapa pertimbangan utama dalam menentukan *technology stack* mencakup kemampuan *scalability* untuk mendukung pertumbuhan pengguna dan transaksi, *maintainability* melalui penggunaan teknologi yang matang dan didukung komunitas yang luas, serta *cost-effectiveness* dengan penerapan praktik *Financial Operations (FinOps)* untuk mengoptimalkan pengeluaran teknologi. Selain itu, aspek *security* yang terintegrasi sejak awal (*security by design*) menjadi faktor krusial untuk melindungi data dan sistem dari potensi risiko keamanan.

Selain sistem aplikasi, pembangunan infrastruktur data yang andal merupakan pilar penting dalam mendukung pengambilan keputusan yang *data-driven*. Infrastruktur data yang matang mencakup keberadaan *data warehouse* sebagai repositori terpusat, *data pipeline* yang efisien melalui proses *Extract, Transform, Load (ETL)*, serta platform *business intelligence* yang memungkinkan analisis mandiri oleh berbagai unit kerja. Dengan infrastruktur ini, data tidak hanya berfungsi sebagai arsip, tetapi sebagai

jadi organisasi yang bermakna dan memberikan dampak positif bagi ekosistem secara luas.

BAB II

FONDASI ADMINISTRASI BISNIS UNTUK *START-UP*

Oleh : Engga Jalaludin dan Rizka Fajrina S

Keberhasilan sebuah *Start-Up* tidak hanya ditentukan oleh kekuatan ide atau tingkat inovasi produk yang ditawarkan, tetapi juga oleh sejauh mana organisasi tersebut dibangun di atas fondasi administrasi bisnis yang kokoh dan terstruktur. Banyak *Start-Up* dengan konsep menjanjikan gagal berkembang bukan karena kurangnya kreativitas, melainkan akibat lemahnya pengelolaan administratif yang mendasari operasional sehari-hari. Dalam konteks ini, administrasi bisnis berperan sebagai kerangka kerja yang memastikan seluruh aktivitas perusahaan berjalan secara sistematis, efisien, dan selaras dengan tujuan strategis jangka panjang.

Administrasi bisnis yang dirancang dengan baik berfungsi sebagai tulang punggung organisasi, terutama pada fase awal pertumbuhan *Start-Up*. Melalui sistem administrasi yang tertata, pendiri dapat mengelola sumber daya secara lebih optimal, meminimalkan risiko operasional, serta memperoleh dasar informasi yang akurat untuk pengambilan keputusan. Tanpa dukungan administrasi yang memadai, pertumbuhan yang terjadi cenderung bersifat sporadis dan sulit dikendalikan, sehingga meningkatkan potensi kegagalan di tengah dinamika persaingan bisnis yang semakin kompleks.

Bab ini membahas berbagai elemen fundamental administrasi bisnis yang perlu dipahami dan diterapkan oleh para *entrepreneur*. Pembahasan mencakup perencanaan bisnis, manajemen keuangan, strategi dan analisis pasar, pemasaran digital, manajemen operasional, pengelolaan sumber daya, inovasi produk, kepemimpinan, hingga pemantauan kinerja berbasis metrik. Seluruh aspek tersebut disajikan sebagai satu kesatuan yang saling terkait, dengan tujuan membekali *Start-Up* agar tidak hanya mampu bertahan (*survive*), tetapi juga tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan (*thrive*) dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

Membangun *Start-Up* yang sukses bukan hanya tentang memiliki ide brilian atau produk inovatif. Di balik setiap *Start-Up* yang berkembang pesat, terdapat fondasi administrasi bisnis yang kuat dan terstruktur. Administrasi bisnis yang baik menjadi tulang punggung yang menopang pertumbuhan *Start-Up*, memastikan operasi berjalan efisien, dan membantu founder membuat keputusan strategis yang tepat. Bab ini akan mengeksplorasi berbagai aspek fundamental administrasi bisnis yang perlu dikuasai oleh setiap *entrepreneur* untuk membangun *Start-Up* yang tidak hanya *survive*, tetapi juga *thrive* dalam kompetisi bisnis yang semakin ketat.

A. RENCANA BISNIS SEBAGAI *BLUEPRINT* KESUKSESAN *START-UP*

1. Pentingnya Rencana Bisnis yang Komprehensif

Rencana bisnis merupakan dokumen strategis yang merangkum visi, misi, sasaran pasar, model bisnis, proyeksi keuangan, serta strategi pertumbuhan sebuah *Start-Up*. Dokumen ini berfungsi sebagai landasan konseptual dan operasional yang membantu pendiri menerjemahkan ide bisnis ke dalam arah tindakan yang terstruktur. Meskipun banyak *founder* terdorong untuk segera mengembangkan produk dan mencari pelanggan, penyusunan rencana bisnis yang

komprehensif sejatinya merupakan investasi waktu yang bernilai tinggi bagi keberlangsungan usaha.

Berbagai studi menunjukkan bahwa kegagalan *Start-Up* sering kali tidak disebabkan oleh kurangnya inovasi, melainkan oleh lemahnya perencanaan keuangan. Temuan dari Celeste Business Advisors menunjukkan bahwa perencanaan keuangan yang buruk merupakan salah satu faktor utama kegagalan bisnis, dengan sekitar 82% kasus kegagalan berkaitan langsung dengan pengelolaan *cash flow* yang tidak efektif (Celeste Business Advisors, 2025). Data ini menegaskan bahwa rencana bisnis memiliki peran krusial dalam membantu *Start-Up* mengantisipasi risiko finansial sejak tahap awal.

Selain berfungsi sebagai alat perencanaan internal, rencana bisnis juga berperan sebagai *roadmap* strategis yang memandu pemilik usaha dalam mengidentifikasi peluang dan tantangan, mengalokasikan sumber daya secara lebih rasional, serta menyelaraskan aktivitas operasional dengan tujuan jangka panjang. Rencana bisnis yang disusun dengan baik memudahkan komunikasi visi dan arah perusahaan kepada investor, mitra strategis, maupun anggota tim internal.

Penting untuk dipahami bahwa rencana bisnis bukanlah dokumen statis. Wise Financial Consulting menekankan bahwa rencana bisnis seharusnya diperlakukan sebagai *living document* yang diperbarui

secara berkala seiring dengan pertumbuhan *Start-Up* dan perubahan kondisi pasar (Wise Financial Consulting, 2025). Pendekatan ini memungkinkan perusahaan tetap adaptif tanpa kehilangan arah strategis yang telah ditetapkan.

2. **Komponen Esensial Rencana Bisnis**

Rencana bisnis *Start-Up* yang komprehensif perlu mencakup sejumlah komponen inti yang saling terintegrasi. Struktur yang jelas membantu pendiri, manajemen, dan pihak eksternal memahami keseluruhan model bisnis secara utuh. Kruze Consulting, yang telah mendampingi *Start-Up* dalam memperoleh pendanaan lebih dari USD 10 miliar, merekomendasikan beberapa elemen utama yang sebaiknya terdapat dalam rencana bisnis (Kruze Consulting, 2024).

Komponen pertama adalah *executive summary*, yaitu ringkasan singkat namun kuat yang menggambarkan esensi bisnis, masalah yang ingin diselesaikan, serta solusi yang ditawarkan. Bagian ini sering menjadi titik awal penilaian investor terhadap kelayakan sebuah *Start-Up*. Selanjutnya, analisis pasar menjadi elemen penting untuk menggambarkan target market, *customer persona*, serta *competitive landscape*, sehingga keputusan bisnis didasarkan pada pemahaman pasar yang objektif.

Komponen berikutnya adalah model bisnis, yang menjelaskan bagaimana perusahaan menciptakan nilai, menghasilkan *revenue*, dan mencapai profitabilitas. Model bisnis yang jelas membantu *Start-Up* memastikan keberlanjutan finansial dalam jangka panjang. Selain itu, strategi pemasaran dan penjualan perlu dirumuskan secara sistematis untuk menjelaskan pendekatan perusahaan dalam menjangkau pelanggan dan mendorong pertumbuhan.

Rencana bisnis juga harus memuat struktur organisasi yang menjelaskan peran kunci dalam tim manajemen serta kebutuhan sumber daya manusia untuk mendukung eksekusi strategi. Aspek keuangan menjadi bagian krusial berikutnya, yang mencakup proyeksi pendapatan, biaya, dan *cash flow* untuk periode tiga hingga lima tahun ke depan. Proyeksi ini memberikan gambaran realistis mengenai kebutuhan modal dan potensi pertumbuhan usaha. Terakhir, *funding requirements* menjelaskan kebutuhan pendanaan serta strategi *fundraising* yang akan ditempuh untuk mendukung ekspansi bisnis.

Dengan mencakup seluruh komponen tersebut secara terintegrasi, rencana bisnis tidak hanya berfungsi sebagai dokumen administratif, tetapi juga sebagai alat manajerial yang membantu *Start-Up* membangun fondasi pertumbuhan yang terarah dan berkelanjutan.

teknologi, maupun cara perusahaan membangun hubungan dengan pasar sasaran.

Pada era pemasaran digital, strategi diferensiasi semakin terkait erat dengan pemanfaatan kanal digital secara efektif. Strategi yang umum diterapkan mencakup optimalisasi *Search Engine Optimization (SEO)*, pemanfaatan platform media sosial untuk membangun interaksi yang bermakna, serta pengembangan konten yang relevan dan bernilai bagi audiens. Pendekatan ini memungkinkan *Start-Up* membangun identitas merek yang kuat sekaligus meningkatkan visibilitas di tengah persaingan yang ketat.

Dengan mengintegrasikan analisis pasar yang mendalam dan strategi diferensiasi yang jelas, *Start-Up* dapat merumuskan strategi bisnis yang lebih fokus dan berkelanjutan. Pendekatan ini membantu perusahaan tidak hanya menarik pelanggan baru, tetapi juga mempertahankan relevansi dan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang.

D. PEMASARAN DIGITAL: MENJANGKAU CUSTOMER DI ERA DIGITAL

1. Fondasi *Digital Marketing Strategy*

Digital marketing telah menjadi alat esensial bagi *Start-Up* untuk menjangkau dan membangun keterlibatan dengan pelanggan secara efektif. Dalam lanskap bisnis digital yang semakin kompetitif, strategi pemasaran digital tidak dapat dijalankan secara sporadis, melainkan harus dibangun di atas fondasi yang jelas dan terencana. Mike Khorev menegaskan bahwa strategi *digital marketing* untuk *Start-Up* pada tahun 2025 perlu berfokus pada pembangunan awal yang kuat serta cakupan yang lebih luas, bukan sekadar mengejar hasil jangka pendek (Khorev, 2025).

Di antara berbagai pendekatan yang tersedia, *content marketing* dan *Search Engine Optimization (SEO)* terbukti menjadi kanal akuisisi pelanggan yang sangat berpengaruh. Khorev mencatat bahwa pada sejumlah perusahaan yang berhasil, *SEO* dan *content marketing* bahkan menjadi satu-satunya saluran *lead generation* yang mampu mendorong pertumbuhan hingga mencapai pendapatan pada level tujuh dan delapan digit (Khorev, 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa strategi berbasis konten memiliki potensi jangka panjang yang signifikan bagi *Start-Up*.

Digital Bloom menekankan bahwa kesalahan umum yang sering dilakukan *Start-Up* adalah langsung masuk ke tahap taktis tanpa membangun fondasi yang memadai. Sebelum menentukan alokasi biaya dan pemilihan media promosi, *Start-Up* perlu menetapkan identitas merek yang jelas, memahami *customer journey*, serta menerapkan pendekatan berbasis data untuk menguji dan menyempurnakan strategi pemasaran (Digital Bloom, 2025). Perencanaan awal yang matang memastikan bahwa setiap investasi waktu dan anggaran pemasaran memberikan dampak yang optimal.

2. Pemilihan Saluran dan Strategi Konten

Tidak semua *digital marketing channels* memberikan efektivitas yang sama bagi setiap *Start-Up*. Oleh karena itu, pemilihan saluran pemasaran perlu dilakukan secara strategis dan disesuaikan dengan tahap perkembangan bisnis. Reliable Soft merekomendasikan pendekatan sistematis yang dimulai dari pembangunan kehadiran digital melalui situs web dan penguatan merek sebagai fondasi utama (Reliable Soft, 2025).

Prioritas saluran pemasaran digital umumnya berbeda pada setiap tahap pertumbuhan *Start-Up*, sebagaimana dirangkum dalam Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Prioritas *Digital Marketing Channels*
Berdasarkan Tahapan *Start-Up*

Tahapan	Media Utama	Aktivitas Utama
Early Stage (0–6 bulan)	Situs web, media sosial (1–2 platform), <i>content marketing</i>	Pembentukan merek, pembangunan audiens, pembuatan konten untuk <i>SEO</i>
Growth Stage (6–18 bulan)	<i>SEO</i> , <i>email marketing</i> , <i>paid advertising</i> , ekspansi media sosial	Skala akuisisi pelanggan, optimasi konversi, kampanye penargetan ulang
Scaling Stage (18+ bulan)	Integrasi multikanal, <i>marketing automation</i> , <i>influencer marketing</i> , konten video	Pembangunan otoritas merek, optimalisasi <i>customer lifetime value</i> , ekspansi pasar

Shane Barker menekankan pentingnya fokus pada kualitas dibandingkan kuantitas dalam strategi pemasaran *Start-Up*. Alih-alih mencoba menguasai terlalu banyak kanal secara bersamaan, *Start-Up* disarankan untuk memusatkan upaya pada beberapa strategi inti yang benar-benar efektif. Dalam konteks media sosial, identifikasi platform yang paling aktif digunakan oleh audiens sasaran menjadi langkah awal yang krusial, meskipun tidak semua jaringan dimanfaatkan secara langsung (Barker, 2024).

E. MANAJEMEN OPERASIONAL: EFISIENSI SEBAGAI KEUNGGULAN KOMPETITIF

1. Membangun Sistem dan Proses yang *Scalable*

Manajemen operasional yang efektif berfokus pada penciptaan sistem dan proses yang memungkinkan *Start-Up* menyampaikan nilai kepada pelanggan secara konsisten, tanpa mengorbankan kualitas dan efisiensi. Pada tahap awal, banyak *Start-Up* mengandalkan pendekatan *ad hoc* yang sangat bergantung pada peran pendiri. Namun, seiring pertumbuhan organisasi, pendekatan ini sering kali menjadi hambatan yang menghambat skalabilitas.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, *Start-Up* perlu melakukan transisi menuju operasi yang didorong oleh proses yang terstandarisasi dan dapat ditingkatkan skalanya. EmpowerRD menekankan pentingnya penyusunan anggaran yang komprehensif, yang mencakup seluruh aspek bisnis, mulai dari biaya operasional dan *payroll* hingga pengeluaran pemasaran dan investasi modal (EmpowerRD, 2024). Anggaran ini perlu dirancang secara fleksibel agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Selain itu, perencanaan berbasis skenario (*scenario planning*) menjadi alat penting dalam manajemen operasional. Dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan hasil, *Start-Up* dapat me-

meningkatkan kesiapan dalam menghadapi ketidakpastian dan meminimalkan risiko gangguan operasional. Semakin matang kesiapan organisasi terhadap berbagai skenario, semakin kuat pula fondasi operasional yang dimiliki.

2. **Teknologi dan *Automation***

Perkembangan teknologi modern memberikan peluang besar bagi *Start-Up* untuk mengotomatisasi tugas-tugas rutin, meningkatkan efisiensi, dan mengalihkan fokus ke aktivitas yang memiliki nilai strategis lebih tinggi. Start-Up Hub melaporkan bahwa pasar *CFO tech stack* mengalami pertumbuhan pesat, dari sekitar USD 12 miliar pada tahun 2020 menjadi estimasi USD 89 miliar pada tahun 2025, dengan *AI-powered automation* mendorong sekitar 78% pendanaan baru di sektor ini (Start-Up Hub, 2025).

Perusahaan yang mengadopsi *modern CFO stack* umumnya mengintegrasikan *artificial intelligence* ke dalam pemrosesan data inti, bukan sekadar sebagai fitur tambahan. Model pembelajaran mesin mampu menangani klasifikasi entri jurnal secara otomatis dengan tingkat akurasi hingga 99,2%, mendeteksi anomali transaksi yang menurunkan tingkat kesalahan hingga 94%, serta menghasilkan peramalan *cash flow* prediktif yang meningkatkan akurasi hingga 67% (Start-Up Hub, 2025).

administratif yang solid akan berada pada posisi yang lebih baik dalam menghadapi tantangan, memanfaatkan peluang, dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

Bab ini menegaskan beberapa poin kunci, antara lain pentingnya rencana bisnis yang komprehensif sebagai peta jalan strategis, peran krusial manajemen arus kas bagi kelangsungan hidup perusahaan, kebutuhan akan pendekatan berbasis data dalam pemasaran dan operasional, urgensi membangun sistem dan proses yang terukur, serta signifikansi kepemimpinan yang kuat dalam menghadapi ketidakpastian. Kesuksesan *Start-Up* pada akhirnya merupakan hasil dari kombinasi visi yang jelas, eksekusi yang disiplin, dan keunggulan administratif yang konsisten.

Seiring dengan perkembangan era digital yang semakin kompleks, *Start-Up* yang mampu menerapkan praktik terbaik dalam administrasi bisnis, memanfaatkan teknologi secara cerdas, dan tetap fokus pada penciptaan nilai nyata bagi pelanggan tidak hanya akan mampu bertahan, tetapi juga berkembang. Keunggulan administratif bukanlah tentang birokrasi yang kaku, melainkan tentang penciptaan kerangka kerja yang memungkinkan inovasi, mendukung pertumbuhan, dan menjamin keberlanjutan jangka panjang.

Bagi para wirausahawan yang memulai perjalanan *Start-Up*, penting untuk memahami bahwa membangun perusahaan yang unggul adalah sebuah maraton, bukan *sprint*. Investasi pada fondasi administratif yang tepat, membangun tim yang kompeten, menjaga fokus pada metrik

yang benar-benar penting, serta komitmen untuk terus belajar dan beradaptasi merupakan langkah strategis menuju pencapaian tujuan ambisius dan penciptaan dampak jangka panjang.

BAB III

MANAJEMEN SUMBER DAYA: MSDM, MANAJEMEN KEUANGAN, DAN MANAJEMEN OPERASIONAL

Oleh : Mastur dan Falah Ibrahim

Konstelasi bisnis kontemporer yang ditandai oleh kondisi *volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity* (VUCA) menuntut organisasi untuk menerapkan pendekatan manajemen yang tidak hanya adaptif, tetapi juga terintegrasi secara menyeluruh. Arus globalisasi, akselerasi revolusi teknologi, serta pergeseran preferensi konsumen telah membentuk lingkungan persaingan yang semakin dinamis dan kompleks. Dalam situasi ini, organisasi tidak lagi cukup berorientasi pada keber-langsungan jangka pendek, melainkan dituntut untuk secara aktif membangun strategi pertumbuhan yang komprehensif dan berkelanjutan.

Keberhasilan organisasi pada era *VUCA* tidak dapat lagi dijelaskan melalui satu faktor dominan semata. Sebaliknya, capaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan kolektif dalam mengelola berbagai fungsi manajerial secara sinergis dan saling memperkuat. Pengelolaan sumber daya organisasi yang meliputi aspek finansial, sumber daya manusia, operasional, dan teknologi telah mengalami pergeseran peran yang signifikan, dari sekadar fungsi pendukung menjadi penggerak strategis pertumbuhan dan penciptaan nilai (Mari, 2025). Meskipun demikian, realitas empiris menunjukkan bahwa banyak organisasi masih menghadapi hambatan mendasar dalam membangun keterpaduan antarfungsi manajemen. Ketidaksinkronan antara konsep teoretis dan praktik operasional ini menciptakan kesenjangan kinerja yang menyebabkan potensi organisasi belum dimanfaatkan secara optimal.

Pada tataran implementasi, fungsi sumber daya manusia masih kerap terjebak dalam pendekatan administratif tradisional sehingga belum sepenuhnya bertransformasi menjadi mitra strategis organisasi (Mihanović, 2021). Permasalahan yang berulang, seperti ketidaksesuaian kompetensi, rendahnya tingkat retensi talenta kunci, serta kelemahan dalam sistem penilaian kinerja, terus menjadi penghambat utama peningkatan daya saing organisasi (Simons, 2011). Di sisi lain, dalam fungsi keuangan, pendekatan yang berorientasi historis semakin terbukti tidak memadai untuk merespons dinamika pasar dan kompleksitas risiko finansial yang terus meningkat

(Samborska et al., 2023). Sementara itu, pada ranah operasional, dominasi praktik konvensional masih membatasi pencapaian efisiensi dan fleksibilitas yang optimal (Helmold, 2022).

Sebaliknya, paradigma manajemen ideal menuntut adanya transformasi menyeluruh, di mana seluruh fungsi manajerial terintegrasi dalam satu ekosistem strategis yang kohesif. Fungsi sumber daya manusia diharapkan berkembang menjadi katalisator perubahan organisasi yang adaptif dan berorientasi pada keberlanjutan. Pada saat yang sama, fungsi keuangan perlu bertransformasi menjadi penggerak strategis yang mampu menyelaraskan perencanaan, pengendalian, serta pemanfaatan inovasi teknologi secara efektif (Trinca & Marcão, 2025). Demikian pula, manajemen operasional semestinya berperan sebagai mesin pertumbuhan organisasi melalui adopsi teknologi digital dan penerapan praktik bisnis yang berkelanjutan (Paraschos et al., 2024).

A. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Konsep dan Peran MSDM

Dalam lanskap bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, *Human Resource Management (HRM)* dituntut untuk bertransformasi dari fungsi administratif menjadi mitra strategis organisasi secara menyeluruh. Namun, berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa banyak organisasi masih memposisikan

secara proaktif melalui identifikasi dan mitigasi risiko sejak dini, bukan hanya sebagai respons atas permasalahan yang telah terjadi (Magni, 2020). Namun demikian, pengelolaan modal kerja, likuiditas, serta penentuan *cost of capital* masih sering belum sepenuhnya selaras dengan prinsip-prinsip teoretis yang ada (Manos et al., 2023).

Dalam konteks investasi, setiap instrumen keuangan memiliki karakteristik risiko dan potensi imbal hasil yang berbeda. Instrumen seperti saham, misalnya, menawarkan peluang *return* yang tinggi, namun disertai tingkat risiko yang signifikan. Kurangnya pemahaman terhadap profil risiko instrumen keuangan dapat menyebabkan kesalahan dalam pengalokasian portofolio dan mengancam stabilitas finansial organisasi (Mastur & Suhendra, 2024).

Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan reorientasi menuju manajemen keuangan yang lebih strategis, terintegrasi, dan berorientasi pada keberlanjutan. Pendekatan ini memungkinkan fungsi keuangan tidak hanya berperan sebagai pengendali biaya, tetapi juga sebagai pengarah nilai dan penggerak pertumbuhan jangka panjang.

2. Konsep Penganggaran dan Perencanaan

Dalam kondisi ekonomi kontemporer yang ditandai oleh volatilitas tinggi dan ketidakpastian global, perencanaan keuangan dan penganggaran tidak lagi dapat diposisikan sebagai aktivitas administratif rutin. Keduanya telah berevolusi menjadi elemen strategis yang berperan penting dalam menjaga stabilitas dan keberlangsungan organisasi. Namun, praktik empiris menunjukkan bahwa banyak organisasi masih menerapkan sistem penganggaran tradisional yang bersifat kaku, tahunan, dan minim inovasi, sehingga kurang responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat (Brusca & Labrador, 2018).

Secara konseptual, penganggaran seharusnya berfungsi sebagai penghubung utama antara perencanaan strategis dan pelaksanaan operasional. Proses ini mencakup penetapan sasaran keuangan, alokasi sumber daya, serta pengawasan kinerja secara berkelanjutan. Untuk mengatasi keterbatasan pendekatan tradisional, berbagai metode penganggaran modern telah dikembangkan. *Flexible budgeting*, misalnya, memungkinkan penyesuaian anggaran berdasarkan realisasi dan perubahan kondisi eksternal. Sementara itu, pendekatan *beyond budgeting* mendorong pengambilan keputusan yang lebih desentralistik, adaptif, dan berbasis kinerja aktual.

Transformasi digital turut mempercepat evolusi praktik penganggaran melalui pemanfaatan kecerdasan buatan dan *machine learning*. Teknologi ini memungkinkan peningkatan akurasi peramalan, optimisasi alokasi sumber daya, serta pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data (Tewari et al., 2025). Di sektor publik, tuntutan transparansi dan akuntabilitas menjadikan penganggaran sebagai elemen penting dalam tata kelola yang baik, meskipun implementasinya masih dihadapkan pada berbagai kendala struktural dan birokratis.

Dengan demikian, pergeseran menuju sistem penganggaran yang fleksibel, adaptif, dan berorientasi masa depan merupakan langkah strategis yang tidak dapat dihindari. Organisasi yang mampu mengadopsi pendekatan penganggaran modern berbasis data akan memiliki ketahanan yang lebih kuat dalam menghadapi tantangan global serta peluang yang lebih besar untuk mencapai keberlanjutan jangka panjang.

3. Pengendalian Keuangan

Dalam dunia bisnis kontemporer yang ditandai oleh tingkat kompleksitas dan volatilitas yang tinggi, pengendalian keuangan telah berevolusi menjadi fungsi strategis yang berperan penting dalam menjaga ketahanan dan daya saing organisasi. Meskipun demikian, berbagai kajian menunjukkan bahwa masih banyak organisasi yang memaknai sistem pengendalian keuangan sebatas mekanisme kepatuhan terhadap

regulasi, bukan sebagai instrumen strategis untuk mendorong penciptaan nilai dan peningkatan kinerja. Perspektif konvensional ini semakin tidak relevan dalam menghadapi dinamika pasar yang cepat serta tuntutan transparansi dan akuntabilitas yang semakin meningkat.

Secara konseptual, pengendalian keuangan seharusnya terintegrasi erat dengan proses manajemen strategis organisasi. Integrasi ini bertujuan untuk memastikan standar operasional terpenuhi, risiko keuangan dapat diminimalkan, serta profitabilitas dapat dioptimalkan secara berkelanjutan. Fungsi *financial controlling* yang efektif berperan sebagai sistem pendukung keputusan manajerial melalui pemantauan hubungan keuangan dan evaluasi kinerja secara berkesinambungan (Orobinsky et al., 2018). Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi masih terjebak pada pengendalian transaksional yang bersifat administratif dan terfragmentasi.

Kesenjangan antara konsep dan implementasi tersebut diperparah oleh dominasi pendekatan pengendalian yang bersifat detektif dan reaktif. Sebaliknya, pendekatan *preventive financial control* yang berorientasi pada pencegahan risiko sejak dini masih relatif jarang diterapkan. Tantangan lain yang turut memperumit implementasi pengendalian keuangan meliputi kompleksitas regulasi, isu keamanan data, serta tuntutan perbaikan berkelanjutan dalam

sistem pengendalian internal (Socoliuc & Rotaru, 2019).

Oleh karena itu, pemanfaatan teknologi mutakhir seperti *blockchain* untuk meningkatkan keamanan transaksi dan *real-time monitoring*, serta penguatan kolaborasi lintas fungsi guna menyelaraskan pengendalian keuangan dengan tujuan strategis organisasi, menjadi langkah yang semakin krusial (Bertheussen, 2025). Transformasi menuju sistem pengendalian keuangan yang komprehensif, preventif, dan berbasis teknologi diharapkan mampu memperkuat ketahanan finansial organisasi sekaligus mendukung keberlanjutan jangka panjang di tengah ketidakpastian global.

4. Paradigma Pembiayaan dan Investasi dalam Ekosistem Keuangan Modern

Dalam ekosistem keuangan global yang semakin terintegrasi dan dinamis, pemahaman yang mendalam mengenai pembiayaan dan investasi menjadi kebutuhan fundamental bagi individu maupun organisasi. Namun, realitas menunjukkan bahwa investasi masih sering dipersepsikan sebagai aktivitas spekulatif yang bergantung pada keberuntungan, bukan sebagai proses pengelolaan kekayaan yang sistematis dan berbasis pengetahuan (Kahn & Baum, 2019). Pandangan yang keliru ini kerap mengabaikan prinsip-prinsip dasar seperti manajemen risiko dan diversifikasi, padahal keduanya merupakan elemen

Secara konseptual, manajemen operasi merupakan bidang multidisipliner yang mencakup perancangan, pengelolaan, serta peningkatan proses produksi dan penyampaian layanan secara efisien untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Helmold, 2020). Dalam kerangka strategis, fungsi ini seharusnya terintegrasi dengan visi dan strategi bisnis organisasi, sehingga setiap keputusan operasional memberikan kontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan strategis. Namun, implementasi di banyak perusahaan masih menunjukkan adanya fragmentasi antarfungsi, yang pada akhirnya menurunkan efektivitas pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Cakupan manajemen operasi juga meluas hingga mencakup kolaborasi di sepanjang rantai nilai, baik dengan pemasok maupun pelanggan, serta pemanfaatan teknologi digital lintas sektor (Dathe et al., 2022). Integrasi teknologi berbasis internet terbukti mampu memperkuat manajemen rantai pasok, meningkatkan transparansi, serta memperbaiki kualitas hubungan dengan pelanggan. Oleh karena itu, transformasi menuju praktik manajemen operasi yang lebih strategis, adaptif, dan selaras dengan perkembangan teknologi menjadi suatu keharusan. Organisasi yang mampu melakukan transformasi ini akan memposisikan fungsi operasional sebagai mitra strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar global.

2. Transformasi Sistem Produksi dan Layanan Menuju *Industry 5.0*

Memasuki era Revolusi *Industry 5.0*, sistem produksi dan proses layanan mengalami transformasi fundamental yang menuntut tingkat integrasi yang tinggi serta kemampuan adaptif terhadap dinamika pasar yang cepat berubah. Namun demikian, masih banyak organisasi manufaktur yang memandang sistem produksi sebagai entitas fisik yang berdiri sendiri, bukan sebagai bagian dari ekosistem penciptaan nilai yang saling terhubung. Perspektif yang terfragmentasi ini semakin tidak relevan dalam menghadapi kompleksitas rantai pasok global serta meningkatnya tuntutan personalisasi produk dan layanan.

Pada tataran konseptual, sistem produksi modern perlu dirancang dengan mempertimbangkan kompleksitas pemodelan dan pengendalian proses secara menyeluruh. Perencanaan dan penjadwalan produksi yang efektif harus didukung oleh sistem logistik yang terintegrasi, analisis sistem, serta penerapan prinsip hukum antrian untuk mengoptimalkan aliran material dan informasi. Dalam konteks ini, penerapan *Manufacturing Execution System (MES)* menjadi krusial karena memungkinkan pengumpulan dan analisis data secara *real-time*, sehingga biaya operasional dapat ditekan dan kinerja proses dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, perkembangan konsep *Production Service Systems (PnSS)* mendorong organisasi manufaktur untuk beralih dari orientasi penjualan produk fisik semata menuju penyediaan layanan berkelanjutan yang bernilai tambah. Pendekatan *Service-Oriented Manufacturing (SOM)* memungkinkan terjadinya kolaborasi yang lebih dinamis melalui integrasi layanan terdistribusi dalam jaringan produksi (Li et al., 2014). Pada sisi proses layanan, fleksibilitas operasi-onal serta kolaborasi aktif dengan pelanggan dan mitra eksternal menjadi prasyarat utama. Nilai tidak lagi diciptakan secara linear, melainkan melalui *co-creation* dalam rantai layanan yang terintegrasi, meskipun implementasi otomatisasi berbasis pengetahuan masih dihadapkan pada tantangan pengelolaan data dan keterbatasan kemampuan analitik.

Dengan demikian, transformasi menuju model operasional terintegrasi yang mengombinasikan sistem produksi fisik dengan proses layanan yang fleksibel merupakan imperatif strategis. Organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi digital secara optimal dan membangun kolaborasi ekosistem yang kuat akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam lingkungan industri yang semakin terdigitalisasi dan saling terhubung.

3. **Pengendalian Operasional dalam Era *Industry 5.0***

Dalam konteks *Industry 5.0* yang ditandai oleh meningkatnya kompleksitas operasional dan ketidakpastian bisnis, pengendalian operasional telah bergeser dari sekadar fungsi administratif menjadi elemen strategis yang menentukan ketahanan dan kinerja organisasi. Meskipun demikian, banyak perusahaan masih memandang sistem pengendalian operasional sebatas alat kepatuhan, bukan sebagai instrumen proaktif dalam penciptaan nilai. Pendekatan ini semakin tidak memadai untuk menjawab tantangan rantai pasok global serta percepatan disrupsi teknologi.

Secara ideal, pengendalian operasional dalam manajemen rantai pasok berfungsi sebagai sistem manajemen supra-fungsional yang mendukung pengambilan keputusan secara menyeluruh. Hal ini menuntut penerapan analisis antisipatif dan simulasi multivariat untuk memprediksi dampak berbagai keputusan operasional terhadap kinerja keuangan dan posisi pasar organisasi. Namun, dalam praktiknya, implementasi pendekatan tersebut masih menghadapi kendala serius, terutama pada aspek integrasi data dan koordinasi lintas fungsi.

Dalam kerangka manajemen risiko, pengendalian operasional seharusnya berfokus pada proses identifikasi bahaya, penilaian risiko, serta penerapan mekanisme pengendalian yang bersifat preventif dan

sistematis (Lyon & Popov, 2021). Kenyataannya, banyak organisasi masih mengandalkan pendekatan reaktif, di mana tindakan pengendalian baru dilakukan setelah gangguan atau kegagalan operasional terjadi.

Tantangan ini semakin diperkuat oleh meningkatnya kompleksitas dan variabilitas proses operasional, yang menuntut sistem pengendalian yang adaptif dan fleksibel. Penerapan kebijakan kontrol terstandarisasi dalam lingkungan manufaktur, misalnya, menjadi semakin penting untuk menjaga konsistensi kinerja di tengah dinamika operasional yang tinggi (Ragazzini et al., 2024). Di sisi lain, integrasi teknologi *Industry 5.0* ke dalam sistem perencanaan dan pengendalian produksi menghadirkan tantangan tambahan terkait kualitas data dan keterbatasan operasional.

Mengatasi kompleksitas tersebut memerlukan pendekatan interdisipliner serta kolaborasi yang erat antara akademisi dan praktisi industri (Mäule & Götte, 2025). Oleh karena itu, transformasi menuju sistem pengendalian operasional yang adaptif, berbasis data, dan selaras dengan strategi bisnis organisasi menjadi kunci utama dalam memperkuat ketahanan operasional sekaligus meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

4. Transformasi Digital Operasional

Dalam konteks persaingan bisnis kontemporer yang semakin ketat, transformasi digital operasional

ki cakupan dan implikasi yang berbeda. Digitalisasi (*digitization*) merujuk pada proses konversi informasi dari format analog ke format digital, seperti digitalisasi dokumen, arsip, atau proses administratif. Fokus utama digitalisasi berada pada efisiensi teknis dan peningkatan akurasi pengelolaan data.

Sebaliknya, transformasi digital (*digital transformation*) merupakan proses yang jauh lebih komprehensif dan strategis. Transformasi digital mencakup pemanfaatan teknologi digital untuk mengubah secara fundamental cara organisasi beroperasi, merancang proses bisnis, serta menciptakan dan menyampaikan nilai kepada pelanggan (Vaska et al., 2021). Dengan kata lain, transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan adopsi teknologi, tetapi juga melibatkan perubahan model bisnis, struktur organisasi, budaya kerja, dan pola pengambilan keputusan.

Paul (2024) dalam kajiannya yang dipublikasikan di *International Journal of Consumer Studies* menegaskan bahwa transformasi digital telah memberikan dampak yang belum pernah terjadi sebelumnya terhadap hampir seluruh sektor bisnis dalam satu dekade terakhir. Transformasi ini mencakup berbagai dimensi, mulai dari pemasaran digital dan media sosial, pengembangan aplikasi mobile, pemanfaatan kecerdasan buatan termasuk teknologi generatif seperti *ChatGPT*, hingga penggunaan *augmented*

reality, virtual reality, metaverse, dan penguatan tanggung jawab digital korporasi.

Pandangan serupa dikemukakan oleh Cosa (2024) dalam *Journal of Strategy and Management*, yang menegaskan bahwa transformasi digital memegang peran sentral dalam lanskap bisnis pascapandemi. Teknologi Industri 5.0 seperti *Internet of Things, big data, artificial intelligence, blockchain, robotika*, serta teknologi virtual dan *augmented reality* telah secara signifikan mengubah dinamika operasional, pola persaingan, dan interaksi antara organisasi dengan pelanggan di berbagai sektor industri.

Dengan demikian, perbedaan mendasar antara digitalisasi dan transformasi digital terletak pada ruang lingkup dan dampaknya. Digitalisasi berfokus pada peningkatan efisiensi proses melalui teknologi, sementara transformasi digital menuntut perubahan strategis yang menyeluruh untuk menciptakan inovasi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

2. Dimensi Transformasi Digital dalam Organisasi

Transformasi digital merupakan fenomena multidimensional yang tidak dapat direduksi hanya pada aspek teknologi semata. Berbagai kajian menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan secara holistik, mencakup dimensi teknologi, proses bisnis, sumber daya manusia, dan budaya

organisasi. Tanpa pendekatan yang menyeluruh, transformasi digital berisiko terjebak pada digitalisasi parsial yang tidak menghasilkan nilai strategis jangka panjang.

Secara umum, dimensi teknologi mencakup adopsi dan integrasi perangkat digital seperti *cloud computing*, *big data analytics*, *artificial intelligence*, dan *Internet of Things* untuk meningkatkan efisiensi serta kualitas pengambilan keputusan. Namun, teknologi hanya berfungsi sebagai *enabler*. Nilai sesungguhnya muncul ketika teknologi tersebut terintegrasi dengan desain ulang proses bisnis dan model operasional organisasi (Vaska et al., 2021).

Dimensi proses bisnis menuntut organisasi untuk melakukan *business process reengineering*, yakni meninjau kembali alur kerja, struktur operasional, dan mekanisme koordinasi agar lebih adaptif, responsif, dan berorientasi pada pelanggan. Transformasi digital yang berhasil ditandai dengan proses yang lebih ramping, berbasis data *real-time*, serta mampu mendukung inovasi berkelanjutan.

Selain itu, dimensi sumber daya manusia memegang peran krusial. Transformasi digital menuntut kompetensi baru, seperti literasi data, kemampuan analitis, serta kolaborasi lintas fungsi. Tanpa kesiapan SDM, investasi teknologi berpotensi tidak termanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, pengembangan

kapabilitas manusia harus berjalan seiring dengan implementasi teknologi.

3. Tahapan Transformasi Digital: Dari Digitalisasi hingga Inovasi Model Bisnis

Transformasi digital bukanlah proses instan, melainkan perjalanan bertahap yang berkembang seiring dengan tingkat kematangan organisasi. Banyak organisasi gagal karena mencoba melompat langsung ke tahap lanjut tanpa fondasi yang memadai. Secara konseptual, transformasi digital dapat dipahami melalui beberapa tahapan utama.

Tahap awal adalah digitalisasi operasional, yaitu pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi proses yang sudah ada, seperti otomatisasi administrasi, sistem informasi terintegrasi, dan digitalisasi data. Pada tahap ini, fokus organisasi masih berada pada penghematan biaya dan peningkatan produktivitas internal.

Tahap berikutnya adalah *digital optimization*, di mana organisasi mulai memanfaatkan data dan analitik untuk meningkatkan kualitas keputusan, memperbaiki pengalaman pelanggan, serta mengoptimalkan rantai nilai. Integrasi lintas fungsi menjadi lebih kuat, dan teknologi mulai memengaruhi cara organisasi berinteraksi dengan pasar.

Tahap paling maju adalah transformasi model bisnis, yaitu ketika teknologi digital digunakan untuk menciptakan proposisi nilai baru, membuka sumber pendapatan alternatif, dan mengubah cara organisasi bersaing. Contohnya meliputi platform digital, layanan berbasis langganan, serta ekosistem kolaboratif yang menghubungkan berbagai pemangku kepentingan. Pada tahap ini, digitalisasi bukan lagi alat pendukung, melainkan inti dari strategi bisnis.

4. Peran Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Digital

Keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh faktor non-teknis, terutama budaya organisasi dan kualitas kepemimpinan. Banyak studi menunjukkan bahwa resistensi terhadap perubahan merupakan hambatan utama dalam implementasi transformasi digital. Budaya organisasi yang kaku, hierarkis, dan aversif terhadap risiko cenderung menghambat inovasi serta adopsi teknologi baru.

Sebaliknya, budaya yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi, dan keberanian bereksperimen menjadi prasyarat penting bagi transformasi digital yang sukses. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang memungkinkan kegagalan sebagai bagian dari proses inovasi, bukan sebagai sesuatu yang harus dihindari.

mendorong transisi dari sistem bisnis reaktif menuju sistem yang bersifat antisipatif dan berbasis data.

3. ***Cloud Computing dan Big Data***

Komputasi awan dan analisis *big data* merupakan pilar teknologi yang memungkinkan organisasi mengelola dan memanfaatkan data dalam skala besar secara efisien. *Cloud computing* menyediakan infrastruktur yang fleksibel, skalabel, dan hemat biaya, sehingga organisasi tidak lagi dibatasi oleh keterbatasan sumber daya fisik dalam pengolahan data.

Sementara itu, *big data analytics* memungkinkan organisasi mengekstraksi wawasan strategis dari volume data yang masif dan beragam. Pemanfaatan analisis data berbasis digital telah menjadi pusat pengambilan keputusan modern, termasuk bagi UMKM yang semakin menyadari pentingnya data sebagai aset strategis dalam menghadapi persaingan pasar yang ketat (OECD, 2023).

Integrasi *cloud computing* dan *big data* mendukung inovasi melalui peningkatan kecepatan analisis, kolaborasi lintas fungsi, serta kemampuan eksperimen yang lebih luas. Organisasi dapat menguji ide baru, memvalidasi asumsi bisnis, dan menyesuaikan strategi secara berkelanjutan berdasarkan data aktual. Dengan demikian, teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga

memperkuat kapabilitas inovasi dan ketahanan bisnis jangka panjang.

D. DAMPAK DIGITALISASI TERHADAP UMKM DAN *START-UP*

Digitalisasi telah menjadi faktor penentu dalam mempercepat transformasi dan pertumbuhan UMKM serta *Start-Up* di berbagai negara. Di tengah keterbatasan sumber daya dan tingginya tekanan persaingan, pemanfaatan teknologi digital memungkinkan pelaku usaha skala kecil dan menengah untuk meningkatkan daya saing, memperluas pasar, serta membangun model bisnis yang lebih adaptif. Namun, manfaat tersebut hanya dapat dicapai apabila transformasi digital diimplementasikan secara strategis dan kontekstual sesuai dengan karakteristik usaha.

1. Manfaat Digitalisasi bagi Pertumbuhan Bisnis

Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa digitalisasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja UMKM dan *Start-Up*. Studi yang dipublikasikan dalam *Journal of Small Business and Enterprise Development* mengonfirmasi bahwa inovasi model bisnis berbasis transformasi digital memiliki pengaruh positif terhadap kinerja bisnis UMKM. Temuan dari penelitian lintas negara, termasuk UMKM di Afrika Selatan dan Belanda, menunjukkan bahwa peningkatan kinerja terjadi ketika pelaku usaha mampu meng-

adopsi struktur organisasi yang lebih fleksibel serta melakukan pembaruan strategi secara berkelanjutan (Journal of Small Business and Enterprise Development, 2023).

Lebih lanjut, kajian komprehensif dalam *Administrative Sciences* mengidentifikasi berbagai manfaat strategis dari transformasi digital bagi UMKM. Manfaat tersebut mencakup penurunan biaya operasional, peningkatan efisiensi proses bisnis dan keuangan, serta peningkatan produktivitas dan pertumbuhan usaha. Digitalisasi juga berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan melalui perluasan akses pasar dan optimalisasi saluran distribusi digital (Administrative Sciences, 2025).

Selain aspek finansial, transformasi digital memfasilitasi akses UMKM terhadap layanan keuangan, memperkuat peluang ekspansi global, serta mendorong integrasi dan pertukaran pengetahuan antar pelaku usaha. Peningkatan kapabilitas tenaga kerja melalui penguasaan keterampilan digital baru turut memperkuat daya saing organisasi. Di sisi lain, pemanfaatan teknologi digital dalam interaksi pelanggan berkontribusi pada peningkatan loyalitas serta pembentukan citra bisnis yang kredibel dan terpercaya.

2. Tantangan dalam Transformasi Digital UMKM dan *Start-Up*

Meskipun menawarkan potensi pertumbuhan yang signifikan, transformasi digital juga menghadirkan berbagai tantangan struktural dan operasional bagi UMKM dan *Start-Up*. Laporan dari World Economic Forum menunjukkan bahwa sebagian pelaku UMKM masih menghadapi kesulitan dalam memenuhi tuntutan teknologi dan inovasi yang terus berkembang. Tantangan ini semakin kompleks ketika dikaitkan dengan keterbatasan sumber daya dan kapabilitas internal (World Economic Forum, 2023).

Salah satu kendala utama adalah keterbatasan sumber daya finansial untuk mendukung inisiatif digital, mulai dari investasi teknologi hingga pengembangan kapasitas SDM. Selain itu, banyak UMKM mengalami kesulitan dalam memanfaatkan data secara efektif, sehingga nilai strategis dari sistem digital yang telah diadopsi belum sepenuhnya terealisasi. Permasalahan ini sering diperparah oleh kurangnya literasi data dan infrastruktur pendukung.

Tantangan lainnya mencakup isu keamanan siber, perlindungan data, serta kepatuhan terhadap regulasi yang semakin kompleks. Risiko pelanggaran data dan serangan siber menjadi perhatian serius, terutama bagi pelaku usaha yang belum memiliki sistem keamanan digital yang memadai. Di sisi internal, resistensi karyawan terhadap perubahan

teknologi, kekhawatiran akan kehilangan pekerjaan, serta rendahnya *digital mindset* turut menghambat proses transformasi.

Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital UMKM dan *Start-Up* menuntut pendekatan yang bertahap, realistis, dan berbasis kebutuhan. Dukungan kebijakan, peningkatan literasi digital, serta kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan menjadi faktor penting untuk memastikan bahwa digitalisasi benar-benar berfungsi sebagai pendorong pertumbuhan dan keberlanjutan usaha.

E. STRATEGI DIGITALISASI UNTUK *START-UP* DAN *SCALE-UP*

Transformasi digital pada tahap *Start-Up* dan *scale-up* memerlukan pendekatan yang berbeda dibandingkan organisasi mapan. Keterbatasan sumber daya, tuntutan pertumbuhan cepat, serta dinamika pasar yang tinggi menjadikan strategi digitalisasi harus dirancang secara fokus, adaptif, dan berorientasi jangka panjang. Oleh karena itu, pembangunan kapabilitas digital dan penggunaan kerangka kerja transformasi yang tepat menjadi fondasi utama dalam memastikan keberhasilan digitalisasi.

1. Membangun Kapabilitas Digital

Kapabilitas digital merupakan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan teknologi digital secara efektif untuk mendukung inovasi, pengambilan

menempatkan kolaborasi manusia–mesin sebagai inti dari sistem produksi dan bisnis masa depan. Pendekatan ini menekankan prinsip *human-centricity*, keberlanjutan, dan ketahanan (*resilience*) sebagai respons terhadap tantangan sosial, lingkungan, dan ekonomi global (International Journal of Industrial Engineering and Operations Management, 2025).

Berbeda dengan fokus otomatisasi dan efisiensi pada Industri 4.0, Industri 5.0 berupaya mengombinasikan kecepatan, presisi, dan konsistensi mesin dengan kreativitas, empati, serta kemampuan pemecahan masalah manusia. Sinergi ini diharapkan mampu menciptakan sistem bisnis yang tidak hanya produktif, tetapi juga adil, inklusif, dan berkelanjutan. Dalam konteks bisnis, paradigma ini mendorong organisasi untuk meninjau kembali peran teknologi sebagai mitra strategis manusia, bukan sebagai pengganti sepenuhnya.

Selain itu, konvergensi teknologi jaringan generasi kelima (5G) dengan *Internet of Things* diproyeksikan membawa dampak transformasional bagi ekosistem digital. Pertumbuhan koneksi 5G secara global membuka peluang besar bagi pengembangan *IoT* melalui peningkatan kecepatan transmisi data, latensi yang sangat rendah, serta stabilitas koneksi yang lebih tinggi (GSMA Intelligence, 2023). Kondisi ini memungkinkan implementasi aplikasi berbasis data *real-time* dalam skala besar, mulai dari *smart*

manufacturing, smart city, hingga layanan berbasis kecerdasan buatan yang lebih responsif.

Dengan demikian, tren teknologi masa depan menunjukkan arah yang semakin terintegrasi, kolaboratif, dan berorientasi pada nilai kemanusiaan. Bisnis yang mampu mengantisipasi dan menyesuaikan strategi dengan arah perkembangan ini akan memiliki posisi yang lebih kuat dalam menghadapi ketidakpastian global.

2. Implikasi Digitalisasi bagi Pendidikan Bisnis

Perkembangan digitalisasi membawa implikasi mendalam bagi dunia pendidikan, khususnya dalam bidang administrasi dan kewirausahaan. Pendidikan bisnis tidak lagi cukup berfokus pada penguasaan konsep teoretis dan kerangka manajerial klasik, tetapi harus bertransformasi untuk membekali peserta didik dengan kompetensi digital yang relevan dengan kebutuhan industri masa depan.

Pemanfaatan kecerdasan buatan dan *big data* dalam pendidikan kewirausahaan membuka peluang pembelajaran yang lebih kontekstual dan berbasis praktik. Teknologi digital memungkinkan mahasiswa untuk terlibat dalam simulasi bisnis, analisis data nyata, serta pengambilan keputusan berbasis algoritma, sehingga kesiapan mereka dalam menghadapi dunia usaha menjadi lebih optimal. Integrasi teknologi ini juga membantu calon *entrepreneur* memahami

bagaimana menciptakan nilai melalui pemanfaatan data dan inovasi digital.

Oleh karena itu, program studi Administrasi Bisnis perlu melakukan penyesuaian kurikulum secara strategis. Integrasi komponen digital menjadi keharusan, meliputi pemahaman terhadap teknologi *emerging* seperti *artificial intelligence*, *Internet of Things*, dan *blockchain*; penguasaan keterampilan analisis data dan pengambilan keputusan berbasis data; pengembangan *digital mindset* dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan; serta pemahaman mengenai etika digital dan tanggung jawab korporasi di era teknologi.

Dengan pendekatan tersebut, pendidikan bisnis dapat berperan sebagai fondasi utama dalam menyiapkan generasi *entrepreneur* dan profesional yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kesadaran etis dan visi keberlanjutan. Digitalisasi, dalam konteks ini, menjadi jembatan antara dunia akademik dan praktik bisnis masa depan yang semakin kompleks dan terdigitalisasi.

KESIMPULAN

Digitalisasi telah terbukti menjadi penggerak utama inovasi dalam lanskap bisnis kontemporer. Dari berbagai kajian yang telah dibahas, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara transformasi digital dan inovasi bersifat komplementer dan saling menguatkan. Teknologi digital

seperti *AI*, *IoT*, *cloud computing*, dan *big data* tidak hanya mengubah cara bisnis beroperasi, tetapi juga membuka peluang baru untuk nilai yang tidak terbayangkan.

Bagi para *entrepreneur* dan pelaku UMKM, pemahaman mendalam tentang digitalisasi bukan lagi sekadar keunggulan kompetitif, melainkan prasyarat untuk bertahan dalam ekosistem bisnis yang semakin terdigitalisasi. Perjalanan dari *Start-Up* ke *scale-up* memerlukan kombinasi antara pemahaman administrasi bisnis yang solid, penguasaan teknologi digital, dan jiwa *entrepreneur* yang adaptif dan inovatif.

Di Indonesia, lebih dari 65 juta UMKM yang menjadi tulang punggung ekonomi nasional, akselerasi digitalisasi menjadi imperatif strategis. Program-program pemerintah seperti *UMKM Level Up* memberikan landasan yang baik, namun keberhasilan transformasi digital pada akhirnya bergantung pada kemauan dan kemampuan para pelaku usaha untuk merangkul perubahan dan terus berinovasi.

Sebagai penutup, digitalisasi bukanlah tujuan akhir, melainkan *enabler* yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan bisnis mereka secara lebih efektif dan efisien. Kunci keberhasilannya terletak pada kemampuan untuk mengintegrasikan teknologi dengan strategi bisnis yang tepat, didukung oleh budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan demikian, digitalisasi akan terus menjadi penggerak inovasi yang mengantarkan bisnis Indonesia menuju era Indonesia Emas 2045.

BAB V

STRATEGI *BRANDING* DAN *DIGITAL MARKETING*

Oleh : Muadz

Transformasi digital telah mengubah lanskap bisnis Indonesia secara fundamental. Dalam konteks ini, kemampuan membangun merek yang kuat sekaligus menerapkan strategi pemasaran digital yang efektif menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam menapaki perjalanan dari tahap *Start-Up* menuju *scale-up*. Digitalisasi tidak lagi dapat dipahami semata sebagai adopsi teknologi, melainkan sebagai pergeseran paradigma strategis yang menuntut pemahaman komprehensif terhadap pemasaran berbasis teknologi digital (Abdillah, 2024).

Branding tidak hanya berkaitan dengan identitas visual atau simbol merek, tetapi mencakup bagaimana sebuah usaha merumuskan, mengomunikasikan, dan mempertahankan nilai serta posisinya di benak konsumen. Sementara

Berbagai kajian menunjukkan bahwa interaksi yang intens dan pengalaman positif konsumen dengan merek di ruang digital berkontribusi langsung terhadap peningkatan loyalitas serta penguatan nilai merek. Wibowo (2021) menegaskan bahwa *digital branding* memberikan sejumlah manfaat strategis, antara lain membangun interaksi yang lebih dekat dengan pelanggan, mempermudah konsumen dalam mengenali dan mengingat merek, memperluas jejaring merek, serta mempercepat proses penyebaran informasi bisnis. Dalam konteks perjalanan usaha dari tahap *Start-Up* menuju *scale-up*, digital branding berperan penting dalam mempercepat visibilitas dan memperluas jangkauan pasar secara organik.

Bagi UMKM, *digital branding* merupakan strategi pemasaran modern yang memungkinkan peningkatan daya saing di tengah pasar yang semakin kompetitif. Melalui pemanfaatan platform digital seperti media sosial, situs web, dan *e-commerce*, UMKM dapat membangun identitas merek yang kuat, menjangkau calon pelanggan secara lebih luas, serta menumbuhkan loyalitas pelanggan secara berkelanjutan (Akbar et al., 2024). Keunggulan utama *digital branding* terletak pada kemampuannya untuk menjangkau audiens secara efisien dengan biaya yang relatif lebih rendah dibandingkan metode pemasaran konvensional.

Namun demikian, keberhasilan *digital branding* tidak semata-mata ditentukan oleh aspek visual atau keberadaan di platform digital. *Digital branding* yang efektif mensyaratkan konsistensi pesan, kekuatan narasi merek, tingkat keterlibatan pelanggan (*engagement*), serta kualitas pengalaman pengguna (*user experience*) dalam setiap titik interaksi daring. Konsistensi ini menjadi krusial agar citra merek tetap utuh meskipun disampaikan melalui berbagai kanal digital yang berbeda.

Bagi perusahaan yang tengah berkembang dari *Start-Up* ke *scale-up*, *branding* dan *digital marketing* tidak dapat dipisahkan sebagai dua entitas yang berdiri sendiri. Keduanya merupakan elemen strategis yang saling melengkapi. Identitas merek yang kuat perlu didukung oleh komunikasi digital yang konsisten serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan teknologi dan perilaku konsumen. Melalui strategi *digital branding* yang terencana dan berorientasi jangka panjang, perusahaan dapat membangun reputasi yang kredibel, menciptakan hubungan emosional dengan pelanggan, serta menegaskan posisi merek di pasar yang semakin kompetitif dan dinamis.

B. KONSEP DASAR *DIGITAL MARKETING*

1. Definisi *Digital Marketing*

Perkembangan pesat teknologi digital—mulai dari smartphone nirkabel, internet berkecepatan tinggi, aplikasi berbasis web dan seluler, hingga media sosial telah mendorong terciptanya ekosistem bisnis digital yang semakin inklusif. Kehadiran teknologi ini tidak hanya menguntungkan perusahaan berskala besar, tetapi juga membuka peluang luas bagi pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) untuk meningkatkan kinerja usaha, memperluas pasar, serta membangun ketahanan bisnis di tengah persaingan yang semakin kompetitif.

Digital marketing didefinisikan sebagai aktivitas promosi dan pencarian pasar yang dilakukan melalui media digital secara daring dengan memanfaatkan berbagai platform, seperti jejaring sosial, situs web, dan media digital lainnya (Lady et al., 2023). Dalam konteks ini, perilaku konsumen turut mengalami perubahan signifikan. Konsumen modern cenderung lebih mandiri dan informatif, di mana keputusan pembelian banyak dipengaruhi oleh hasil pencarian informasi secara digital sebelum melakukan transaksi.

Keunggulan utama *digital marketing* terletak pada kemampuannya menjangkau audiens secara luas tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu. Berbagai platform digital, seperti media sosial, *e-mail marketing*,

dan *marketplace* atau *e-commerce*, menjadi kanal utama yang sering dimanfaatkan dalam strategi pemasaran digital (Shevia & Christiarini, 2023). Dunia digital tidak lagi sekadar menghubungkan manusia dengan perangkat, tetapi juga menciptakan konektivitas antarmanusia dalam skala global melalui interaksi yang cepat dan berkelanjutan.

Lebih lanjut, *digital marketing* mencakup pendekatan pemasaran yang bersifat interaktif dan terintegrasi. Pendekatan ini memberikan ruang bagi produsen, perantara, dan konsumen untuk saling berinteraksi secara lebih efektif. Bagi pelaku usaha, digital marketing membantu dalam memahami kebutuhan, preferensi, dan perilaku calon pelanggan secara lebih mendalam. Sementara itu, konsumen memperoleh manfaat berupa kemudahan akses informasi produk dan layanan melalui berbagai kanal digital, sehingga proses pencarian dan evaluasi menjadi lebih efisien (Lady et al., 2024).

Secara strategis, tujuan utama *digital marketing* adalah mendukung pencapaian sasaran bisnis, seperti meningkatkan kesadaran merek (*brand awareness*), menghasilkan prospek (*lead generation*), memperkuat keterlibatan pelanggan, serta mendorong peningkatan penjualan. Dengan karakteristiknya yang fleksibel, terukur, dan berbasis data, *digital marketing* menjadi instrumen penting bagi bisnis yang sedang berkem-

bang dari tahap *Start-Up* menuju *scale-up* dalam membangun pertumbuhan yang berkelanjutan.

2. Manfaat dan Tantangan *Digital Marketing*

Digital marketing telah berkembang menjadi strategi utama bagi bisnis dalam meningkatkan visibilitas merek, menjangkau audiens yang lebih luas, serta mendorong konversi dan profitabilitas. Berbagai kanal digital seperti media sosial, mesin pencari, *e-mail marketing*, dan website memberikan peluang yang jauh lebih fleksibel dan efisien dibandingkan pendekatan pemasaran konvensional. Bagi *Start-Up* maupun UMKM yang sedang bertumbuh menuju tahap *scale-up*, *digital marketing* memungkinkan penerapan strategi pemasaran yang lebih terukur, adaptif, dan berbasis data.

Meskipun menawarkan berbagai keunggulan, penerapan *digital marketing* juga diiringi oleh sejumlah tantangan yang perlu dikelola secara strategis. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai manfaat dan tantangan *digital marketing* menjadi krusial dalam merancang strategi pemasaran digital yang efektif dan berkelanjutan.

2.1) Manfaat *Digital Marketing*

Digital marketing memberikan berbagai manfaat strategis bagi bisnis modern, terutama dalam hal perluasan jangkauan, efisiensi biaya, dan optimalisasi pengambilan keputusan berbasis data. Beberapa

berbagai aktivitas seperti pemilihan kata kunci yang relevan, peningkatan kecepatan pemuatan halaman, optimalisasi struktur situs, serta penyediaan konten yang bernilai dan informatif bagi pengguna. Strategi *SEO* yang efektif membantu meningkatkan visibilitas jangka panjang dan mendatangkan trafik berkualitas ke situs web.

b. *Content Marketing*

Content marketing adalah strategi pemasaran digital yang menitikberatkan pada penciptaan dan distribusi konten yang relevan, bernilai, dan konsisten guna menarik serta mempertahankan audiens tertentu. Melalui pendekatan ini, bisnis dapat membangun kredibilitas, meningkatkan kesadaran merek, serta membentuk hubungan jangka panjang dengan konsumen tanpa mengandalkan promosi yang bersifat agresif. Konten yang berkualitas berperan penting dalam membangun kepercayaan dan mendorong keterlibatan audiens.

c. *Penerapan Content Marketing*

Implementasi *content marketing* memerlukan perencanaan strategis agar pesan yang disampaikan selaras dengan tujuan bisnis dan karakteristik audiens. Konten dapat dikemas dalam berbagai format, seperti artikel blog, video, infografis, *podcast*, maupun unggahan media sosial. Setiap format memiliki keunggulan tersendiri dalam menjangkau segmen pasar yang berbeda, sehingga pemilihan format harus

disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi target audiens.

d. *Sosial Media Marketing*

Sosial media marketing merupakan strategi pemasaran digital yang memanfaatkan platform media sosial untuk membangun hubungan dengan audiens, meningkatkan kesadaran merek, serta mendorong interaksi dan konversi. Dengan jumlah pengguna aktif yang sangat besar di platform seperti Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, dan TikTok, media sosial menjadi sarana yang efektif untuk menjangkau konsumen secara lebih personal, interaktif, dan *real-time*.

e. *Search Engine Marketing (SEM)*

Search Engine Marketing (SEM) adalah strategi pemasaran digital yang menggunakan iklan berbayar pada mesin pencari, seperti Google Ads, untuk meningkatkan visibilitas situs web secara cepat. Melalui *SEM*, bisnis dapat menampilkan iklan pada saat pengguna melakukan pencarian dengan kata kunci tertentu. Strategi ini memberikan hasil yang terukur, cepat, dan efektif untuk meningkatkan eksposur merek dalam jangka waktu singkat.

f. *Affiliate Marketing*

Affiliate marketing merupakan strategi pemasaran berbasis kinerja di mana individu atau perusahaan (*affiliate*) mempromosikan produk atau layanan milik pihak lain (*merchant*) dan memperoleh komisi atas setiap penjualan atau tindakan tertentu yang

dihasilkan. Model ini menghubungkan pemilik produk dengan pemasar independen yang memanfaatkan berbagai saluran digital seperti blog, situs web, atau media sosial melalui tautan afiliasi khusus.

g. *Influencer Marketing*

Influencer marketing adalah pendekatan pemasaran yang memanfaatkan kredibilitas, otoritas sosial, dan daya pengaruh individu tertentu terhadap audiensnya. Dalam strategi ini, pesan promosi disampaikan oleh pihak ketiga yang telah memperoleh kepercayaan publik, sehingga komunikasi pemasaran terasa lebih autentik dan persuasif. Kedekatan emosional antara *influencer* dan pengikutnya menjadikan strategi ini efektif dalam memengaruhi persepsi, preferensi, serta keputusan pembelian konsumen.

h. *Email Marketing*

Email marketing merupakan teknik pemasaran digital yang digunakan untuk membangun komunikasi langsung dengan pelanggan melalui pesan elektronik. Strategi ini memungkinkan bisnis menyampaikan pesan yang dipersonalisasi, seperti penawaran khusus, informasi produk terbaru, atau pembaruan layanan. Keberhasilan email marketing sangat ditentukan oleh segmentasi audiens, pengelolaan basis data yang baik, serta penyusunan konten yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan penerima.

E. HUBUNGAN *BRANDING* DAN *DIGITAL MARKETING*

Dalam era bisnis modern, *branding* dan *digital marketing* tidak lagi dapat dipahami sebagai dua strategi yang berdiri sendiri. Keduanya memiliki hubungan yang saling terkait dan saling menguatkan dalam membangun citra, reputasi, serta kekuatan merek di tengah persaingan pasar yang semakin dinamis. *Branding* berperan sebagai fondasi utama yang membentuk identitas, nilai, dan *positioning* merek, sedangkan *digital marketing* berfungsi sebagai sarana strategis untuk menyampaikan identitas tersebut secara luas dan efektif kepada target audiens.

Perkembangan teknologi digital menjadikan *digital marketing* sebagai kanal utama dalam memperluas jangkauan merek dan meningkatkan kesadaran konsumen. Melalui pemanfaatan media sosial, situs web, serta konten digital yang relevan, perusahaan dapat menyampaikan pesan merek secara konsisten dan berkelanjutan. Berbagai studi pada sektor UMKM menunjukkan bahwa penerapan *digital branding* yang terintegrasi dan konsisten mampu memperkuat citra merek serta meningkatkan keunggulan kompetitif di pasar. Strategi digital yang menitikberatkan pada kualitas konten dan interaksi aktif dengan konsumen juga terbukti efektif dalam membangun hubungan emosional antara merek dan pelanggan (Azhar, 2024).

Lebih jauh, integrasi antara *branding* dan *digital marketing* memungkinkan perusahaan memanfaatkan data dan analitik secara optimal untuk memahami perilaku konsumen, melakukan segmentasi pasar, serta menyesuaikan strategi pemasaran secara cepat dan tepat. Penelitian oleh Akbar et al. (2024) pada UMKM di Indonesia menegaskan bahwa kombinasi *branding* dan *digital marketing* tidak hanya meningkatkan visibilitas merek, tetapi juga memperkuat persepsi positif konsumen terhadap produk atau layanan yang ditawarkan. Hal ini pada akhirnya mendorong terciptanya daya saing yang lebih berkelanjutan serta mendukung pertumbuhan bisnis dalam jangka panjang.

Dengan demikian, *branding* dan *digital marketing* merupakan dua elemen strategis yang harus dirancang dan dijalankan secara sinergis. *Branding* yang kuat tanpa dukungan digital marketing akan sulit menjangkau audiens secara optimal, sementara *digital marketing* tanpa fondasi *branding* yang jelas berpotensi kehilangan arah dan konsistensi pesan. Integrasi keduanya menjadi kunci utama dalam membangun merek yang relevan, dipercaya, dan mampu bertahan di era digital.

KESIMPULAN

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan mendasar dalam cara perusahaan membangun, mengelola, dan mengomunikasikan merek. Dalam konteks bisnis yang berada pada fase *Start-Up to scale-up*, *branding* dan *digital marketing* tidak dapat dipisahkan, melainkan harus dijalankan secara sinergis. Branding berperan sebagai kompas strategis yang membentuk identitas, nilai, dan *positioning* perusahaan, sedangkan *digital marketing* berfungsi sebagai medium utama untuk menyampaikan dan memperkuat nilai tersebut kepada pasar secara luas, cepat, dan terukur.

Keberhasilan merek di ruang digital sangat ditentukan oleh konsistensi pesan, kualitas pengalaman pelanggan, serta kemampuan perusahaan dalam merespons perubahan perilaku konsumen yang dinamis. Meskipun strategi digital menawarkan berbagai peluang, seperti perluasan jangkauan pasar, efisiensi biaya promosi, dan kemudahan analisis kinerja, penerapannya tetap dihadapkan pada sejumlah tantangan. Persaingan konten yang semakin ketat, perubahan algoritma platform digital, serta isu pengelolaan data dan privasi konsumen menjadi faktor yang harus dikelola secara cermat oleh pelaku usaha.

Secara keseluruhan, integrasi *branding* dan *digital marketing* memberikan kontribusi signifikan dalam membangun citra merek yang kuat, memperkuat hubungan jangka panjang dengan pelanggan, serta memanfaatkan

teknologi digital sebagai pendorong pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Dengan strategi yang terencana, konsisten, dan adaptif, *branding* dan *digital marketing* dapat menjadi fondasi utama bagi peningkatan daya saing perusahaan di tengah lanskap bisnis digital yang terus berkembang.

BAB VI

ENTREPRENEURIAL MINDSET: JIWA WIRAUSAHA YANG ADAPTIF DAN KREATIF

Oleh : Rizma Ilfi dan Sofwan Manaf

Perjalanan dari *Start-Up* menuju *scale-up* tidak semata-mata ditentukan oleh peningkatan penjualan, pertumbuhan aset, atau ekspansi pasar, tetapi merupakan proses transformasi mendasar yang berakar pada pola pikir (*mindset*) para pendiri dan tim inti perusahaan. Berbagai studi menunjukkan bahwa sekitar 90% *Start-Up* gagal dalam lima tahun pertama, dan salah satu penyebab utama kegagalan tersebut adalah ketidakmampuan pelaku usaha untuk beradaptasi dengan perubahan serta berinovasi secara berkelanjutan (Widyaningrum et al., 2024).

Entrepreneurial mindset atau pola pikir kewirausahaan merujuk pada cara berpikir yang memungkinkan individu menghadapi tantangan, mengambil keputusan dalam kondisi penuh ketidakpastian, serta bangkit dari kegagalan dengan pembelajaran yang bermakna (Sinaga et al., 2024). Dalam konteks era digital, pola pikir kewirausahaan tidak hanya dituntut untuk berani mengambil risiko, tetapi juga harus didukung oleh kemampuan memanfaatkan teknologi, berpikir berbasis data, dan memahami dinamika ekosistem digital yang bergerak sangat cepat.

Entrepreneurial mindset di era digital mencakup dua dimensi utama, yaitu adaptabilitas dan kreativitas. Adaptabilitas mengacu pada kemampuan untuk terus belajar, menyesuaikan strategi secara cepat berdasarkan umpan balik pasar, serta menjadikan kegagalan sebagai sumber pembelajaran. Sementara itu, kreativitas berkaitan dengan kemampuan menghasilkan solusi inovatif, menemukan cara baru dalam menciptakan nilai (*value creation*), serta berpikir melampaui pendekatan bisnis konvensional (Putri & Hidayah, 2025). Kedua dimensi ini saling melengkapi dan membentuk DNA seorang *entrepreneur* yang mampu membawa bisnisnya melewati berbagai fase pertumbuhan secara berkelanjutan.

Teknologi digital berperan sebagai katalis dalam proses tersebut. Teknologi tidak hanya membantu mengotomatisasi proses bisnis, tetapi juga membuka peluang baru dalam pengembangan model bisnis, interaksi dengan pelanggan, serta perluasan pasar. *Entrepreneur* yang memiliki pola pikir

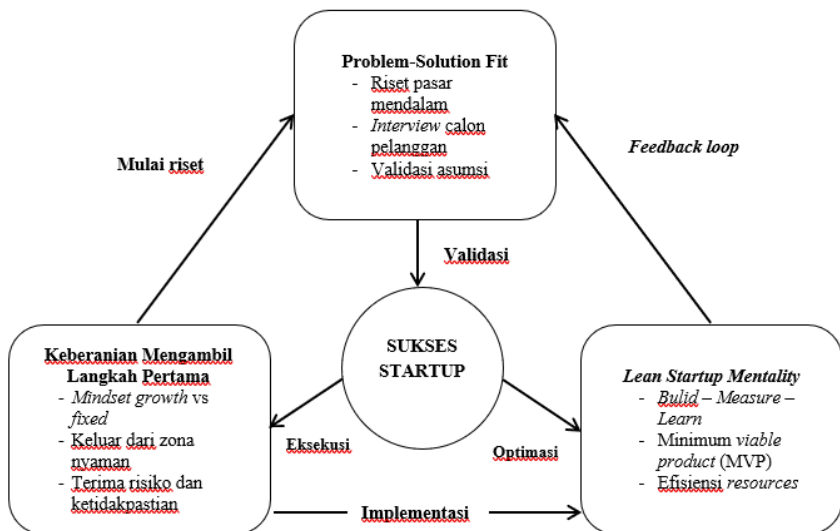
dorong *entrepreneur* untuk berpikir lebih strategis dan menemukan alternatif yang tidak konvensional. Dari konteks inilah muncul konsep *growth hacking*, yaitu pendekatan kreatif dalam mengembangkan bisnis dengan memanfaatkan sumber daya yang minimal namun menghasilkan dampak yang maksimal, khususnya dalam bidang pemasaran dan pertumbuhan pengguna (Scuotto et al., 2025).

Esensi kreativitas dalam *entrepreneurship* adalah penciptaan nilai melalui inovasi. Inovasi tersebut dapat muncul dalam berbagai bentuk, antara lain *product innovation* (pengembangan produk atau layanan baru), *process innovation* (peningkatan efisiensi proses kerja), *business model innovation* (perubahan cara menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai), serta *social innovation* (solusi inovatif terhadap permasalahan sosial) (Henderson & Clark, 1990). Contohnya, perusahaan seperti Gojek dan Grab tidak hanya menghadirkan inovasi produk digital, tetapi juga memperkenalkan model bisnis berbasis platform, sistem operasional yang efisien, serta dampak sosial melalui pemberdayaan jutaan mitra pengemudi dan pelaku UMKM di kawasan Asia Tenggara.

B. ENTREPRENEURIAL MINDSET DALAM FASE START-UP

Fase *Start-Up* merupakan tahap paling krusial sekaligus paling menantang dalam perjalanan kewirausahaan. Pada fase ini, hampir seluruh elemen bisnis masih berada dalam bentuk hipotesis. Produk masih berupa ide atau prototipe awal, target pasar belum sepenuhnya tervalidasi, dan model bisnis masih dalam tahap eksperimen. Ketidakpastian menjadi kondisi yang melekat, sehingga pola pikir *entrepreneur* memegang peranan yang sangat menentukan.

Gambar berikut menggambarkan *mindset* dasar yang diperlukan untuk memulai bisnis:



Gambar 3. Mindset Memulai Bisnis

Salah satu kesalahan umum yang sering dilakukan *entrepreneur* pemula adalah terjebak dalam jebakan “*solution looking for a problem*”, yaitu terlalu fokus pada ide, teknologi, atau solusi yang mereka miliki tanpa benar-benar memahami apakah masalah yang ingin diselesaikan cukup relevan dan mendesak bagi pasar. Akibatnya, produk yang dikembangkan tidak memiliki kebutuhan nyata di mata konsumen. *Entrepreneur* dengan *mindset* yang tepat justru memulai dari pemahaman mendalam terhadap masalah pelanggan (*problem-driven approach*), bukan langsung pada solusi. Mereka secara aktif berinteraksi dengan calon pengguna, melakukan observasi, wawancara, dan validasi untuk memastikan bahwa masalah tersebut benar-benar ada dan layak untuk diselesaikan (Beachboard & Aytes, 2018).

Tantangan lain yang sering muncul pada fase *Start-Up* adalah kecenderungan untuk menunda eksekusi karena merasa belum siap. Banyak calon *entrepreneur* terjebak dalam perencanaan yang terlalu panjang, menunggu kondisi ideal, atau merasa belum memiliki sumber daya yang cukup, seperti modal besar, mitra yang sempurna, maupun fasilitas kerja yang memadai. Padahal, dalam praktik kewirausahaan, kondisi sempurna hampir tidak pernah ada. *Entrepreneur* sejati memahami bahwa kesiapan tidak muncul sebelum tindakan dilakukan. Justru melalui tindakan awal meskipun dengan keterbatasan proses pembelajaran dan peningkatan kapasitas akan terjadi secara alami. Prinsip “*start where you*

are” menjadi fondasi penting dalam membangun bisnis sejak dini.

Dalam konteks ini, konsep *lean Start-Up* menjadi pendekatan yang sangat relevan bagi fase *Start-Up*. Pendekatan ini menekankan pentingnya pembelajaran yang terverifikasi (*validated learning*) melalui eksperimen cepat dengan biaya yang relatif rendah. Inti dari *lean Start-Up* adalah siklus *build-measure-learn*, yang dimulai dengan membangun produk minimum yang layak (*minimum viable product* atau *MVP*), mengukur respons pasar terhadap produk tersebut, dan kemudian belajar dari data yang diperoleh untuk menentukan langkah selanjutnya apakah melanjutkan, memperbaiki, atau melakukan perubahan arah (*pivot*) (Sagita, 2025).

Mentalitas *lean Start-Up* mengajarkan *entrepreneur* untuk menghindari pengembangan produk yang terlalu lama tanpa keterlibatan pasar. Menghabiskan waktu berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun untuk menciptakan produk yang dianggap “sempurna” berisiko tinggi berujung pada kegagalan jika ternyata tidak sesuai dengan kebutuhan konsumen. Sebaliknya, dengan meluncurkan *MVP* secepat mungkin, *entrepreneur* dapat memperoleh umpan balik langsung dari pasar, memahami preferensi pelanggan secara nyata, dan melakukan iterasi berkelanjutan agar produk semakin relevan dan bernilai (Sreenivasan & Suresh, 2024).

Dengan demikian, *entrepreneurial mindset* dalam fase *Start-Up* ditandai oleh keberanian untuk memulai, kemauan untuk belajar dari pasar, serta kesiapan untuk menghadapi

ketidakpastian. *Mindset* inilah yang menjadi fondasi awal bagi pertumbuhan bisnis menuju tahap berikutnya, yaitu fase *scale-up*.

C. MENGEMBANGKAN *ENTREPRENEURIAL MINDSET*

Entrepreneurial mindset bukanlah karakter bawaan sejak lahir, melainkan seperangkat sikap, keterampilan, dan pola perilaku yang dapat dikembangkan melalui proses pembelajaran yang terarah dan berkelanjutan. *Mindset* kewirausahaan terbentuk dari pengalaman, refleksi, serta kesediaan individu untuk terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, pengembangan *entrepreneurial mindset* harus dipandang sebagai proses jangka panjang yang membutuhkan komitmen pribadi dan latihan yang konsisten.

Pengembangan *entrepreneurial mindset* diawali dengan *self-awareness* atau kesadaran diri, yaitu kemampuan individu untuk memahami secara jujur kekuatan, kelemahan, nilai-nilai, motivasi, serta keterbatasan yang dimilikinya (Amelia et al., 2021). Kesadaran diri memungkinkan *entrepreneur* mengenali potensi yang dapat dimaksimalkan sekaligus area yang perlu diperbaiki. Salah satu cara efektif untuk meningkatkan *self-awareness* adalah melalui praktik refleksi yang terstruktur dan rutin. Proses refleksi ini dapat dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan evaluatif seperti: *apa yang berjalan dengan*

baik?, apa yang tidak berjalan sesuai rencana?, pelajaran apa yang diperoleh?, serta apa yang akan dilakukan secara berbeda di masa depan. Refleksi yang dilakukan secara konsisten membantu *entrepreneur* membangun pola pikir belajar (*learning mindset*) dan menghindari pengulangan kesalahan yang sama.

Selain kesadaran diri, keberanian untuk keluar dari zona nyaman merupakan elemen penting dalam pengembangan *entrepreneurial mindset*. Zona nyaman merujuk pada kondisi yang aman dan familiar, sementara zona belajar adalah area di mana individu menghadapi tantangan yang sedikit melebihi kapasitas saat ini, sehingga menciptakan ketidaknyamanan yang bersifat produktif (Ilmawan, 2021). Pertumbuhan kewirausahaan justru terjadi ketika *entrepreneur* secara sadar mendorong dirinya memasuki zona belajar, misalnya dengan mengambil proyek yang menantang, mencoba peran baru, mempelajari keterampilan yang belum dikuasai, atau bereksperimen dengan pendekatan bisnis yang berbeda dari kebiasaan sebelumnya. Ketidaknyamanan dalam proses ini berfungsi sebagai pemicu pembelajaran dan peningkatan kapasitas diri.

Pengembangan *entrepreneurial mindset* juga sangat dipengaruhi oleh kualitas jaringan (*networking*) yang dimiliki. Jaringan memberikan akses terhadap sumber daya, informasi, peluang bisnis, serta dukungan emosional yang sangat dibutuhkan dalam perjalanan kewirausahaan. Membangun jaringan yang efektif bukan sekadar mengumpulkan kontak, melainkan membangun hubungan jangka panjang

yang dilandasi kepercayaan, kesamaan nilai, dan kolaborasi. Hal ini menuntut perubahan cara pandang dari orientasi “*apa yang bisa saya dapatkan?*” menjadi “*apa yang bisa saya kontribusikan?*”. Hubungan yang dibangun atas dasar saling memberi cenderung lebih berkelanjutan dan bernilai strategis.

Dalam konteks jaringan, peran mentoring menjadi sangat signifikan. Mentoring merupakan bentuk hubungan pengembangan di mana individu yang lebih berpengalaman memberikan bimbingan, umpan balik, serta dukungan kepada *entrepreneur* yang masih berada pada tahap awal atau fase transisi (Kamaratri & Adhikara, 2019). Kehadiran mentor membantu *entrepreneur* mempercepat proses pembelajaran, menghindari kesalahan yang tidak perlu, serta memperoleh perspektif yang lebih luas dalam pengambilan keputusan. Kombinasi antara refleksi diri, keberanian keluar dari zona nyaman, jaringan yang kuat, dan dukungan mentoring membentuk fondasi yang kokoh dalam mengembangkan *entrepreneurial mindset* yang adaptif dan berkelanjutan.

D. TANTANGAN DAN SOLUSI DALAM PENGEMBANGAN *ENTREPRENEURIAL* *MINDSET*

Seiring pertumbuhan bisnis dari fase *Start-Up* menuju *scale-up*, *entrepreneur* dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks, baik pada level individu maupun

organisasi. Tantangan-tantangan ini tidak hanya bersifat teknis dan struktural, tetapi juga berkaitan erat dengan pola pikir, budaya kerja, dan gaya kepemimpinan yang berkembang seiring waktu.

Salah satu tantangan utama adalah jebakan birokrasi (*bureaucracy trap*). Pada fase awal, *Start-Up* identik dengan kecepatan pengambilan keputusan, komunikasi informal, dan fleksibilitas tinggi. Namun, ketika bisnis tumbuh, muncul kecenderungan untuk menambah lapisan manajerial, prosedur formal, serta sistem persetujuan berjenjang. Gejala jebakan birokrasi meliputi proses pengambilan keputusan yang lambat, dokumentasi berlebihan, prosedur kerja yang kaku, rapat yang menyita waktu tanpa hasil signifikan, serta budaya organisasi yang semakin menghindari risiko (Ardiansyah, 2018). Kondisi ini berpotensi menghambat inovasi dan menurunkan daya adaptasi perusahaan.

Solusi terhadap jebakan birokrasi terletak pada penerapan prinsip *agile organization*. *Entrepreneur* dan pemimpin perlu menjaga struktur organisasi tetap ramping, mendorong pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, serta memberikan kepercayaan kepada tim untuk bertindak berdasarkan tujuan yang jelas. Alih-alih menambah prosedur, perusahaan perlu memperkuat kejelasan visi, nilai, dan prioritas strategis sehingga keputusan dapat diambil cepat tanpa kehilangan arah. Evaluasi berkala terhadap proses internal juga penting untuk memastikan

bahwa sistem yang ada benar-benar mendukung produktivitas, bukan justru menjadi beban.

Tantangan berikutnya adalah resistensi terhadap perubahan. Secara psikologis, manusia cenderung nyaman dengan rutinitas dan merasa terancam oleh hal-hal yang tidak familiar. Ketika organisasi tumbuh dan berubah, resistensi sering muncul karena perubahan dianggap mengganggu kebiasaan, relasi kerja, atau posisi kekuasaan yang sudah mapan. Resistensi ini semakin kuat apabila perubahan dirasakan sebagai paksaan, tidak disertai komunikasi yang jelas, atau menimbulkan ketidakpastian terhadap peran individu dalam organisasi.

Menghadapi resistensi perubahan, *entrepreneurial mindset* menuntut pendekatan yang partisipatif dan empatik. Pemimpin perlu mengomunikasikan alasan perubahan secara transparan, menjelaskan manfaat jangka panjang, serta melibatkan tim dalam proses pengambilan keputusan. Ketika individu merasa didengar dan dilibatkan, tingkat penerimaan terhadap perubahan akan meningkat. Selain itu, pengembangan kapasitas melalui pelatihan dan pendampingan menjadi kunci agar anggota organisasi merasa lebih percaya diri menghadapi cara kerja baru.

Rasa takut terhadap kegagalan juga menjadi hambatan signifikan dalam pengembangan *entrepreneurial mindset*. Meskipun kegagalan sering dipandang sebagai bagian alami dari inovasi, secara emosional kegagalan tetap memicu kecemasan dan rasa tidak aman. Ketakutan ini dapat memunculkan berbagai perilaku defensif, seperti perencanaan

Keempat, *entrepreneurial mindset* mendukung pembangunan budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif. Ketika nilai-nilai kewirausahaan seperti keterbukaan, keberanian mencoba hal baru, dan pembelajaran dari kegagalan tertanam dalam organisasi, karyawan akan lebih terlibat dan termotivasi. Budaya ini mendorong kolaborasi lintas fungsi, mempercepat aliran ide, serta menciptakan lingkungan kerja yang dinamis. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berbasis *entrepreneurial mindset* berpengaruh positif terhadap kinerja tim dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan keberlanjutan bisnis (Putri & Hidayah, 2025).

Kelima, dalam konteks digitalisasi, *entrepreneurial mindset* menjadi pengungkit utama transformasi digital yang efektif. Teknologi digital hanya akan memberikan nilai maksimal apabila diiringi dengan pola pikir yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi. *Entrepreneur* yang adaptif dan kreatif mampu melihat teknologi bukan sekadar alat pendukung operasional, tetapi sebagai *enabler* untuk menciptakan model bisnis baru, memperluas pasar, dan meningkatkan pengalaman pelanggan. Tanpa *mindset* yang tepat, investasi teknologi berisiko menjadi tidak optimal atau bahkan gagal memberikan dampak strategis.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *entrepreneurial mindset* memiliki implikasi strategis terhadap keberlanjutan bisnis melalui peningkatan ketahanan organisasi, inovasi berkelanjutan, kualitas pengambilan keputusan, budaya adaptif, dan keberhasilan transformasi digital. Oleh karena itu, pengembangan *entrepreneurial mindset* tidak seharusnya dipandang sebagai tanggung jawab individu semata, melainkan sebagai agenda strategis organisasi dalam membangun bisnis yang tangguh, relevan, dan berkelanjutan di era perubahan yang cepat.

KESIMPULAN

Entrepreneurial mindset atau pola pikir kewirausahaan merupakan fondasi utama dalam perjalanan bisnis, khususnya dalam menghadapi dinamika yang kompleks dan penuh ketidakpastian. Pola pikir ini memungkinkan seorang *entrepreneur* untuk tidak hanya bertahan di tengah perubahan, tetapi juga mengambil keputusan strategis, mengelola risiko, serta bangkit dan belajar dari kegagalan. Dalam konteks kewirausahaan modern, *entrepreneurial mindset* tidak lagi bersifat opsional, melainkan menjadi prasyarat penting bagi keberlanjutan dan pertumbuhan usaha.

Pembahasan dalam bab ini menegaskan bahwa *entrepreneurial mindset* dibangun di atas dua dimensi kunci, yaitu adaptabilitas dan kreativitas. Adaptabilitas memungkinkan pengusaha merespons perubahan pasar, teknologi, dan

perilaku konsumen secara cepat dan tepat, sementara kreativitas mendorong lahirnya inovasi yang menciptakan nilai tambah dan diferensiasi bisnis. Kedua dimensi ini saling melengkapi dan membentuk karakter wirausaha yang tangguh, responsif, dan visioner.

Lebih lanjut, *entrepreneurial mindset* bukanlah bakat bawaan, melainkan kompetensi yang dapat dikembangkan melalui proses pembelajaran berkelanjutan, refleksi diri, dan pengalaman nyata. *Self-awareness*, keberanian keluar dari zona nyaman, keterbukaan terhadap umpan balik, serta kemauan untuk terus belajar menjadi elemen penting dalam membentuk pola pikir kewirausahaan yang matang. Lingkungan yang mendukung, jaringan yang kuat, dan budaya yang menghargai proses belajar dari kegagalan juga berperan besar dalam memperkuat mindset ini.

Dengan demikian, *entrepreneurial mindset* yang kuat yang memadukan adaptabilitas, kreativitas, dan komitmen untuk terus berkembang merupakan modal strategis bagi pengusaha untuk menghadapi tantangan bisnis yang terus berubah. Pola pikir inilah yang menjadi penggerak utama transformasi dari sekadar bertahan menjadi mampu tumbuh, berinovasi, dan menciptakan dampak berkelanjutan dalam ekosistem kewirausahaan.

BAB VII

MODEL BISNIS BERKELANJUTAN DI ERA DIGITAL

Oleh : Rifaldi Nurul Akbar

Dalam konteks bisnis modern, konsep model bisnis berkelanjutan muncul sebagai respons atas keterbatasan pendekatan bisnis konvensional yang terlalu berorientasi pada keuntungan jangka pendek. Model bisnis berkelanjutan tidak hanya menitikberatkan pada penciptaan nilai ekonomi, tetapi juga mengintegrasikan nilai sosial dan lingkungan sebagai bagian inti dari strategi perusahaan. Pendekatan ini dikenal luas sebagai *triple bottom line*, yang menekankan keseimbangan antara *profit*, *people*, dan *planet* (Elkington, 2018).

Secara konseptual, model bisnis berkelanjutan dapat didefinisikan sebagai kerangka logis yang menjelaskan bagaimana organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai dengan tetap menjaga keberlanjutan

sumber daya alam, kesejahteraan sosial, serta kelangsungan ekonomi dalam jangka panjang (Bocken et al., 2019). Berbeda dengan model bisnis tradisional, keberlanjutan tidak diposisikan sebagai aktivitas tambahan atau tanggung jawab sosial semata, melainkan sebagai bagian dari desain sistem bisnis itu sendiri.

Perkembangan teknologi digital berperan sebagai katalis penting dalam evolusi model bisnis berkelanjutan. Digitalisasi memungkinkan perusahaan meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi pemborosan sumber daya, serta menciptakan transparansi yang lebih tinggi dalam rantai nilai. Pemanfaatan teknologi seperti *big data*, *Internet of Things (IoT)*, dan platform digital memungkinkan pelaku usaha memantau dampak lingkungan, mengoptimalkan penggunaan energi, serta merancang produk dan layanan yang lebih ramah lingkungan (Ferreira et al., 2022).

Bagi *Start-Up* dan perusahaan yang sedang berada pada fase *scale-up*, penerapan model bisnis berkelanjutan memberikan keunggulan strategis yang signifikan. Selain meningkatkan ketahanan bisnis terhadap krisis dan perubahan regulasi, pendekatan ini juga memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan, termasuk konsumen, investor, dan mitra bisnis. Studi empiris menunjukkan bahwa perusahaan dengan orientasi keberlanjutan cenderung memiliki loyalitas pelanggan yang lebih tinggi serta akses pendanaan yang lebih baik, terutama dari investor yang mengedepankan prinsip *Environmental, Social, and Governance (ESG)* (Friede et al., 2015).

Dengan demikian, model bisnis berkelanjutan bukan sekadar idealisme normatif, melainkan pendekatan rasional dan strategis dalam menghadapi kompleksitas era digital. Integrasi antara inovasi teknologi, tata kelola bisnis yang baik, dan orientasi keberlanjutan menjadi fondasi utama bagi perusahaan yang ingin tumbuh secara sehat, kompetitif, dan relevan dalam jangka panjang.

A. KONSEP DASAR MODEL BISNIS BERKELANJUTAN

Model bisnis berkelanjutan pada dasarnya merupakan kerangka strategis yang menjelaskan bagaimana sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai secara menyeluruh. Berbeda dari pendekatan konvensional yang berfokus pada pencapaian keuntungan finansial (*profit*) semata, model ini memperluas definisi nilai dengan memasukkan dimensi lingkungan (*planet*) dan sosial (*people*). Kerangka *Triple Bottom Line* yang diperkenalkan oleh Elkington (1998) menjadi fondasi konseptual utama dalam memahami pergeseran paradigma tersebut.

Seiring perkembangan lingkungan bisnis global, implementasi *Triple Bottom Line* tidak lagi dipahami sebagai aktivitas pelengkap atau bentuk tanggung jawab sosial semata. Penelitian Bocken & Geradts (2020) menunjukkan bahwa desain model bisnis berkelanjutan telah berevolusi menjadi bagian integral dari strategi inti perusahaan, khususnya dalam proses penciptaan nilai jangka panjang. Dalam konteks ini, keberlanjutan tidak diposisikan sebagai

beban biaya, melainkan sebagai sumber efisiensi, diferensiasi, dan ketahanan organisasi.

Lebih lanjut, Khan (2022) mengungkapkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dengan pemanfaatan teknologi digital cenderung menunjukkan peningkatan kinerja operasional yang signifikan dibandingkan perusahaan dengan pendekatan tradisional. Temuan tersebut menegaskan bahwa keberlanjutan dan digitalisasi bukanlah dua agenda terpisah, melainkan elemen yang saling memperkuat.

Dari perspektif Administrasi Bisnis, penerapan model bisnis berkelanjutan menuntut pendekatan sistemik yang melibatkan seluruh fungsi organisasi. Hal ini mencakup penerapan akuntansi manajemen lingkungan, perancangan proses operasional yang efisien sumber daya, hingga pengelolaan sumber daya manusia yang menekankan keadilan, kesejahteraan, dan pengembangan kompetensi berkelanjutan. Dengan demikian, model bisnis berkelanjutan tidak hanya menjadi kerangka normatif, tetapi juga instrumen strategis dalam menghadapi kompleksitas bisnis modern.

Tabel 2. Perjalanan Pelanggan
dalam Ekosistem Bisnis Berkelanjutan

Tahap Perjalanan	Tujuan Utama	Aktivitas Kunci Berbasis Keberlanjutan	Peran Teknologi Digital	Dampak terhadap Keberlanjutan
<i>Awareness</i>	Membangun kesadaran awal terhadap nilai keberlanjutan	Edukasi tentang dampak lingkungan dan sosial melalui konten digital	Media sosial, <i>content marketing</i> , analitik audiens	Meningkatkan literasi konsumen dan kesadaran akan konsumsi bertanggung jawab
<i>Consideration</i>	Mendorong evaluasi dan minat terhadap produk/jasa	Penyajian informasi transparan mengenai proses produksi dan dampak lingkungan	Website interaktif, <i>data visualization</i> , <i>chatbot</i>	Membantu konsumen membuat keputusan yang lebih etis dan rasional
<i>Purchase</i>	Mengonversi minat menjadi keputusan pembelian	Penyediaan opsi produk berkelanjutan dan sistem pembayaran ramah lingkungan	<i>E-commerce</i> , <i>digital payment</i> , sistem pelacakan produk	Mendukung praktik konsumsi berkelanjutan dan mengurangi jejak karbon

Engagement	Membangun keterlibatan jangka panjang	Komunikasi dua arah dan partisipasi pelanggan dalam program keberlanjutan	Aplikasi mobile, <i>community platform</i> , media sosial	Meningkatkan loyalitas pelanggan dan partisipasi aktif dalam keberlanjutan
Advocacy	Mengubah pelanggan menjadi pendukung merek	Program loyalitas berbasis nilai dan kampanye berbagi pengalaman positif	<i>Referral system, user-generated content</i> , analitik perilaku	Memperluas dampak keberlanjutan melalui pengaruh sosial pelanggan

D. STUDI KASUS IMPLEMENTASI MODEL BISNIS BERKELANJUTAN DI ERA DIGITAL

Sebagai ilustrasi konkret penerapan model bisnis berkelanjutan di era digital, *East Bali Cashews (EBC)* menghadirkan contoh praktik terbaik (*best practice*) yang relevan bagi pelaku usaha yang ingin melakukan transisi dari *Start-Up* menuju *scale-up*. Perusahaan sosial yang berbasis di Bali ini menunjukkan bagaimana integrasi prinsip *Triple Bottom Line* dapat menjadi sumber *competitive advantage* jangka panjang.

Dari sisi *People*, *EBC* secara konsisten memberdayakan perempuan di wilayah pedesaan terpencil melalui penyediaan lapangan kerja formal, pelatihan keterampilan, serta lingkungan kerja yang inklusif. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan pendapatan rumah tangga, tetapi juga memperkuat ketahanan sosial komunitas lokal.

Pada aspek *Planet*, *EBC* menerapkan praktik pertanian berkelanjutan dan inovasi proses produksi dengan memanfaatkan limbah cangkang kacang mete sebagai sumber energi alternatif. Strategi ini terbukti mampu menurunkan ketergantungan terhadap bahan bakar kayu sekaligus mengurangi jejak karbon operasional perusahaan.

Sementara itu, dari perspektif *Profit*, *EBC* berhasil mengombinasikan kualitas produk premium dengan *brand storytelling* yang autentik dan berbasis nilai keberlanjutan. Pemanfaatan kanal digital untuk pemasaran global memungkinkan perusahaan menembus pasar ekspor internasional dan menciptakan arus pendapatan yang stabil, yang kemudian diinvestasikan kembali untuk pengembangan bisnis dan komunitas.

Timeline Implementasi *Circular Economy*

Untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis, implementasi model ekonomi sirkular pada *East Bali Cashews* dapat dipetakan dalam bentuk tahapan waktu sebagai berikut:

Tabel 3. Circular Economy Implementation Timeline

Tahap Implementasi	Fokus Utama	Aktivitas Kunci
Tahap Awal	<i>Waste Identification</i>	Identifikasi limbah produksi dan analisis potensi pemanfaatannya
	<i>Technology Exploration</i>	Eksplorasi teknologi pengolahan limbah dan energi alternatif
Tahap Pengembangan	<i>Technology Development</i>	Pengembangan sistem pemanfaatan cangkang mete sebagai sumber energi
	<i>Process Integration</i>	Integrasi teknologi baru ke dalam proses produksi inti
Tahap Implementasi	<i>Full Implementation</i>	Penerapan penuh sistem energi alternatif dalam operasional
	<i>Performance Measurement</i>	Pengukuran dampak lingkungan dan efisiensi biaya
Tahap Ekspansi	<i>Scale & Replication</i>	Replikasi model ke kapasitas produksi yang lebih besar

	<i>Continuous Improvement</i>	Penyempurnaan berkelanjutan berbasis evaluasi kinerja
--	-------------------------------	---

Pemodelan bertahap tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi ekonomi sirkular tidak terjadi secara instan, melainkan melalui proses bertahap yang membutuhkan perencanaan strategis, investasi teknologi, serta komitmen manajerial yang kuat. Studi kasus ini menegaskan bahwa sinergi antara jiwa kewirausahaan, pemahaman administrasi bisnis, dan pemanfaatan teknologi digital mampu menciptakan model *scale-up* yang tidak hanya layak secara finansial, tetapi juga berkelanjutan secara sosial dan lingkungan.

E. LANGKAH-LANGKAH STRATEGIS MEMBANGUN MODEL BISNIS BERKELANJUTAN

Bagi akademisi maupun praktisi Administrasi Bisnis, pembangunan model bisnis berkelanjutan memerlukan pendekatan strategis yang sistematis dan bertahap. Proses ini tidak dapat dilakukan secara instan, melainkan melalui peningkatan tingkat kematangan (*maturity*) organisasi dalam mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam keseluruhan aktivitas bisnis.

Gambar 5 menyajikan *Sustainability Maturity Model* yang menggambarkan tahapan evolusi organisasi, mulai dari kepatuhan dasar hingga tercapainya sistem bisnis yang regeneratif dan berdampak positif secara menyeluruh.



Gambar 5. Sustainability Maturity Model



Gambar 6. Kerangka Konseptual Hubungan Tantangan, Risiko, dan Mitigasi dalam Kesiapan Scale-Up Start-Up Digital

Ketidaksiapan administrasi, khususnya dalam sistem keuangan dan mekanisme kontrol internal, dapat memunculkan berbagai risiko finansial seperti inefisiensi biaya, kesalahan pencatatan, hingga melemahnya likuiditas

perusahaan. Pada sisi digitalisasi, infrastruktur teknologi informasi (TI) yang tidak *scalable*, keterbatasan dalam pengelolaan dan analisis data, serta akumulasi *technical debt* berpotensi memicu risiko operasional, antara lain berupa *downtime* sistem, gangguan layanan, dan penurunan kualitas pengalaman pengguna ketika terjadi peningkatan jumlah pelanggan secara signifikan (Klotins et al., 2023).

Sementara itu, dimensi *entrepreneurship* berperan penting dalam menentukan kemampuan perusahaan merespons dinamika pasar yang cepat dan penuh ketidakpastian. Kelemahan dalam kepemimpinan adaptif, rendahnya budaya inovasi, atau keterbatasan visi strategis dapat memicu risiko pasar dan risiko strategis, seperti kegagalan menyesuaikan model bisnis, lambat membaca perubahan kebutuhan pelanggan, hingga hilangnya keunggulan kompetitif di tengah persaingan yang semakin intens.

Secara umum, risiko yang muncul dalam proses *scale-up* dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori utama, yaitu risiko strategis, operasional, finansial, teknologi, pasar, regulasi, dan organisasi. Risiko-risiko tersebut sering kali muncul ketika perusahaan mengalami pertumbuhan yang terlalu cepat tanpa didukung oleh fondasi yang memadai. Contohnya antara lain *burn rate* yang tinggi akibat ekspansi agresif, sistem teknologi yang belum siap menghadapi lonjakan trafik, serta struktur organisasi yang belum stabil untuk mendukung koordinasi dan pengambilan keputusan.

Oleh karena itu, identifikasi risiko perlu diiringi dengan strategi mitigasi yang terencana dan berkelanjutan. Upaya

mitigasi dapat dilakukan melalui penguatan tata kelola perusahaan, standarisasi dan otomasi proses bisnis, investasi pada infrastruktur digital yang andal, pengembangan budaya inovasi, serta penerapan manajemen risiko secara proaktif. Selain itu, perencanaan keuangan berbasis skenario menjadi instrumen penting untuk menjaga stabilitas operasional dan likuiditas selama masa pertumbuhan.

Kesiapan *scale-up* pada akhirnya tercermin dari stabilitas operasional, tata kelola yang kuat, kapabilitas digital yang matang, serta budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Ketika seluruh elemen tersebut terbangun secara seimbang, perusahaan akan berada pada posisi yang lebih siap untuk meningkatkan kapasitas, memperluas pasar, serta menghadapi tekanan eksternal secara lebih terukur dan berdaya saing tinggi.

B. TANTANGAN DAN RISIKO DALAM ADMINISTRASI BISNIS

1. Manajemen Keuangan dan Arus Kas

Pengelolaan keuangan merupakan salah satu titik paling krusial dalam perjalanan *Start-Up* menuju *scale-up*. Berbagai studi menunjukkan bahwa kegagalan arus kas menjadi penyebab dominan runtuhnya bisnis rintisan, dengan lebih dari 80% kegagalan bisnis berkaitan langsung dengan lemahnya pengelolaan cash flow (Kurniawan, 2023). Pada fase awal, banyak pendiri *Start-Up* lebih memprioritaskan pengembang-

an produk dan ekspansi pasar, sementara aspek administrasi keuangan belum dikelola secara sistematis dan terstruktur.

Dorongan untuk tumbuh cepat sering kali memicu *burn rate* yang tinggi akibat belanja operasional agresif, perencanaan investasi yang kurang matang, serta proyeksi keuangan yang tidak realistis. Ketidakakuratan ini dapat muncul dalam bentuk estimasi pendapatan yang terlalu optimistis maupun pengabaian biaya tersembunyi yang muncul seiring pertumbuhan bisnis. Kondisi tersebut semakin kompleks ketika *Start-Up* menghadapi keterbatasan akses pendanaan karena belum memiliki *traction* yang cukup kuat.

Tantangan utama dalam pengelolaan keuangan *Start-Up* meliputi:

- *Burn rate* yang tidak terkontrol dan berisiko menggerus likuiditas.
- Proyeksi keuangan yang kurang akurat akibat minimnya data historis.
- Keterbatasan akses pendanaan pada fase awal dan fase transisi menuju *scale-up*.

Risiko yang dapat muncul:

- Kebangkrutan dini akibat habisnya modal kerja.
- Ketidakmampuan memenuhi kewajiban kepada karyawan dan mitra usaha.

- Hilangnya peluang ekspansi dan pengembangan bisnis.
- Rendahnya valuasi perusahaan di mata investor.

Strategi mitigasi yang dapat diterapkan mencakup pembangunan sistem akuntansi sejak tahap awal dengan memanfaatkan perangkat lunak akuntansi berbasis *cloud* seperti *Xero*, *QuickBooks*, *Jurnal.id*, atau *Accurate Online* untuk pemantauan kondisi keuangan secara *real-time*. Selain itu, penyusunan *financial forecast* berbasis skenario optimistis, moderat, dan pesimistis membantu *Start-Up* mengantisipasi ketidakpastian. Literatur menunjukkan bahwa transparansi keuangan dan pemanfaatan teknologi digital dalam pengelolaan finansial berkontribusi signifikan terhadap ketahanan *Start-Up* dalam menghadapi volatilitas pasar (Sun et al., 2023; Haddad & Hornuf, 2023).

2. Struktur Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Seiring pertumbuhan dari *Start-Up* menuju *scale-up*, kompleksitas organisasi meningkat secara signifikan. Pola kerja informal yang sebelumnya efektif dalam tim kecil sering kali tidak lagi memadai ketika jumlah karyawan bertambah dan operasi bisnis meluas. Pada fase ini, pengelolaan sumber daya manusia menuntut pendekatan yang lebih strategis, mencakup perencanaan kompetensi, analisis kesenjangan kete-

kinkan perusahaan memetakan *customer journey* secara komprehensif, sementara pemanfaatan *analytics tools* membantu mengidentifikasi *pain points* yang menghambat kepuasan pelanggan. Selain itu, pengembangan *feedback loop* yang efektif melalui survei, *user testing*, serta *social listening* menjadi strategi penting agar perusahaan dapat terus menyesuaikan pengalaman pelanggan dengan dinamika ekspektasi pasar.

E. Tantangan dan Risiko dalam *Entrepreneurship*

Aspek *entrepreneurship* memegang peranan krusial dalam menentukan keberhasilan *Start-Up*, khususnya pada fase transisi dari eksplorasi menuju pertumbuhan berkelanjutan. Tantangan pada dimensi ini tidak hanya berkaitan dengan ide dan inovasi, tetapi juga menyangkut ketajaman pengambilan keputusan strategis, kemampuan membaca pasar, serta ketahanan mental dalam menghadapi ketidakpastian. Kelemahan dalam aspek kewirausahaan dapat berujung pada kegagalan meskipun perusahaan telah memiliki teknologi yang memadai dan potensi pasar yang menjanjikan.

1. *Product-Market Fit* dan Validasi Model Bisnis

Menemukan *product-market fit* merupakan salah satu tahap paling menentukan dalam perjalanan

sebuah *Start-Up*. Banyak kegagalan bisnis terjadi bukan karena kualitas produk yang rendah, melainkan karena produk tersebut tidak secara tepat menjawab kebutuhan dan permasalahan pasar sasaran. Ketidak-sesuaian antara solusi yang ditawarkan dan ekspektasi pelanggan menjadi penyebab utama stagnasi maupun kegagalan pertumbuhan.

Tantangan Utama

- **Asumsi versus realitas pasar**, ketika pendiri terlalu mengandalkan intuisi atau keyakinan pribadi tanpa melakukan validasi langsung kepada target pelanggan.
- **Keputusan antara melakukan *pivot* atau bertahan**, yang sering kali diliputi ketidakpastian dan berpotensi menguras sumber daya jika terlambat diambil.
- **Skalabilitas model bisnis**, karena model yang tampak berhasil pada skala kecil belum tentu efisien dan menguntungkan ketika diperbesar.

Risiko yang Muncul

- Produk dikembangkan tanpa permintaan pasar yang jelas.
- Keterlambatan melakukan *pivot* hingga modal dan waktu habis.
- Penetapan harga yang tidak tepat sehingga *unit economics* menjadi negatif.

- Ketergantungan pada segmen pasar yang terlalu sempit dan rentan.

Strategi Mitigasi

Start-Up disarankan untuk menerapkan *Lean Start-Up methodology* dengan siklus *build-measure-learn* secara disiplin. Proses *customer discovery* perlu dilakukan secara intensif untuk memahami kebutuhan dan perilaku pengguna secara nyata. Selain itu, penggunaan metrik kunci seperti *activation rate*, *retention rate*, dan *customer acquisition cost* membantu pengambilan keputusan berbasis data, khususnya dalam menentukan waktu dan arah *pivot* secara lebih akurat.

2. Kompetisi dan Diferensiasi

Seiring meningkatnya jumlah *Start-Up* dan kemudahan adopsi teknologi digital, tingkat persaingan dalam berbagai industri menjadi semakin ketat. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk tidak hanya mampu bersaing, tetapi juga mempertahankan diferensiasi yang relevan dan berkelanjutan.

Tantangan Utama

- **Kejenuhan pasar (*market saturation*)**, ketika banyak pemain menawarkan *value proposition* yang serupa.
- **Tekanan dari perusahaan *incumbent***, yang umumnya memiliki sumber daya, jaringan, dan reputasi yang lebih kuat.

- **Perang harga (*price war*)**, yang berpotensi merusak margin dan keberlanjutan industri.
- **Munculnya *copycats***, terutama pada pasar dengan *barrier to entry* yang rendah.

Risiko yang Muncul

- Tergerusnya margin keuntungan akibat persaingan harga yang agresif.
- Kehilangan *market share* kepada kompetitor yang lebih cepat dan adaptif.
- Kesulitan memperoleh pendanaan karena investor menilai pasar terlalu kompetitif.
- Risiko akuisisi atau kerja sama strategis dengan valuasi yang kurang menguntungkan.

Strategi Mitigasi

Perusahaan perlu membangun *competitive advantage* yang berkelanjutan melalui penguatan merek, penciptaan *network effect*, pengembangan teknologi propietari, atau peningkatan *switching cost* bagi pelanggan. Strategi fokus pada *niche market* dapat menjadi langkah awal untuk mendominasi segmen tertentu sebelum melakukan ekspansi yang lebih luas. Inovasi berkelanjutan, dikombinasikan dengan konsistensi brand dan pemahaman mendalam terhadap pelanggan, menjadi kunci utama dalam menghadapi dinamika persaingan yang semakin kompleks.

3. **Kepemimpinan dan Ketahanan Mental Entrepreneur**

Perjalanan *entrepreneurship* kerap digambarkan sebagai sebuah *roller coaster* emosional yang sarat dengan ketidakpastian. Di balik narasi keberhasilan *Start-Up*, isu kesehatan mental (*mental health*) *entrepreneur* semakin mendapat perhatian serius. Tekanan untuk bertumbuh cepat, memenuhi ekspektasi investor, serta menjaga keberlangsungan tim dan bisnis membuat banyak pendiri *Start-Up* rentan mengalami *burnout*, *anxiety*, hingga depresi.

Tantangan Utama

- **Tekanan dan stres yang berkelanjutan**, yang bersumber dari ketidakpastian pasar, tuntutan kinerja, serta tanggung jawab besar terhadap karyawan dan pemangku kepentingan.
- **Kesulitan menjaga *work-life balance***, terutama pada fase awal bisnis yang menuntut keterlibatan tinggi dari *founder*.
- **Rasa kesepian dalam pengambilan keputusan strategis**, karena tidak semua keputusan dapat dibagi atau dipahami oleh lingkungan sekitar.
- ***Imposter syndrome***, yaitu keraguan terhadap kompetensi diri meskipun telah mencapai capaian tertentu.

pelanggan secara signifikan. Mencapai *PMF* memberikan izin bagi *Start-Up* untuk berinvestasi besar-besaran dalam pertumbuhan, karena biaya akuisisi pelanggan (*CAC*) akan dibenarkan oleh value yang diberikan produk. Studi kontemporer tentang venture capital menegaskan bahwa *PMF* adalah prasyarat utama sebelum pendanaan *Seri A* diberikan (Cumming & Zhang, 2024).

Salah satu metrik validasi *PMF* yang paling kuat adalah Retensi Pengguna (*User Retention*). Retensi mengukur persentase pelanggan yang terus menggunakan produk Anda dari waktu ke waktu. Metrik ini sangat penting karena menunjukkan bahwa produk memberikan nilai nyata yang berulang, bukan hanya efek kebaruan. Jika produk Anda telah mencapai *PMF*, kurva retensi Anda akan menjadi datar (*flatten*) pada tingkat yang sehat setelah penurunan awal, bukannya terus merosot hingga nol. Retensi yang kuat secara langsung menunjukkan bahwa pengguna secara organik kembali karena mereka merasakan manfaat inti produk (Eisenmann et al., 2020). Kurva retensi yang sehat memberikan kepercayaan kepada investor bahwa model bisnis tersebut dapat dipertahankan.

4. Pengelolaan Sumber Daya Terbatas dan Mencari Investasi *Seed*

Fase awal *Start-Up* sebelum mencapai pendanaan besar dicirikan oleh kelangkaan sumber daya yang ekstrem, terutama modal dan waktu. Pengelolaan

sumber daya terbatas (*resource constraints*) bukanlah hambatan, melainkan pemicu kreativitas dan disiplin. Dalam kondisi ini, praktik *bootstrapping* (membiayai operasional dari pendapatan awal atau modal pribadi) menjadi kritis. *Start-Up* harus memastikan bahwa setiap pengeluaran diarahkan untuk memvalidasi hipotesis paling berisiko (*the riskiest assumption*), sesuai dengan prinsip *Lean Methodology*. Fokus utama adalah memperpanjang *runway* (periode waktu sampai modal habis) sambil mencapai milestone validasi yang meyakinkan (Napp & Holtbrügge, 2021). Kelangkaan mendorong pengambilan keputusan yang cepat dan fokus pada *Minimum Viable Product (MVP)*, bukan fitur-fitur yang tidak perlu.

Tantangan terbesar yang dihadapi *Start-Up* pada fase awal adalah mengelola arus kas negatif (disebut *cash burn*) tanpa ada pendapatan yang stabil. Karena *Start-Up* belum menemukan model bisnis yang menghasilkan keuntungan, setiap aktivitas-mulai dari gaji tim kecil hingga pemasaran awal-menggerus modal. Efisiensi operasional mutlak diperlukan; *Start-Up* sering mengandalkan otomatisasi, *cloud computing* yang murah, dan tim *multifunctional* untuk meminimalkan biaya tetap. Pengelolaan arus kas yang ketat harus berorientasi pada pencapaian *milestone* yang telah disepakati sebelumnya, yang akan membuka peluang pendanaan lebih lanjut, bukan

sekadar bertahan tanpa arah (Cumming & Zhang, 2024).

Ketika *Start-Up* kehabisan modal pribadi atau *bootstrapping* tidak lagi mencukupi, mereka beralih mencari Investasi *Seed*. Tujuan utama dari pendanaan *Seed* adalah untuk mendapatkan modal yang cukup guna memvalidasi *Product-Market Fit (PMF)*, bukan untuk *scaling* besar-besaran. Investor *Seed* (seperti *Angel Investor* atau *Seed VC*) mengharapkan *Start-Up* menggunakan dana tersebut untuk membuktikan bahwa pelanggan benar-benar ingin dan bersedia membayar untuk produk tersebut. Pendanaan *Seed* memberikan *Start-Up* “oksigen” untuk melengkapi tim inti, membangun *MVP* yang kokoh, dan mencapai metrik retensi dan akuisisi awal yang meyakinkan sebagai *proof of concept* (Eisenmann et al., 2020).

Mencari Investasi *Seed* bukan hanya tentang mengumpulkan uang, tetapi tentang menemukan investor yang tepat (*smart money*) yang dapat memberikan bimbingan strategis. Proses ini menuntut *Start-Up* untuk menyusun *pitch deck* yang berfokus pada potensi pasar yang masif dan kemampuan tim untuk mengeksekusi visi. Kriteria utama yang dicari oleh investor *Seed* adalah kualitas tim, ukuran pasar yang diincar, dan terutama traksi awal (penggunaan atau pendapatan) yang menunjukkan bahwa hipotesis *PMF* sedang menuju validasi. Komitmen dan *network* dari investor *Seed* seringkali lebih penting daripada

nilai uang itu sendiri, karena mereka akan membantu membuka pintu ke pendanaan *Seri A* di masa depan (Gompers et al., 2020).

B. TRANSISI DARI *START-UP* KE FASE *SCALE-UP*

Transisi dari fase *Start-Up* ke *scale-up* merupakan titik infleksi yang krusial (*crucial inflection point*) dalam siklus hidup perusahaan. Fase ini ditandai oleh pergeseran fokus strategis dari pencarian *Product-Market Fit (PMF)* menuju pemanfaatan *PMF* untuk mendorong pertumbuhan yang agresif dan berkelanjutan (Eisenmann et al., 2020). Berbeda dengan fase *Start-Up* yang didominasi oleh eksperimen, pembelajaran, dan validasi asumsi, fase *scale-up* menekankan pada eksekusi yang konsisten serta replikasi model bisnis yang telah terbukti. Keputusan untuk melakukan *scaling* secara prematur (*premature scaling*) menjadi salah satu penyebab utama kegagalan, karena sumber daya dihabiskan untuk memperbesar model bisnis yang fondasinya belum matang. Oleh sebab itu, proses *scale-up* memerlukan sinyal pasar dan kesiapan internal yang jelas sebagai prasyarat utama.

Peralihan menuju fase *scale-up* menuntut perubahan signifikan dalam manajemen keuangan perusahaan. Pada fase *Start-Up*, pengeluaran difokuskan pada aktivitas pembelajaran dan validasi, sementara pada fase *scale-up* alokasi dana dialihkan untuk ekspansi saluran pemasaran, pening-

katan kapasitas teknis, serta perekrutan talenta senior yang mampu mendukung pertumbuhan organisasi. Manajemen arus kas pun mengalami pergeseran orientasi, dari sekadar memperpanjang *runway* menjadi memastikan tingkat *burn rate* (*cash burn*) berada dalam batas yang berkelanjutan dan sejalan dengan metrik pertumbuhan. Pada tahap ini, perusahaan mulai menggunakan modal secara ofensif dengan pendekatan *front-loaded growth*, yang menuntut disiplin finansial yang lebih ketat serta transparansi pelaporan yang memadai guna memenuhi ekspektasi investor baru (Cumming & Zhang, 2024).

Keberhasilan transisi dari *Start-Up* ke *scale-up* perlu diukur melalui metrik skalabilitas yang melampaui indikator PMF. Beberapa metrik kunci yang menjadi perhatian utama meliputi *churn rate* yang rendah dan stabil, peningkatan *Customer Lifetime Value (LTV)*, serta pemendekan *payback period*, yaitu waktu yang dibutuhkan untuk mengembalikan biaya akuisisi pelanggan (*Customer Acquisition Cost/CAC*). Selain itu, proyeksi pertumbuhan harus menunjukkan bahwa ekspansi yang agresif tetap dapat dipertahankan secara ekonomi, yang tercermin dari *unit economics* yang sehat. Keberhasilan dalam mengelola metrik-metrik ini menjadi faktor penentu dalam meyakinkan investor *Series A*, *Series B*, dan tahap pendanaan selanjutnya bahwa perusahaan tidak hanya mampu menciptakan produk yang unggul, tetapi juga membangun mesin pertumbuhan yang dapat direplikasi secara berkelanjutan di pasar yang semakin luas (Napp & Holtbrügge, 2021).

CAC yang semakin mahal dari waktu ke waktu, terutama di pasar yang kompetitif, yang pada akhirnya dapat merusak Unit *Economics*. Jika *CAC* meningkat lebih cepat daripada *Customer Lifetime Value (LTV)*, pertumbuhan menjadi tidak berkelanjutan. Oleh karena itu, *scale-up* yang sukses mengakui bahwa funnel paling baik digunakan untuk mengoptimalkan konversi di setiap tahap, tetapi bukan sebagai strategi pertumbuhan utama jangka panjang (Cumming & Zhang, 2024).

Growth Loops adalah mekanisme yang dirancang untuk mencapai *pertumbuhan* organik dan berkelanjutan. Dalam sebuah *loop*, pengguna yang sudah ada, melalui penggunaan produk, secara otomatis menghasilkan *output* yang menarik pengguna baru. Contohnya termasuk *Viral Loops* (pengguna yang puas mengundang kolega), *Content Loops* (konten buatan pengguna/perusahaan yang menarik lalu lintas *SEO* baru), atau *Performance Loops* (pengalaman produk yang lebih baik menarik lebih banyak data, yang membuat produk semakin baik, yang menarik lebih banyak pengguna). Struktur *loop* memungkinkan *scale-up* untuk menghasilkan pertumbuhan sebagai fungsi dari penggunaan produk itu sendiri, secara efektif menurunkan *CAC* secara progresif (Eisenmann et al., 2020).

2. Strategi Ekspansi Produk: Meluncurkan Fitur atau Lini Produk Baru (*Ekspansi Horizontal/Vertikal*)

Setelah *scale-up* memvalidasi *Product-Market Fit* (*PMF*) dan mengamankan pangsa pasar inti, ekspansi produk menjadi strategi krusial untuk mempertahankan pertumbuhan dan mencapai dominasi pasar. Ekspansi produk mencakup peluncuran fitur baru maupun lini produk baru dengan tujuan meningkatkan *Customer Lifetime Value* (*LTV*) serta membangun hambatan masuk (*moat*) bagi pesaing. Keputusan ekspansi tidak boleh didasarkan pada intuisi semata, melainkan harus berlandaskan analisis data yang mendalam terhadap kebutuhan pelanggan yang berdekatan (*adjacent customer needs*) dan peluang pasar yang relevan. Pendekatan berbasis data ini membantu *scale-up* menjaga relevansi produk dalam lingkungan pasar yang terus berubah (Wadhwa & Basu, 2022).

Ekspansi Vertikal (*vertical expansion*) atau *deepening* berfokus pada peningkatan kedalaman fungsional produk inti untuk melayani pelanggan yang sudah ada secara lebih komprehensif. Tujuan utamanya adalah meningkatkan *switching cost* serta memperluas cakupan solusi yang ditawarkan, sehingga mendorong retensi pelanggan dan peningkatan *LTV*. Contoh penerapan strategi ini meliputi penambahan fitur *enterprise* untuk segmen bisnis (*B2B*) atau integrasi *tools* yang sebelumnya disediakan oleh pihak

ketiga ke dalam produk utama. Keputusan melakukan *ekspansi vertikal* harus didukung oleh data penggunaan (*usage data*) yang menunjukkan bahwa pelanggan inti menghadapi kebutuhan atau permasalahan yang semakin kompleks. Literatur strategis menegaskan bahwa *ekspansi vertikal* yang berhasil harus selaras dengan kapabilitas teknologi inti perusahaan (*core technological capabilities*) (Teece, 2021).

Sebaliknya, *Ekspansi Horizontal* (*horizontal expansion*) atau *broadening* berfokus pada peluncuran lini produk baru yang melayani segmen pelanggan atau *use cases* yang berdekatan. Tujuan strategisnya adalah memperluas *Total Addressable Market* (TAM) serta menangkap nilai di berbagai titik dalam rantai nilai. Sebagai ilustrasi, perusahaan *software* akuntansi dapat melakukan *ekspansi horizontal* dengan meluncurkan produk manajemen penggajian (*payroll management*). Strategi ini memungkinkan *scale-up* memanfaatkan basis pelanggan yang telah ada dan *brand equity* untuk memasuki pasar baru dengan *Customer Acquisition Cost* (CAC) yang relatif lebih rendah. Namun demikian, *ekspansi horizontal* membawa risiko dilusi fokus strategis apabila tidak dikelola secara hati-hati (Bocken et al., 2023).

Strategi ekspansi produk juga harus dikelola dengan memperhatikan risiko *cannibalization*, yaitu kondisi ketika produk baru justru mengambil pangsa pasar dari produk inti perusahaan, serta peningkatan

kompleksitas operasional. Untuk memitigasi risiko tersebut, *scale-up* perlu menerapkan kerangka eksperimen yang ketat, seperti *A/B testing*, guna mengevaluasi dampak fitur atau produk baru terhadap metrik kinerja produk inti sebelum dilakukan peluncuran penuh (*full launch*). Keberhasilan ekspansi produk pada fase *scale-up* terletak pada kemampuan perusahaan menyeimbangkan inovasi melalui eksplorasi ruang pasar baru dengan fokus strategis, yaitu memastikan bahwa setiap produk baru memperkuat, bukan melemahkan, fondasi bisnis yang telah terbangun.

3. Pemasaran Digital dan Akuisisi Skalabel: *SEO, SEM, dan Content Marketing* sebagai Aset Jangka Panjang

Dalam fase *scale-up*, strategi akuisisi pelanggan harus bergeser dari pengujian *channel* menuju pembangunan mesin akuisisi yang efisien dan skalabel. *Pemasaran Digital* memegang peran sentral karena memungkinkan *scale-up* menjangkau audiens yang luas dengan kemampuan *targeting* yang presisi. Tujuan utamanya adalah mengendalikan *Customer Acquisition Cost (CAC)* seiring meningkatnya volume akuisisi. Oleh karena itu, *scale-up* harus mendiversifikasi saluran akuisisi guna menghindari ketergantungan pada satu *channel* tunggal yang berpotensi memicu lonjakan *CAC* secara drastis. Strategi yang efektif pada tahap ini memprioritaskan saluran yang membangun

aset jangka panjang, bukan sekadar *spending* jangka pendek (Ritter & Scherer, 2021).

Content Marketing dan *Search Engine Optimization (SEO)* merupakan aset jangka panjang yang paling bernilai bagi *scale-up*. *Content Marketing* mencakup proses penciptaan dan distribusi konten yang relevan serta bernilai—seperti artikel, video, dan *e-book*—untuk menarik dan mempertahankan audiens yang terdefinisi dengan jelas. Konten yang dioptimalkan melalui *SEO* memungkinkan *scale-up* menempati peringkat tinggi di mesin pencari, sehingga menghasilkan lalu lintas organik (*organic traffic*) secara berkelanjutan tanpa biaya akuisisi langsung. Investasi konten yang dilakukan saat ini akan terus mendatangkan pelanggan baru di masa mendatang, yang secara struktural menurunkan *CAC* dibandingkan dengan iklan berbayar. *Growth Loop* berbasis konten terbukti menjadi strategi pertumbuhan yang defensif dengan membangun *moat* sekaligus efisien secara biaya (Bocken et al., 2023).

Meskipun *SEO* bersifat organik, *Search Engine Marketing (SEM)*—yang mencakup iklan berbayar berbasis *Pay-Per-Click (PPC)*—tetap memiliki peran strategis dalam fase *scale-up*. *SEM* memungkinkan *scale-up* memperoleh visibilitas instan di pasar baru atau pada kata kunci yang sangat kompetitif, di mana *SEO* membutuhkan waktu yang relatif panjang untuk memberikan hasil. Strategi *SEM* yang efektif menekan-

transparan, alur kerja pengembangan produk yang terstandarisasi (misalnya *Scrum* atau *Agile* yang terstruktur), serta kerangka evaluasi kinerja seperti *Objectives and Key Results (OKR)* atau *Key Performance Indicators (KPI)*. Kepatuhan terhadap proses tersebut menjadi krusial dalam manajemen risiko dan pemenuhan ekspektasi investor, khususnya pada tahap *Seri B* dan seterusnya. Tata kelola yang kuat memungkinkan setiap pengeluaran untuk pertumbuhan (*growth spend*) dipantau secara sistematis dan dievaluasi dampaknya secara akurat dalam organisasi yang semakin kompleks (Cumming & Zhang, 2024).

Meskipun restrukturisasi diperlukan untuk mencapai skalabilitas, proses ini juga membawa risiko terhadap keberlanjutan budaya organisasi. Struktur yang terlalu kaku berpotensi menghambat inovasi dan mengurangi kecepatan pengambilan keputusan yang menjadi ciri khas *Start-Up*. Oleh karena itu, *scale-up* perlu mengembangkan struktur hibrida, di mana departemen fungsional tetap berkolaborasi melalui tim *cross-functional* berskala kecil untuk proyek-proyek inovasi strategis. Pendekatan ini bertujuan mempertahankan komunikasi yang lincah dan semangat *agile* sekaligus memanfaatkan keunggulan spesialisasi fungsional. Keberhasilan restrukturisasi organisasi pada akhirnya ditentukan oleh kemampuan *scale-up* dalam menanamkan disiplin proses tanpa

mengorbankan budaya yang mendorong kreativitas dan inovasi berkelanjutan.

2. **Kepemimpinan dan Pendelegasian**

Ketika sebuah *Start-Up* bertransisi ke fase *scale-up*, peran pendiri harus berevolusi secara radikal. Pendiri yang pada tahap awal berfungsi sebagai *doer* (pelaksana) dan operator yang terlibat dalam hampir setiap keputusan operasional perlu bertransformasi menjadi pemimpin visioner dan arsitek organisasi. Perubahan peran ini menuntut praktik pendelegasian wewenang yang mendalam dan sistematis. Tanpa pendelegasian yang efektif, pendiri berisiko menjadi satu-satunya *bottleneck* yang menghambat kecepatan pertumbuhan dan kualitas eksekusi strategi. Dalam konteks *scale-up*, pendelegasian bukanlah indikator melemahnya kendali, melainkan refleksi dari kapasitas kepemimpinan yang matang dan adaptif, yang secara empiris diakui sebagai faktor penentu keberhasilan pertumbuhan jangka panjang (Teece, 2021).

Untuk menopang pendelegasian dan pertumbuhan yang agresif, *scale-up* perlu merekrut manajer tingkat senior (*C-level*) yang berpengalaman, seperti *Chief Operating Officer (COO)*, *Chief Financial Officer (CFO)*, atau *Chief Marketing Officer (CMO)*. Kehadiran tim *C-level* ini berfungsi untuk mengisi kesenjangan keahlian strategis yang umumnya tidak sepenuhnya dimiliki oleh pendiri, seperti pengelolaan regulasi lintas negara, perancangan struktur keuangan untuk

Initial Public Offering (IPO), atau pengelolaan organisasi berskala besar. Para eksekutif *C-level* membawa pengalaman skalabilitas, karena telah terlibat langsung dalam memimpin perusahaan melalui fase pertumbuhan cepat sebelumnya. Keberadaan tim eksekutif yang solid menjadi sinyal kredibilitas bagi investor, bahwa perusahaan memiliki kapabilitas manajerial yang memadai untuk mengelola modal dalam jumlah besar serta kompleksitas operasional yang semakin meningkat (Gompers et al., 2020).

3. Budaya Inovasi dan Eksekusi

Salah satu tantangan terbesar bagi *scale-up* adalah menavigasi dilema budaya antara inovasi yang menjadi ciri khas *Start-Up* yang *agile* dan eksperimental dan eksekusi, yang merupakan karakteristik perusahaan matang yang terstruktur dan disiplin. Selama fase *Start-Up*, budaya organisasi didorong oleh kecepatan, pengambilan risiko, dan komunikasi informal. Namun, untuk mencapai dominasi pasar, *scale-up* membutuhkan proses yang terstruktur guna memastikan kualitas dan efisiensi pada skala besar. Tugas kepemimpinan dalam fase ini adalah menciptakan budaya hibrida yang mampu mempertahankan semangat *agile* (*agility*) dalam inovasi produk, sekaligus menerapkan disiplin *corporate* dalam eksekusi operasional dan finansial (Teece, 2021).

Dalam budaya *scale-up*, inovasi harus diposisikan sebagai aktivitas yang disengaja dan terukur, bukan sekadar hasil kebetulan. Hal ini menuntut pembangunan kerangka kerja eksperimen yang formal, seperti *A/B testing* berskala tinggi (*high-volume*), untuk memvalidasi ide-ide baru secara cepat dan berbasis data. *Scale-up* perlu secara sadar mengalokasikan sumber daya baik waktu tim maupun modal untuk proyek inovasi berisiko terkontrol, seperti *hackathons* internal atau skema “20% team” yang difokuskan pada pengembangan lini produk baru (*horizontal expansion*). Pendekatan ini bertujuan mempertahankan *mindset Build–Measure–Learn* yang menjadi inti *Lean Methodology*, sehingga kecepatan inovasi tidak terhambat oleh birokrasi yang muncul seiring pertumbuhan organisasi (Bocken et al., 2023).

Untuk menopang *growth* yang agresif, budaya *scale-up* juga harus menjunjung tinggi disiplin eksekusi. Disiplin ini diwujudkan melalui penerapan proses terstruktur pada fungsi-fungsi kritis bagi skalabilitas dan manajemen risiko. Contohnya mencakup *Standard Operating Procedures (SOP)* pada layanan pelanggan, alur kerja yang ketat untuk *software deployment*, serta sistem *financial governance* yang transparan dan akuntabel. Disiplin eksekusi memastikan konsistensi kualitas layanan, efisiensi penggunaan modal, dan standar tinggi dalam setiap peluncuran produk, yang secara langsung berkontri-

busi terhadap kesehatan metrik *Customer Lifetime Value (LTV)* dan *Churn Rate* (Cumming & Zhang, 2024).

Keberhasilan dalam menyeimbangkan budaya inovasi dan eksekusi sangat bergantung pada keteladanan kepemimpinan. Pendiri dan tim *C-level* harus secara konsisten mengkomunikasikan bahwa kegagalan dalam eksperimen produk merupakan bagian dari pembelajaran yang dapat diterima, sementara kegagalan dalam proses eksekusi seperti kesalahan pengelolaan arus kas tidak dapat ditoleransi. Dengan mencontohkan disiplin dalam pelaporan berbasis data dan secara aktif merayakan *innovation milestones*, kepemimpinan menanamkan norma ganda yang memungkinkan *scale-up* tetap gesit dalam berpikir (*agile in thought*) sekaligus kokoh dalam bertindak (*robust in action*). Keseimbangan inilah yang menjadi kunci bagi perusahaan untuk mencapai dominasi pasar secara berkelanjutan.

4. Teknologi dan Infrastruktur

Dalam fase *scale-up*, infrastruktur *information technology (IT)* bertransformasi dari sekadar pendukung operasional menjadi aset strategis utama yang menentukan batas skalabilitas perusahaan. Sistem *IT* yang dibangun pada fase *Start-Up* umumnya bersifat *monolithic*, kurang efisien, dan tidak dirancang untuk menampung lonjakan volume pengguna, data, maupun transaksi. Kondisi ini menyebabkan keterbatasan kinerja dan meningkatkan risiko kegagalan sistem.

bisnis yang profesional, khususnya dalam aspek akuntansi, manajemen keuangan, dan pemanfaatan *management information system*, merupakan faktor krusial dalam membangun kredibilitas perusahaan. Administrasi yang tertata dengan baik meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, yang pada akhirnya menjadi prasyarat utama untuk memperoleh kepercayaan investor serta mendukung proses pendanaan dan *scale-up* yang berkelanjutan (Nadia, C. A., 2023).

3. Digitalisasi dan Kewirausahaan Digital

Digitalisasi tidak dapat dipahami sekadar sebagai peralihan aktivitas bisnis ke ranah daring (*online*), melainkan sebagai proses transformasi menyeluruh terhadap cara perusahaan beroperasi dan menciptakan nilai. Digitalisasi mencakup pemanfaatan teknologi untuk melakukan otomasi proses bisnis, analisis data berbasis *real-time*, integrasi lintas platform, serta peningkatan pengalaman pengguna (*user experience*). Transformasi ini memungkinkan *Start-Up* dan *scale-up* untuk meningkatkan efisiensi operasional sekaligus mempercepat inovasi produk dan layanan.

Penelitian mengenai kewirausahaan digital (*digital entrepreneurship*) di Indonesia menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital seperti *cloud computing*, perangkat bergerak (*mobile devices*), media sosial (*social media*), serta *data analytics* mampu mendorong UKM dan *Start-Up* untuk berinovasi, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan daya

saing. Teknologi digital berperan sebagai *enabler* yang memungkinkan perusahaan mengakses pasar yang lebih luas dengan biaya relatif rendah, sekaligus mendukung pengambilan keputusan berbasis data (Muis, 2025).

Di sisi lain, keberhasilan digitalisasi sangat bergantung pada kualitas jiwa kewirausahaan (*entrepreneurial mindset*) para pendiri dan pengelola perusahaan. Karakteristik seperti visi jangka panjang (*visionary thinking*), keberanian mengambil risiko yang terukur (*calculated risk-taking*), kemampuan beradaptasi (*adaptability*), dan kegigihan (*resilience*) terbukti memiliki korelasi kuat dengan keberhasilan *Start-Up* digital. Ketika jiwa *entrepreneur* ini dikombinasikan dengan kapasitas inovasi yang tinggi dan pemanfaatan teknologi digital secara strategis, peluang perusahaan untuk bertumbuh dan mencapai tahap *scale-up* meningkat secara signifikan (Iskandar, 2024).

C. *BEST PRACTICES START-UP* DIGITAL INDONESIA

Mengacu pada sejumlah penelitian dan studi kasus mengenai perkembangan *Start-Up* di Indonesia, terdapat beberapa praktik terbaik (*best practices*) yang umumnya diterapkan oleh *Start-Up* yang berhasil melewati tahap awal dan memasuki proses *scale-up*.

1. Mulai dari Masalah Nyata dan Validasi Sistematis

Start-Up yang berhasil umumnya berfokus pada penyelesaian permasalahan nyata di lingkungan lokal, bukan sekadar meniru model bisnis dari negara lain. Pendekatan ini meningkatkan relevansi solusi dan memperbesar peluang adopsi oleh pengguna. Beberapa contoh yang sering dijadikan rujukan antara lain:

- *Gojek* yang muncul sebagai solusi atas ketidakefisienan layanan ojek pangkalan (Hermanto et al., 2023).
- *Tokopedia* yang hadir untuk membantu UMKM yang memiliki keterbatasan dalam menjangkau pasar berskala nasional (Hanifa et al., 2024).
- *Traveloka* yang dikembangkan sebagai jawaban atas proses pembelian tiket transportasi yang sebelumnya kurang praktis dan memakan waktu (Putri et al., 2021).

Best practices pada tahap ini meliputi:

- *Customer discovery*, yaitu upaya mengenali kebutuhan dan permasalahan pengguna melalui wawancara mendalam, observasi langsung, serta eksperimen berskala kecil.
- Validasi kesesuaian antara masalah dan solusi melalui pengembangan *Minimum Viable Product (MVP)* untuk memastikan bahwa solusi

yang ditawarkan relevan dan benar-benar digunakan oleh target pengguna.

- Proses iterasi yang cepat dengan menerapkan pendekatan *lean Start-Up* melalui siklus *build-measure-learn* secara berkelanjutan, sehingga *Start-Up* dapat menghindari investasi besar pada produk yang belum terbukti kebutuhannya (Isharyadi et al., 2022).

2. Model Bisnis yang Jelas dan Terukur

Berbagai penelitian mengenai faktor keberhasilan *Start-Up* di Indonesia menegaskan bahwa kejelasan model bisnis merupakan elemen fundamental. Kejelasan ini mencakup struktur pendapatan yang terdefinisi, perumusan *value proposition* yang kuat, serta pemilihan kanal distribusi yang tepat dan efisien (Siswanto et al., 2020).

Sejalan dengan temuan tersebut, beberapa praktik yang umum diterapkan meliputi:

- Pemanfaatan *Business Model Canvas* atau turunannya untuk memetakan segmen pelanggan, *value proposition*, aktivitas inti, mitra strategis, serta aliran pendapatan.
- Penekanan pada *unit economics* dengan memastikan bahwa margin kontribusi setiap transaksi telah positif sebelum melakukan ekspansi dalam skala besar.

- Penentuan strategi monetisasi yang selaras dengan karakteristik platform, seperti model komisi transaksi, langganan (*subscription*), iklan, atau *freemium*.
- Pengembangan *multi-sided platform* yang menghubungkan berbagai pemangku kepentingan, seperti pengguna, *merchant*, dan mitra pengemudi, sebagaimana diimplementasikan oleh *Gojek*, *Tokopedia*, *Bukalapak*, dan *Traveloka* (Saputra & Hayatin, 2019).

3. Administrasi Bisnis dan Tata Kelola yang Kuat

Ketika *Start-Up* memasuki tahap pertumbuhan, penerapan administrasi bisnis yang kuat menjadi faktor utama dalam memastikan keberlanjutan perusahaan.

- Pada aspek manajemen keuangan, diperlukan pemisahan yang tegas antara keuangan pribadi dan keuangan bisnis, penyusunan laporan keuangan secara berkala, pengelolaan anggaran, serta pengendalian arus kas. Studi kasus *GoTo* menunjukkan bahwa tantangan dalam mempertahankan profitabilitas dan efisiensi finansial meningkat seiring dengan bertambahnya skala operasi (Nadia, 2023).
- Dalam pengelolaan sumber daya manusia, *Start-Up* perlu memiliki sistem yang mencakup proses rekrutmen terstruktur, pengembangan kapabili-

6. **Mengintegrasikan etika dan dampak sosial**

Dalam konteks ekosistem Indonesia yang beragam, *Start-Up* perlu menjunjung tinggi tata kelola yang etis, menjaga privasi serta keamanan data pengguna, dan mempertimbangkan dampak sosial serta lingkungan dari setiap inovasi yang dikembangkan. Pendekatan ini menjadi faktor penentu keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

Temuan empiris menunjukkan bahwa transformasi *Start-Up* digital di Indonesia dari fase rintisan menuju tahap *scale-up* tidak dapat bergantung semata pada keunikan ide atau inovasi awal. Proses pertumbuhan tersebut mensyaratkan penguasaan administrasi bisnis yang komprehensif, pengelolaan digitalisasi yang terarah dan berbasis strategi, serta karakter kewirausahaan yang menekankan ketangguhan, fleksibilitas, dan kemampuan adaptasi terhadap dinamika pasar yang cepat berubah.

Penerapan *best practices* seperti validasi kebutuhan dan permasalahan pengguna, perumusan model bisnis yang teruji, tata kelola organisasi yang akuntabel dan efisien, inovasi berkelanjutan, optimalisasi pemanfaatan ekosistem bisnis, serta komitmen terhadap penciptaan nilai dan dampak sosial terbukti menjadi faktor determinan dalam menjaga keberlanjutan pertumbuhan *Start-Up* digital. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan tidak hanya

bertumbuh secara agresif, tetapi juga membangun fondasi yang kokoh untuk jangka panjang.

Studi kasus Gojek, Tokopedia, Traveloka, dan Bukalapak mengindikasikan bahwa keberhasilan maupun hambatan yang dialami masing-masing perusahaan merupakan refleksi dari sejauh mana prinsip administrasi bisnis, digitalisasi, dan kewirausahaan diterapkan secara kontekstual dalam lingkungan ekonomi dan sosial Indonesia. Dinamika tersebut menegaskan bahwa proses *scale-up* bukanlah jalur linear, melainkan perjalanan adaptif yang menuntut penyesuaian strategi secara berkelanjutan.

Dalam konteks akademik, khususnya pada Program Studi Bisnis Digital, praktik dan capaian *Start-Up* digital nasional memiliki potensi besar sebagai sumber pembelajaran strategis. Pengalaman empiris tersebut dapat diintegrasikan ke dalam pengembangan kurikulum, penyusunan studi kasus, serta agenda riset yang berfokus pada model bisnis digital, penguatan kerangka regulasi, dan inovasi teknologi di Indonesia. Dengan demikian, keilmuan bisnis digital semakin relevan dan aplikatif dalam menjawab tantangan ekonomi digital yang kian kompetitif dan kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, F. (2024). Dampak Ekonomi Digital Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia. 2(1), 27–35.
- Adisa, T. A., Mordi, C., & Gbadamosi, G. (2022). Introduction: Context Matters in Human Resource Management. In HRM in the Global South: A Critical Perspective (pp. 3–14). https://doi.org/10.1007/978-3-030-98309-3_1
- Afriyani, F., Dianafitri, H. L., Rokhmat, A., Wahyudin, Y., & Syarweni, N. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori Komprehensif dalam MSDM). Sonpedia Publishing Indonesia.
- Agustin, C. S., Desvi, T., Sari, V., Aisyah, P., & Anshori, M. I. (2023). Pengembangan Keterampilan Adaptabilitas Karyawan. Jurnal Nuansa: Publikasi Ilmu Manajemen Dan Ekonomi Syariah, 1(4).
- Akbar, A. A. A., Lexianingrum, S. R. P., & Misnawati, D. (2024). PEMANFAATAN DIGITAL BRANDING DALAM UPAYA PENINGKATAN PEMASARAN UMKM (STUDI KASUS PALEMBANG HARUM). 4(4), 477–484.
- Alaghbari, M. A., Ateeq, A., Alzoraiki, M., Milhem, M., & Beshr, B. A. H. (2024). Integrating Technology in Human Resource Management: Innovations and Advancements for the Modern Workplace. 2024 ASU International Conference in Emerging Technologies for Sustainability and Intelligent Systems, ICETISIS 2024, 307–311. <https://doi.org/10.1109/ICETISIS61505.2024.10459498>

- Ali, M., Choi-Meng, L., Puah, C.-H., Raza, S. A., & Sivanandan, P. (2024). Strategic Financial Management: A Managerial Approach. In Strategic Financial Management: A Managerial Approach. <https://doi.org/10.1108/9781836081067>
- Alkilani, N., Hijazi, B., & Chamma, H. (2025). Impact of Human Resources Management on Payroll System Mediated by Financial Management Practices. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 6(3), 132–143. <https://doi.org/10.47857/irjms.2025.v06i03.04300>
- Almeida, F., Santos, J. D., & Monteiro, J. A. (2023). The role of digital technologies in circular economy business models: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 412, 137379.
- Ambuli, T. V., Venkatesan, S., Sampath, K., Devi, K., & Kumaran, S. (2024). AI-Driven Financial Management Optimizing Investment Portfolios through Machine Learning. *Proceedings of International Conference on Circuit Power and Computing Technologies, ICCPCT 2024*, 1822–1828. <https://doi.org/10.1109/ICCPCT61902.2024.10672859>
- Amelia, R. W., Devi, W. S., & Wijoyo, H. (2021). Entrepreneurial Mindsets & Skill. *Insan Cendekia Mandiri*.
- Anggela, N. L. (2023). Start-Up Menjamur, Luhut Yakin Ekonomi Digital RI Tembus Rp1.900 Triliun 2025. *Bisnis Tekno*.
- Ardiansyah, T. (2018). Perspektif Tingkat Kemampuan dan Transformasi Wirausahawan Merubah Risiko Menjadi

Sukses Berwirausaha. *Jurnal Sosio E-Kons*, 10(2), 165–178.

Artanto, A. T., Kusnarto, Haryono, N., & Sholihatin, E. (2022). Digitalisasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah dalam Membangun Ketahanan Bisnis di Era New Normal Digitalization of Micro , Small and Medium Enterprises in Building Business Resilience in the New Normal Era. 3(2), 163–180.

Astari, S., Sulistia, E., & Saputra, C. (2023). The external factors critical success of the digital Start-Up company in Indonesia. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 31054-31060.

Ateeq, A., AlMuslemani, A., Milhem, M., & Alzoraiki, M. (2024). Strategic Integration of Business Systems: Merging ERP, HRM, and Accounting for Enhanced Performance—An Insightful Conceptual Article. In *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 524, pp. 211–220). https://doi.org/10.1007/978-3-031-54379-1_18

Azhar, N. M. (2024). Strategi Pemasaran Digital untuk Pengembangan Merek Berkelanjutan. 1(1), 164–173.

Bachtiar, P. P., Sawiji, H. W., Angelica, A., Yahya, F., & Vandenberg, P. (2023). Indonesia's technology Start-Ups: Voices from the ecosystem. *Asian Development Bank*.

Beachboard, J., & Aytes, K. (2018). An Introduction to Business Problem-Solving and. *Proceedings of Informing Science & IT Education Conference (InSITE)*, January. <https://doi.org/10.28945/1832>

Benabou, A., & Touhami, F. (2025). Artificial Intelligence in Human Resource Management: A PRISMA-based

Systematic Review. *Acta Informatica Pragensia*, 14(3), 489–505. <https://doi.org/10.18267/j.aip.264>

- Bertheussen, B. A. (2025). Institutional logics and soft budget constraints: a study of financial management practices at a public university faculty. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 37(6), 129–155. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-06-2024-0093>
- Biz Grow Daily. (2025). 7 Proven Strategies to Scale Your Business in 2025. Retrieved from <https://bizgrowdaily.com>
- Blank, S. (2020). The Secret History of the Four Steps. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00188. (Meskipun dari tokoh klasik, artikel ini mengontekstualisasikan ulang pentingnya metodologi Start-Up di era modern).
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The Start-Up Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. John Wiley & Sons.
- Bocken, N. M. P., & Geradts, T. H. J. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950.
- Bocken, N. M., Poldner, K., & Bocken, J. (2023). Business model experimentation for sustainable ventures: A systematic review. *Journal of Business Venturing*, 38(2), 106263. (Membahas validasi model bisnis dan eksperimentasi, inti dari fase Start-Up).
- Bocken, N., & Snihur, Y. (2020). Lean Start-Up and the business model: Experimenting for novelty and impact. *Long Range Planning*, 53(4), 101953.

- Borges, A. F., Laurindo, F. J., Spínola, M. M., Gonçalves, R. F., & Mattos, C. A. (2021). The strategic use of artificial intelligence in the digital era: A systematic literature review and future research directions. *International Journal of Information Management*, 56, 102225.
- Brus, R., Hartnett, N., Faulkner, M., & Driesener, C. (2025). Assessing branding strength: comparing marketer judgement and consumer data for brand identity elements. *Journal of Brand Management*, 0123456789. <https://doi.org/10.1057/s41262-025-00395-y>
- Brusca, I., & Labrador, M. (2018). Budgeting in the Public Sector. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Go.: With 294 Figures and 229 Tables* (pp. 488–500). https://doi.org/10.1007/978-3-319-20928-9_2361
- CB Insights. (2024). The Top 20 Reasons Start-Ups Fail. CB Insights Research Brief.
- Celeste Business Advisors. (2025). The Ultimate Guide to Financial Planning for Start-Ups in 2025. Retrieved from <https://www.celesteadvisory.com>
- Chang, C.-L., Octoyuda, E., & Arisanti, I. (2022). The Role of Digital Transformation on Strategic Leader: A Systematic Literature Review. *ICBIR 2022 - 2022 7th International Conference on Business and Industrial Research, Proceedings*, 289–294. <https://doi.org/10.1109/ICBIR54589.2022.9786422>
- Chen, L., & Huang, Y. (2024). Green technology innovation and corporate financial performance: The mediating role of digital transformation. *Technological Forecasting and Social Change*, 198, 122990.

- Chen, Z. (2024). Research on the Application of Data Mining in Corporate Financial Management. *Lecture Notes in Electrical Engineering*, 1133 LNEE, 157–162. https://doi.org/10.1007/978-981-99-9416-8_26
- Cosa, M. (2024). Business digital transformation: strategy adaptation, communication and future agenda. *Journal of Strategy and Management*, 17(2), 244-259.
- Crunchbase. (2023). What's Happening With Seed And Series A Funding. *Crunchbase News*.
- Crunchbase. (2025). Far Fewer Seed-Stage Start-Ups Are Graduating To Series A. *Crunchbase News*.
- Cumming, D. J., & Zhang, Y. (2024). Venture capital: A new taxonomy for Start-Up valuation. *Journal of Corporate Finance*, 84, 102553. (Rujukan yang relevan untuk pendanaan dan metrik Start-Up).
- Cynthia, A. N. (2023). Enhancing profitability and financial sustainability of Start-Ups in Indonesia's digital economy: A case study of PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. *Institut Teknologi Bandung*.
- Dalimunthe, H. (2024). *Rahasia Mengembangkan Growth Mindset* (1st ed., Issue December). K-Media.
- Dathe, T., Dathe, R., Dathe, I., & Helmold, M. (2022). CSR in Operations Management. In *Management for Professionals: Vol. Part F361* (pp. 61–75). https://doi.org/10.1007/978-3-030-92357-0_4
- de Waal, A., & Linthorst, J. (2024). CURRENT AND FUTURE CHALLENGES FOR ORGANIZATIONS: Forewarned is forearmed! In *Business Competitiveness and Sustainability: Theory, Practice, and Future Challenges*

- (pp. 216-277).
<https://doi.org/10.4324/9781032695969-12>
- Deng, W. (2025). Portfolio Management Based on TGCN with Attention Fusion. Proceedings of 2025 4th International Conference on Cyber Security, Artificial Intelligence and the Digital Economy, CSAIDE 2025, 344-349. <https://doi.org/10.1145/3729706.3729760>
- DeSantola, A., & Gulati, R. (2017). Scaling: Organizing and Growth in Entrepreneurial Ventures. *Academy of Management Annals*, 11(2), 640-668.
- Destriani, R., Adhitama, R. Y., Sensuse, D. I., Hidayat, D. S., & Purwaningsih, E. H. (2024). Challenges and Technology Trends in Implementing a Human Resource Management System: A Systematic Literature Review. *Journal of Information Systems Engineering and Business Intelligence*, 10(3), 355-367. <https://doi.org/10.20473/jisebi.10.3.355-367>
- Didi, & Aulia, E. S. (2024). IMPLEMENTASI DIGITAL MARKETING DALAM EFISIENSI BIAYA PALEMBANG. 3, 12203-12212.
- Digital Bloom. (2025). Digital Marketing for Start-Ups: The Ultimate 2025 Growth Guide. Retrieved from <https://thedigitalbloom.com>
- Direktorat Jenderal Infrastruktur Digital. (2020). Pandemi Bentuk Perilaku Baru Masyarakat Memanfaatkan TIK. <https://postel.go.id/berita-pandemi-bentuk-perilaku-baru-masyarakat-memanfaatkan-tik-27-4904>
- Dixit, V. K., & Malviya, R. K. (2025). Topic - "Analysing Critical Success Factors of Digital Supply Chain Implementation in Automobile Organisations to Achieve Sustainability in Operations." Process

Integration and Optimization for Sustainability, 9(1), 31–55. <https://doi.org/10.1007/s41660-024-00452-0>

- Drake, P. P., Fabozzi, F. J., & Fabozzi, F. A. (2021). Introduction to Finance: Financial Management and Investment Management. In Introduction to Finance: Financial Management and Investment Management. <https://doi.org/10.1142/12352>
- Egiyi, M. A. (2023). Financial Management in Start-Ups: Analysing Unique Accounting Challenges and Strategies. International Journal of Business Research.
- Eisenmann, T. R., Binkley, N. M., & Zott, C. (2020). Retaining Customers When the Product Is Free. Harvard Business Review, 98(3), 52-61. (Membahas retensi sebagai metrik utama keberhasilan, terutama dalam model freemium).
- Elkington, J. (1998). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. New Society Publishers.
- EmpowerRD. (2024). The Foundations of a Successful Start-Up Finance Function. Retrieved from <https://www.empowerrd.com>
- EVNE Developers. (2025). Best Digital Marketing Strategies for Start-Ups in 2025. Retrieved from <https://evnedevelopers.com>
- EY Netherlands. (2024). The Ultimate Guide to Financial Modeling for Start-Ups. Retrieved from https://www.ey.com/en_nl
- Fawahan, L., & Marianingsih, I. (2022). Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi , Keuangan & Bisnis Syariah Membangun

Branding Produk UMKM Melalui Media Sosial Tiktok
Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi , Keuangan & Bisnis
Syariah. 4(2), 280–289.
<https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i2.640>

Finro Financial Consulting. (2025). Financial Modeling for
Fintech Start-Ups in 2025. Retrieved from
<https://www.finrofa.com>

Finro Financial Consulting. (2025). Pre-Seed Funding in
2025: A Founder's Roadmap.

Firdausya, L. Z., & Ompusunggu, D. P. (2023). Usaha mikro
kecil dan menengah (umkm) di era digital abad 21
micro, small and medium enterprises (msme) the
digital age of the 21. 1(3), 14–18.

Frenken, K., & Wanzenbock, I. (2020). The subsidiarity
principle in innovation policy for societal challenges.
Global Transition, 2, 51–59.
<https://doi.org/10.1016/j.glt.2020.02.002>

Gahan, P., Theilacker, M., Adamovic, M., Choi, D., Harley, B.,
Healy, J., & Olsen, J. E. (2021). Between fit and
flexibility? The benefits of high-performance work
practices and leadership capability for innovation
outcomes. Human Resource Management Journal,
31(2), 414–437. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12316>

Galaxy Weblinks. (2024). Idea Validation for Start-Up
Success in 2024.

Gebayew, C., Hardini, I. R., Panjaitan, G. H. A., & Kurniawan,
N. B. (2018). A Systematic Literature Review on Digital
Transformation. 2018 International Conference on
Information Technology Systems and Innovation,

- ICITSI 2018 - Proceedings, 260-265.
<https://doi.org/10.1109/ICITSI.2018.8695912>
- Geissdoerfer, M., Pieroni, M. P., Pigosso, D. C., & Soufani, K. (2020). Circular business models: A review. *Journal of Cleaner Production*, 277, 123741.
- Giuggioli, G., & Pellegrini, M. M. (2023). Artificial intelligence as an enabler for entrepreneurs: A systematic literature review and an agenda for future research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(4), 816-837.
- Gompers, P. A., Gornall, W., Kaplan, S. N., & Strebulaev, I. A. (2020). How Do Private Firms Value Equity? Evidence from Company Stock Repurchases. *The Review of Financial Studies*, 33(1), 1-41. (Membahas dinamika pertumbuhan dan valuasi yang membedakan Start-Up).
- Goyal, P., Kataria, R., Prakash, A., & Arora, M. (2023). Impact of technology in human resource: A systematic review paper. In *Enhancing Customer Engagement Through Location-Based Marketing* (pp. 160-175).
<https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8177-6.ch011>
- Grewal, H., Vishnoi, A., Saxena, A., & Gupta, M. (2025). A Study of Ethical, Social and Legal Implications of Emerging Technologies in HRM. In *Digital HR: Technologies for HR Transformation and Performance Improvement* (pp. 97-105).
<https://doi.org/10.1201/9781032619651-7>
- Haddad, C., & Hornuf, L. (2023). How do fintech start-ups affect financial institutions ' performance and default risk? 4364.
<https://doi.org/10.1080/1351847X.2022.2151371>

- Haddara, M., & Bal, J. (2021). Lean Start-Up Method for Software Product Line Development: A Systematic Literature Review. *Information and Software Technology*, 138, 106606. (Meninjau peran Lean dan MVP dalam pengembangan produk secara spesifik, yang merupakan fokus utama Start-Up teknologi).
- Hafeez, S., & Shahzad, K. (2025). Enhancing digital transformation in SMEs: The dynamic capabilities of innovation intermediaries within ecosystems. *Long Range Planning*.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102508>
- Hanifah, H., Hayati, C., & Sadiqin, A. (2024). Mapping out model bisnis sharing economy pada unicorn asal Indonesia. *Journal of Management and Digital Business*, 4(2), 216–233.
- Harahap, K. (2025). *Digital marketing*. Media Penerbit Indonesia.
- Harish, V., Krishnaveni, D., & Mansurali, A. (2020). Challenges to HR 4.0 in global business scenario. In *Innovations and Challenges in Human Resource Management for HR4.0* (pp. 1–31).
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85109228487&partnerID=40&md5=17c4cdc92556516853aba260faa59135>
- Harto, B., Rukmana, A. Y., Subekti, R., Tahir, R., Waty, E., Situru, C. A., & Sepriano. (2023). *Transformasi Bisnis di Era Digital (Teknologi Informasi dalam Mendukung Transformasi Bisnis di Era Digital)*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

- Helmold, M. (2020). Lean Management in Operations. In Management for Professionals: Vol. Part F439 (pp. 65–72). https://doi.org/10.1007/978-3-030-46981-8_7
- Helmold, M. (2022). Performance Management in Operations Management. In Management for Professionals: Vol. Part F369 (pp. 57–70). https://doi.org/10.1007/978-3-030-98725-1_3
- Hendrawan, S. A., Chatra, A., Iman, N., Hidayatullah, S., & Suprayitno, D. (2024). Digital transformation in MSMEs: Challenges and opportunities in technology management. *Jurnal Informasi dan Teknologi*, 6(2), 141–149.
- Hernández-Lara, A. B., et al. (2024). Digital Transformation of Small and Medium-Sized Enterprises as an Innovation Process: A Holistic Study of its Determinants. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-02217-z>
- Iberdrola. (n.d.). What is Scale Up. Diakses 27 November 2025 dari <https://www.iberdrola.com/about-us/our-innovation-model/what-is-scaleup?>
- Ilmawan, M. D. (2021). Memahami Keputusan Meninggalkan Zona Nyaman Karyawan “X” BUMN. *Jurnal Manajerial*, 08(02).
- Imawan, M. R. F. (2025). Pengaruh Brand Awareness , Brand Loyalty , Brand Association , dan Perceived Quality Terhadap Brand Equity pada Agen Travel Online Tiket . Com di Indonesia. 15(5), 1299–1312.
- Isharyadi, R., Sari, R. N., & Purwantoro. (2022). Analysis of development stages and digital start-up success factors. *Budapest International Research and Critics Institute Journal*, 5(3), 21211–21218.

- Iskandar, D. (2024). Technology Start-Ups in Indonesia: Riding the wave of innovation and investment. *Sinergi International Journal of Economics*, 2(2), 61–75.
- Istiqomah, N. H. (2023). TRANSFORMASI PEMASARAN TRADISIONAL KE E-MARKETING: TINJAUAN LITERATUR TENTANG DAMPAK PENGGUNAAN TEKNOLOGI DIGITAL TERHADAP DAYA SAING PEMASARAN BISNIS. 4(2), 72–87.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.
- Judijanto, L. (2024). PERKEMBANGAN START-UP DIGITAL DI INDONESIA: SEBUAH TINJAUAN. 4(5), 2011–2032.
- Kahn, M. J., & Baum, N. (2019). Basic Personal Finance and Investing. In *The Business Basics of Building and Managing a Healthcare Practice* (pp. 47–52). https://doi.org/10.1007/978-3-030-27776-5_8
- Kahya, I., Huschbeck, T., & Horres, C. (2025). Artificial Intelligence and Machine Learning in Risk Management—Current Challenges and Ethical Considerations in the Financial Sector. In *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies* (Vol. 253, pp. 251–262). https://doi.org/10.1007/978-3-031-89718-4_20
- Kamaratri, N. S., & Adhikara, M. F. A. (2019). Apakah Fungsi Mentoring, Motivasi dan Pengembangan Karir Mempengaruhi Kinerja Perawat? *Journal of Hospital Management*, 2(1), 199–215.
- Kaufmann, O., Tassone, V. C., & Bocken, N. (2023). Pivoting the Sustainable Business Model: A Systematic Review.

Journal of Cleaner Production, 415, 137839. (Meneliti pentingnya pivot yang didorong data sebagai bagian dari proses pembelajaran dan validasi).

Khan, S. A. R. (2022). Adoption of digitalization and circular economy practices in supply chains for sustainable business performance. *Business Strategy and the Environment*, 31(5), 2017-2032.

Khorev, M. (2025). Digital Marketing Strategies and Ideas for Start-Ups in 2025. Retrieved from <https://mikekhorev.com>

Klaus, P. P., Scherer, T., & Schulze, C. (2021). Driving performance with Net Promoter Score (NPS): The role of internal and external orientation. *Journal of Service Management*, 32(5), 724-745. (Menganalisis peran NPS dalam performa dan loyalitas, yang merupakan inti dari PMF).

Klotins, E., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., Prikladnicki, R., & Pompermaier, L. B. (2023). Exploration of Technical Debt in Start-ups. Arxiv, Cornell University.

Kommineni, M., Panyaram, S., Capgemini, S. B., Vegineni, G. C., Hullurappa, M., & Sehwat, S. K. (2025). Optimizing Processes and Insights: The Role of AI Architecture in Corporate Data Management. 2025 International Conference on Data Science and Business Systems, ICDSBS 2025. <https://doi.org/10.1109/ICDSBS63635.2025.11031505>

Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of

the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466.

Kruze Consulting. (2024). *Start-Up Financial Planning: Guide and Templates*. Retrieved from <https://kruzeconsulting.com>

Kurniawan, A. (2023). 82% Bisnis Gagal Akibat Cash Flow Buruk, Ini Pentingnya Pengelolaan Keuangan Solutif. *SindoNews*.

Lady, Putri, I. M., Shevia, Eviyani, E. R., & Putra, E. Y. (2024). Implementasi dan Pengembangan Strategi Pemasaran Digital pada. 10(02), 361–379.

Lady, Sentoso, A., Lina, Lindawati, Viviani, & Joey. (2023). PENGEMBANGAN DIGITAL MARKETING PADA UMKM ARTSYA LAUNDRY KOTA BATAM. 3(2), 199–214.

Latemore, G., Steane, P., & Kramar, R. (2020). From utility to dignity: Humanism in human resource management. In *Contributions to Management Science* (pp. 91–118). https://doi.org/10.1007/978-3-030-29426-7_6

Lee, J. (2024). When do Start-Ups scale? Large-scale evidence from job postings. *Strategic Management Journal*, 45(6), 1023-1056.

Lelet, P. S., Lumanauw, B., & Lintong, D. C. A. (2022). KEPUTUSAN PEMBELIAN KONSUMEN (STUDI PADA PRODUK MANZONE DI MATAHARI MEGAMALL MANADO) THE EFFECT OF BRAND EQUITY , BRAND IMAGE , AND PRODUCT QUALITY ON CONSUMER PURCHASE DECISIONS (STUDY ON MANZONE PRODUCTS IN MATAHARI MEGAMALL MANADO) *Jurnal EMBA* Vol. 10(1), 1590–1599.

- Li, Y., et al. (2024). Study on the impact of digital transformation on the innovation potential based on evidence from Chinese listed companies. *Scientific Reports*, 14, 6183.
- Li, Z., Huang, G. Q., Fang, J., & Qu, T. (2014). Ontology-based dynamic alliance services (ODAS) in production service system. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 27(2), 148–164. <https://doi.org/10.1080/0951192X.2013.801564>
- Liu, X. (2024). Financial Management Early Warning Method of Chaotic Particle Swarm Optimization. *Lecture Notes in Electrical Engineering*, 1216 LNEE, 42–48. https://doi.org/10.1007/978-981-97-4121-2_6
- Liu, Y., & Ivanov, D. (2022). The Interaction between Dual Sourcing and Blockchain Adoption under Yield Uncertainty. *IFAC-PapersOnLine*, 55(10), 1998–2004. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.10.001>
- Lyon, B. K., & Popov, G. (2021). Fundamental Techniques. In *Risk Assessment: A Practical Guide to Assessing Operational Risks: Second Edition* (pp. 93–121). <https://doi.org/10.1002/9781119798323.ch5>
- Magni, C. A. (2020). Investment Decisions and the Logic of Valuation: Linking Finance, Accounting, and Engineering. In *Investment Decisions and the Logic of Valuation: Linking Finance, Accounting, and Engineering*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-27662-1>
- Malhotra, G., & Mishra, M. (2025). HRM in the Era of the Sharing Economy: Addressing Legal and Ethical Issues. In *Innovation and the Sharing Economy: Employment,*

- Human Capital, and the AI Revolution (pp. 129–145).
<https://doi.org/10.4324/9781003535614-7>
- Manos, R., Parker, K., & Myddelton, D. R. (2023). Corporate Finance for Business: The Essential Concepts, Second Edition. In *Corporate Finance for Business: The Essential Concepts, Second Edition*.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-92419-5>
- Manroop, L., Malik, A., & Milner, M. (2024). The ethical implications of big data in human resource management. *Human Resource Management Review*, 34(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101012>
- Mardhatila, R., Rohmah, U., Faozen, A., & Defiana, Y. (2024). Peran Keragaman dalam Meningkatkan Kreativitas, Inovasi dan Kinerja Karyawan. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(10), 100–104.
- Mari, S. (2025). Resource Management Process. In *Management for Professionals: Vol. Part F1070* (pp. 135–139). https://doi.org/10.1007/978-3-031-98592-8_14
- Markets and Markets. (2025). *Start-Up Scalability Planning: AI & Automation for Growth*.
- Martínez-Falcó, J., Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., & Visser, G. (2024). Convergence of technology and operations management in modern businesses. In *Convergence of Technology and Operations Management in Modern Businesses*.
<https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6200-6>
- Mastur, & Suhendra, I. (2024). Pembentukan Portofolio Optimal Saham Perbankan Menggunakan Single Index Model Analisis Pada Saham LQ-45 Periode 2018-2019. 1(1), 13–20.

- Mastur, M., Firdaus, Z., Dewi, R., Kamiswari, S. R., & Muhandi, M. (2025). Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Bidang Usaha Pesantren melalui Kualitas Pelayanan dan Harga. *Ad Diwan: Journal of Islamic Economics*, 4(2), 1–12.
- Mastur, M., Mariska, T., Piqhi, O., Riesata, Y., & Pancasati, R. (2023). Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Rsud Kabupaten Serang. *J-MACC: Journal of Management and Accounting*, 6(2), 140–152. <https://doi.org/10.52166/j-macc.v6i2.4175>
- Mäule, J., & Götte, G. (2025). Production Planning and Control in Industry 5.0: Overview on Challenges of Data-Driven PPC Systems. *IFAC-PapersOnLine*, 59(10), 1253–1258. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2025.09.211>
- Mihanović, D. (2021). MANAGEMENT AND MANAGING HUMAN RESOURCES. *Advances in Business Related Scientific Research Journal*, 12(2), 58 – 68. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85140626516&partnerID=40&md5=6afd87facc7a65d094f073d68b88723b>
- Mooduto, B. F. F., Hermanto, B., & Herawaty, T. (2023). Analisis strategi pengembangan bisnis PT. Gojek Indonesia melalui pendekatan Business Model Canvas (BMC) dan analisis SWOT. *Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen*, 7(1), 85-96.
- Muis, I. (2025). The state of digital transformation among Indonesian SMEs: Insights from a systematic review. *Journal of Indonesian Management*, 4(3), 1407–1423.
- Mulyadi, M., Sumardin, S., Sari, D. P., Sabri, & Sudianto. (2025). Exploring employee retention strategies in

- Indonesian Start-Ups: A qualitative study of human resource management practices. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(3), 641-651.
- Mushid, F. C., & Khan, M. F. (2025). Battery Energy Storage for Ancillary Services in Distribution Networks: Technologies, Applications, and Deployment Challenges—A Comprehensive Review. *Energies*, 18(20). <https://doi.org/10.3390/en18205443>
- Mutie, M., Andayani, D., Anna, Y. D., & Khanna, G. (2025). Entrepreneurial leadership and innovation capabilities for Start-Up growth in emerging digital markets. *Start-Uppreneur Business Digital (SABDA Journal)*, 4(2), 193-199.
- Napp, T., & Holtbrügge, M. (2021). Financing for international growth: A comparative analysis of Start-Up funding decisions. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, e00236.
- Nardo, R., Yuliana, L., Ratnasari, K., Nugraha, J., Lasminingrat, A., Kusuma, H. W., Fauziridwan, M., Sudirman, A., Winata, A., Imron, A., Syahputri, A., Zulfahri, L., & Yuhendra, A. (2024). *BRANDING STRATEGY DI ERA DIGITAL*. CV. EUREKA MEDIA AKSARA.
- Ninja Promo. (2025). *Digital Marketing for Start-Ups: The Ultimate Guide for 2025*. Retrieved from <https://ninjapromo.io>
- Nukala, V. B., & Maddula, S. P. (2025). A holistic perspective of HR functions and operations for sustainable organizational development. In *Innovative Approaches for International Competitiveness Through Human Resource Management* (pp. 543–

562). <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-1005-3.ch022>

OECD. (2023). Digitalisation of SMEs. Organisation for Economic Co-operation and Development. Retrieved from <https://www.oecd.org/en/topics/digitalisation-of-smes.html>

Opstart. (2025). Start-Up Financial Planning: Avoid 82% Failure. Retrieved from <https://www.opstart.co>

Orobinsky, A. S., Alukhanyan, A. A., Sychev, R. A., & Kholina, M. G. (2018). Development of risk-oriented technologies of the corporate financial controlling system. *European Research Studies Journal*, 21, 333–349. <https://doi.org/10.35808/ersj/1184>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.

Ott, T. E., & Eisenhardt, K. M. (2020). Decision weaving: Forming novel, complex strategy in entrepreneurial settings. *Strategic Management Journal*, 41(12), 2284–2314.

Paraschos, P. D., Koulinas, G. K., & Koulouriotis, D. E. (2024). Reinforcement Learning-Based Optimization for Sustainable and Lean Production within the Context of Industry 5.0. *Algorithms*, 17(3). <https://doi.org/10.3390/a17030098>

Patjoshi, P. K., Khan, B. M. A., Manjunatha, S., Inumula, K. M., Sharma, K., & Mittal, P. (2025). Digital Transformation in Management: Leveraging Emerging Technologies for Enhanced Business Financial Operations. 2025 6th International Conference for Emerging Technology, INCET 2025.

<https://doi.org/10.1109/INCET64471.2025.11140452>

- Paul, J. (2024). Digital transformation: A multidisciplinary perspective and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 48(1), e13015.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press.
- Pérez-González, D., et al. (2025). Artificial intelligence technologies and entrepreneurship: A hybrid literature review. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00839-4>
- Podrugina, A. V., & Tabakh, A. V. (2020). Financial Markets: From the “Tragedy of Commons” to Balanced Regulation. *International Organisations Research Journal*, 15(2), 125–138. <https://doi.org/10.17323/19967845-2020-02-08>
- Pramadhika, M. R., Nisa, S. I., Kusnadi, M., Putri, N., Purnama, S. M., & Kosim, M. (2025). Strategi Branding Produk UMKM Melalui Optimalisasi Digital Marketing dan Media Sosial di Era Transformasi Digital tantangan dan peluang di era transformasi digital . Data dari We Are Social dan Hootsuite tahun. September.
- Pratiwi, J. A., Defita, J., Jayati, L., & Sanjaya, V. S. (2024). Strategi Agility: Solusi Adaptif Untuk Meningkatkan Kapasitas Produksi UMKM (Studi UMKM Rezeki di Desa Karya Mulya Sari, Lampung Selatan). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(2), 95–107.
- Pratiwi, R., Putri, A. N., Indrajaya, K., Suyatno, A., & Sitio, N. M. (2025). The Impact of Sustainable Human Resource Management on Employee Performance: Literature Review and SEM Approach. In *Studies in Systems*,

- Decision and Control (Vol. 233, pp. 433–443).
https://doi.org/10.1007/978-3-031-84628-1_36
- Prifti, K., Bushi (Gjuzi), J., & Vrusho, B. (2025). NAVIGATING CULTURAL CHANGE IN ORGANIZATIONS: STRATEGIC HRM INSIGHTS. *International Journal of Ecosystems and Ecology Science*, 15(3), 403–408.
<https://doi.org/10.31407/ijeess15.346>
- Punjwani, M. (2024). What Percentage Of Start-Ups Fail? *Forbes*.
- Purwanggono, C. J. (2023). *Leadership Skill & Character Building: Konsep Leadership Skill dengan Pendekatan Ilmiah Religius* (1st ed.). Wahid Hasyim University Press.
- Putri, A., Ginting, A. B., & Nurbaiti. (2021). Analisis perkembangan e-business pada peningkatan operasional perusahaan Traveloka di dunia cyber. *Journal of Indonesian Management*, 1(4), 510-516.
- Putri, G. A. M., Maharani, S. P., & Nisrina, G. (2022). LITERATURE VIEWPENGORGANISASIAN: SDM, TUJUAN ORGANISASI DAN STRUKTUR ORGANISASI. 3(3), 286–299.
- Putri, H. H., & Hidayah, N. (2025). Digitalisasi E-Commerce dan Entrepreneurial Mindset Untuk Meningkatkan Daya Saing Usaha Komputer Rakitan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 07(01), 128–135.
- Putri, P., & Marlein, R. (2022). Pengaruh Digital Marketing terhadap Keputusan Pembelian Online. 5(1), 25–36.
- Qodariyah, Y., & Yuliaty, F. (2025). Efektifitas Media Sosial sebagai Strategi Pemasaran Digital di Klinik. 9, 2707–2716.

- Qovery. (2024). Need for Automation: How to Scale Infrastructure Effectively.
- Rachmad, Y. E., Indrayani, N., Harto, B., Judijanto, L., Rukmana, A. Y., Rahmawati, N. F., Ambulani, N., & Saktisyahputra. (2024). DIGITAL TECHNOLOGY MANAGEMENT (Penggunaan Teknologi dalam Mengelola Manajemen yang Berdaya Saing). PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Ragazzini, L., McGinnis, L. F., Negri, E., & Macchi, M. (2024). MODELING OPERATIONAL CONTROL IN DISCRETE-EVENT LOGISTICS SYSTEMS AND THEIR DIGITAL TWINS. Proceedings - Winter Simulation Conference, 2927–2938.
<https://doi.org/10.1109/WSC63780.2024.10838758>
- Rahmawati, A., Untari, S. I., Lukitaningrum, K., Istia, M. N., & Bakri, M. J. Al. (2025). Literature Review : Evolusi Strategi Pemasaran Digital dalam Era Teknologi Informasi Politeknik Negeri Jakarta , Depok , Indonesia. 5(April).
- Ramadhani, A., Anindya, D., Umagapi, P., Rachman, T. A., Rahayu, P., & Winarno, A. (2025). Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kewirausahaan Universitas Negeri Malang , Indonesia. 4(1), 228–244.
- Rathi Meena, M., & Parimalarani, G. (2019). Human capital analytics: A game changer for HR professionals. International Journal of Recent Technology and Engineering, 8(2 Special Issue 11), 3963–3965.
<https://doi.org/10.35940/ijrte.B1537.0982S1119>
- Reliable Soft. (2025). Digital Marketing for Start-Ups (Complete Guide). Retrieved from <https://www.reliablesoft.net>

- Reuters. (2025). Indonesia e-commerce firm Bukalapak to stop selling physical goods as competition mounts. <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/indonesia-e-commerce-firm-bukalapak-stop-selling-physical-goods-competition-2025-01-08/>
- Rifaldi, M., Hartati, S., & Vajriansyah, M. A. (2025). Strategi Pemasaran Digital untuk Meningkatkan Brand Awareness di Era.
- Rintisan. (2022). Growth & scale up (Vol. 26). Kementerian Komunikasi dan Informatika RI.
- Ritter, T., & Scherer, A. (2021). The digital transformation of the sales function: The role of the B2B sales force in the age of digitalization. *Industrial Marketing Management*, 97, 303-317.
- Ritter, T., & Scherer, A. (2021). The digital transformation of the sales function: The role of the B2B sales force in the age of digitalization. *Industrial Marketing Management*, 97, 303-317. (Relevan untuk pertumbuhan dan skalabilitas digitalisasi).
- Riya. (2023). Start-Up Statistics (2023): 50+ Key Start-Up Trends and Insights. Feedough.
- Rodriguez-Espindola, O., Cuevas-Romo, A., Chowdhury, S., Diaz-Acevedo, N., Albores, P., Despoudi, S., & Malesios, C. (2022). The role of blockchain in developing sustainable business models: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 372, 133699.
- Royyan, A. (2023). Konsep Manajemen Risiko. *Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi Dan Keuangan Syariah (JUPIEKES)*, 1(3).

- Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L. (2019). Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2117-2135.
- Sagita, H. R. (2025). Pengembangan Model Bisnis Lean Start-Up Untuk Solusi Pengelolaan Sampah Berbasis Teknologi. Fakultas Teknologi Industri, UII.
- Sahara, I., & Putry, R. A. (2025). ANALISIS PERAN MANAJEMEN RISIKO DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PENGAMBILAN KEPUTUSAN INVESTASI PADA PERUSAHAAN START-UP DI INDONESIA. 10(204), 523-533.
- Samborska, O., Domnich, O., Mazur, Y., Kyriazova, T., Yastrubetska, L., & Baranov, A. (2023). The Importance of Financial Management in Ensuring the Financial Stability and Profitability of Organizations. *Review of Economics and Finance*, 21, 1489-1496. <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.164>
- Saputra, P. R., & Hayatin, N. (2019). Model platform sharing economy di Indonesia: Studi kasus unicorn lokal. *Jurnal Dialektika*, 4(2), 55-66.
- Scale Up Methodology. (2025). Financial Strategy For Scaling Start-Ups: The 5-Stage FUND Framework. Retrieved from <https://scaleupmethodology.com>
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3-10.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Currency Books.

- Scuotto, V., Tzanidis, T., Murray, A., & Giudice, D. (2025). Growth hacking : Leveraging hyper-scalability , hyper-specialization , and human-centric strategies for competitive advantage. *Journal of Business Research*, 190(February), 115217. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115217>
- Selviyanti, N. H., Fadila, N., Sulis, Y. D., Anshori, I., & Safrizal, B. A. (2023). SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW: PERAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN. 8(30), 977-988.
- Senadjki, A., et al. (2025). Driving entrepreneurial success: navigating AI-driven transformation through workforce agility and sustainability. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, 54.
- Shane Barker. (2024). Digital Marketing for Start-Ups: The Strategies to Use in 2025. Retrieved from <https://shanebarker.com>
- Sharma, D. (2024). Analysis of human resource management strategies on innovation and technology in the modern era. In *Building Sustainable Human Resources Management Practices for Businesses*. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1994-9.ch001>
- Shevia, & Christiarini, R. (2023). Strategi Pengembangan UMKM Games in Your Area melalui Optimalisasi Digital Marketing.
- Simons, R. (2011). Human resource management: Issues, challenges and opportunities. In *Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities*. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

85059575775&partnerID=40&md5=f2b194bde4762
17e0401805c43ed78b7

Sinaga, G. M., Rendi, R., & Belo, Y. (2024). Membangun Mindset Entrepreneur : Kunci Sukses di Era Digital. *Journal of Student Research*, 2(6).

Siswanto, V. K., Aulia, B. U., Dadiara, A. R., Adlina, Y. Y. N., & Dzaki, H. M. (2020). Best practice of start up in Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 562, 012026.

Sitinjak, R. G. K., Mardhiyyati, H., & Eka, P. D. (2025). Strategi Manajemen Risiko Keuangan Pada Perusahaan Start-Up Indonesia: Studi Kasus Dari Artikel Dan Laporan Industri. 4(1), 667–671.

Smart Insights. (2025). Digital Marketing Strategy Template - Free Planning Tool. Retrieved from <https://www.smartinsights.com>

Socoliuc, M., & Rotaru, D. (2019). Considerations regarding financial control as a necessary tool for performance enhanced entities in Romania, Republic of Moldova and Russian Federation. *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019: Education Excellence and Innovation Management through Vision* 2020, 2774–2787. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85074106766&partnerID=40&md5=10261c787db59621a95a35be7c77f7ce>

Soltanifar, M., Hughes, M., & Göcke, L. (Eds.). (2021). *Digital entrepreneurship: Impact on business and society*. Springer.

- Sreenivasan, A., & Suresh, M. (2024). A comparative analysis of lean start-up and design thinking and its integration. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 18(2).
<https://doi.org/10.1108/APJIE-09-2023-0181>
- Start-Up Hub. (2025). The Complete CFO Stack Guide 2025: 127 Start-Ups Transforming Finance Operations. Retrieved from <https://www.Start-Uphub.ai>
- Start-Up-Genome: Ekosistem Start-Up Jakarta bernilai Rp 1.063 triliun. (2023). DailySocial.
- Sudarmanto, E., Sari, A. P., Simarmata, H., & Hidayatulloh, N. (2022). *Manajemen Kreativitas dan Inovasi* (1st ed., Issue November). Yayasan Kita Menulis.
- Sudirman, N., & Nurfaisah. (2025). Digital entrepreneurship and business innovation: Strategies for Indonesian SMEs in the era of Industry 5.0. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, 5(1), 24–34.
- Sun, Y., & Jung, H. (2024). Machine Learning (ML) Modeling, IoT, and Optimizing Organizational Operations through Integrated Strategies: The Role of Technology and Human Resource Management. *Sustainability* (Switzerland), 16(16).
<https://doi.org/10.3390/su16166751>
- Sun, Y., Wang, H., Zhu, C., & Wang, D. (2023). Productivity of Enterprises : Empirical Evidence from Chinese Listed Companies. 2025, 1–15.
- Tanjung, D. F., Oktaviana, A., & Widodo, A. P. (2021). ANALISIS MANAJEMEN RISIKO START-UPPADAMASA PANDEMI COVID-19MENGUNAKAN COBIT® 2019. 8(3), 635–642.
<https://doi.org/10.25126/jtiik.202184914>

- Tech In Asia. (2024). Pemetaan pertumbuhan Start-Up di Indonesia : Potensi di luar Jabodetabek. <https://id.techinasia.com/kominfo-inklusivitas-digital-sebagai-kunci-kemajuan-bangsa>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teece, D. J. (2021). Explicating dynamic capabilities: The nature and assessment of organizational capabilities in the context of strategic change. *Strategic Management Journal*, 42(3), 449-482.
- Tewari, R., Pasbola, A., & Dumka, A. (2025). Analysis of Financial Budgeting Using Computational Intelligence Approaches: Its need and importance in reference to the state of Uttarakhand. 2025 IEEE International Conference on Computer, Electronics, Electrical Engineering and Their Applications, IC2E3 2025. <https://doi.org/10.1109/IC2E365635.2025.11167188>
- Thompson, B. S., & Lee, J. (2023). Digital sustainability communication in the attention economy: The impact of authentic brand messaging on customer engagement and loyalty. *Journal of Marketing Communications*, 29(3), 245-263.
- Tippmann, E., Monaghan, S., & Rogan, M. (2023). From Start to Scale: Navigating Innovation, Entrepreneurial Ecosystem, and Strategic Evolution. *Journal of Business Research*, 165, 114014.
- Torres, T. (2021). Continuous Discovery Habits: Discover Products that Create Customer Value and Business Value. Product Talk LLC.

- Treesa, J. (2024). Accounting for Managers: A Skill-building Approach. In *Accounting for Managers: A Skill-Building Approach*. <https://doi.org/10.4324/9781003461159>
- Trinca, C., & Marcão, R. P. (2025). Financial Planning and Performance Evaluation: A Comprehensive Study in Healthcare Organizations. In *Design, Development, and Deployment of Cutting-Edge Medical Devices* (pp. 1–24). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8598-2.ch001>
- Tyagi, P., Chilamkurti, N., Grima, S., Sood, K., & Balusamy, B. (2023). The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management, Part A. In *The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management, Part A*. <https://doi.org/10.1108/9781803820279>
- Umiati, R., Putrian, M. P., Manzila, S. N. N., & Nurul, S. (2023). Analisis Kecepatan Beradaptasi dalam Belajar di Perkuliahan. *Journal of Education and Technology*, 3(2), 214–224.
- Upadhyay, D. (2025). Exploring and addressing AI challenges in HRM: Insights and evidence from the UAE workforce. *Human Resources Management and Services*, 7(1). <https://doi.org/10.18282/hrms4132>
- Utami, T. K., Suryanto, S. O., Putri, K. A., & Asriani, F. (2025). Personal Data Breach Cases in Indonesia: Perspective Of Personal Data Protection Law. 2, 1–21.
- Valcik, N. A., Sabharwal, M., & Benavides, T. J. (2021). The History and Evolution of HRIS. In *Management for Professionals: Vol. Part F470* (pp. 19–32). https://doi.org/10.1007/978-3-030-75111-1_2

- Van Tonder, C., et al. (2023). The effect of digitally-driven business model innovation on business performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(8), 22-46.
- Vărzaru, A. A., & Bocean, C. G. (2024). Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation. *Systems*, 12(9), 359.
- Vaska, S., et al. (2021). The Digital Transformation of Business Model Innovation: A Structured Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 11, 539363.
- Vasumathi, A., Vasudevan, A., Razak, A., & Mohammad, S. I. S. (2025). An empirical study on the impact of organizational culture dimensions on employees' performance through organizational support in the IT industry. *Social Sciences and Humanities Open*, 12. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102054>
- Vrchota, J., & Řehoř, P. (2019). The influence of a human resource strategy to the function of human resource processes in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Serbian Journal of Management*, 14(2), 299–314. <https://doi.org/10.5937/sjm14-19588>
- Wadhwa, G., & Basu, R. (2022). Deep Technology Ventures: Commercializing Innovation in Frontier Technologies. *Research Policy*, 51(3), 104434. (Membahas inovasi ekstrem dan teknologi tinggi yang menjadi fokus Start-Up modern).
- Wafa, I. (2025). Penetrasi Internet Indonesia Konsisten Naik, Tembus 80% pada 2025. <https://data.goodstats.id/statistic/penetrasi->

internet-indonesia-konsisten-naik-tembus-80-pada-2025-jSGpJ

- Wahyuni, A. I., & Noviaristanti, S. (2022). Start-Up characteristics and the role of business incubators in Indonesia. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 8(2), 251–260.
- Wayan, N., & Dharmala, D. (2019). Pengaruh Pemberian Employee Stock Option Plan (ESOP) pada Kinerja Perusahaan dan Implikasinya Terhadap Nilai Perusahaan. 26, 1796–1825.
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise. Harvard Business Review Press.
- Wibowo, A. (2021). Branding Digital (J. T. Santoso (ed.)). Universitas Sains & Teknologi Komputer.
- Widyaningrum, L. A., Putri, W. T., & Sugotowikan, S. (2024). Membangun Start-Ups Incubator Untuk Membentuk Ekosistem Start-Ups Yang Inovatif dan Kompetitif. *Journal Economic Excellence Ibnu Sina*, 2(4). <https://doi.org/10.59841/excellence.v2i4.2073>
- Wijaya, J., & Fadli, J. A. (2022). Jurnal Multidisiplin Indonesia. 1(1), 95–111.
- Wise Financial Consulting. (2025). Creating a Financial Plan For a Start-Up Business (That Actually Works). Retrieved from <https://wise.com>
- World Economic Forum. (2023). Digital transformation can unlock SME potential. Retrieved from <https://www.weforum.org/stories/2023/07/digital-transformation-potential-smes/>

- Wu, L., Liang, S., Liang, T., & Zheng, Z. (2025). Is digital transformation a catalyst or challenge for corporate financial flexibility? Evidence from China. *South African Journal of Business Management*, 56(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v56i1.5167>
- Wulan, T. S., Reni, Putri, R. A., & Solihin, D. A. (2024). Digital transformation as a catalyst for SMEs productivity and profitability in the digital era. *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*, 5(4), 601–611.
- Xi, W. (2024). Regulatory Changes and Compliance Challenges. In *Strategic Financial Management: A Managerial Approach* (pp. 119–134). <https://doi.org/10.1108/978-1-83608-106-720241008>
- Youssef, A. B., et al. (2024). Toward SMEs digital transformation success: A systematic literature review. *Information Systems and e-Business Management*. <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00682-2>
- Yu, W., Jiang, K., Mo, S., & Su, Y. (2025). The Moral Implications of Human Resource Management (HRM): A Review of the Relationship Between HRM Practices and Unethical Behavior at Work. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06129-z>
- Zenjari, A., Allouani, S. A., Zaki, A., & Sidqui, O. (2024). Technological Innovation and Human Resources Management (HRM) in the Era of Industry 5.0: Navigating Impacts and Opportunities. In *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 565, pp. 371–391). https://doi.org/10.1007/978-3-031-70996-8_18

- Zhang, X., et al. (2024). Digital transformation and business model innovation: a bibliometric analysis of existing research and future perspectives. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00426-z>
- Zheng, L., et al. (2024). The impact of digital capabilities and dynamic capabilities on business model innovation: the moderating effect of organizational inertia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 369.
- Zybura, N., & Hipp, T. (2024). From digitalized start-up to scale-up: Opening the black box of scaling in digitalized firms towards a scaling process framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123124.

BIONARASI

Asmi Lidya Pradipta Rahayu. Dosen Prodi Bisnis Digital, Fakultas Bisnis. Mengampu mata kuliah metodologi penelitian bisnis, manajemen keuangan, statistik, mtk bisnis, pengantar akuntansi, analisis dan implementasi bisnis digital. Praktisi aktif dalam mengelola bisnis online di sektor fashion wanita pada platform shopee, menjalankan bisnis affiliate dengan berperan aktif menjadi konten kreator di social commerce.

Engga Jalaludin. Dosen tetap pada Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Bisnis, Universitas Darunnajah. Mata kuliah yang diampu adalah: Pengantar Ilmu Administrasi Bisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, Metodologi Penelitian Bisnis, Analisis Bisnis, Seminar Administrasi Bisnis. Kandidat Doktor Pada Program Studi Manajemen, Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia

Falah Ibrahim. Dosen pada Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Bisnis, Universitas Darunnajah. Dosen sekaligus Praktisi Komunikasi dan Media Manajemen dengan fokus kajian pada bidang Komunikasi Inter dan Intra-Personal, Psychological dan Cultural Communication, dan Media Manajemen.

Indra Utama. Dosen tetap pada Prodi Bisnis Digital, Fakultas Bisnis, Universitas Darunnajah. Mata kuliah yang diampu adalah: Pengantar Ilmu Ekonomi, Interactive Web Design, Cross Cultural Communication.

Kalistya Rizki Pratondo. Dosen tetap pada Prodi Bisnis Digital, Fakultas Bisnis, Universitas Darunnajah. Mata kuliah yang diampu adalah: Bisnis Digital, E-Business, Riset Pemasaran, dan Komunikasi Digital. Lulusan Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang Konsentrasi Pemasaran di Tahun 2023.

Mastur. Dosen tetap Program Studi Kewirausahaan, Fakultas Bisnis Universitas Darunnajah. Mata kuliah yang diampu adalah: Pengantar Manajemen, Manajemen SDM, Ide dan Peluang Bisnis; Metodologi Penelitian Bisnis.

Muadz. Dosen tetap pada Prodi Kewirausahaan, Fakultas Bisnis, Universitas Darunnajah. Mata kuliah yang diampu adalah: Pengantar Kewirausahaan, Pengantar Manajemen, Manajemen Pemasaran, Manajemen Pemasaran Jasa, Manajemen Strategis, Manajemen Rantai Pasok, Manajemen Kualitas Produk, Pengembangan Produk Baru.

Neneng Mukaffa Opier. Dosen tetap pada Prodi Psikologi, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia Maju. Mata kuliah yang diampu adalah: Psikologi Manajemen, Psikologi Konsumen, Psikologi Kepribadian, dan Psikologi Kepemimpinan. Lulusan Magister Manajemen Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Jurusan Psikologi di Tahun 2023.

Nur Majdina. Dosen tetap pada Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Bisnis, Universitas Darunnajah. Mata kuliah yang diampu adalah: Pengantar Ilmu Akuntansi, Matematika bisnis, Akuntansi biaya, Akuntansi keuangan, Statistik bisnis, Keuangan Syariah, Bisnis Internasional.

Rifaldi Nurul Akbar. Dosen tetap pada Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Bisnis, Universitas Darunnajah. Mata kuliah yang diampu adalah: Studi Kelayakan Bisnis, Ekonomi Manajerial, Ayat dan Hadist Ekonomi, Manajemen Wakaf.

Rizka Fajrina. S. Dosen tetap pada Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Bisnis, Universitas Darunnajah. Mata kuliah yang diampu adalah: Manajemen Pemasaran, Perilaku Konsumen, Manajemen Operasional, Pemasaran Jasa, dan Manajemen UMKM,

Rizma Ilfi. Dosen tetap pada Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Bisnis, Universitas Darunnajah. Mata kuliah yang diampu adalah: Ekonomi

Bisnis, Presentasi Bisnis, Manajemen Operasional, Organisasi dan Manajemen, Public Relations, dan Filsafat Ilmu. Sedang menempuh pendidikan Doktor (2023) di bidang Komunikasi Pembangunan Pertanian dan Pedesaan, Fakultas Ekologi Manusia, Institut Pertanian Bogor.

Sofwan Manaf. Dosen tetap pada Prodi Manajemen Pendidikan Islam Mendapat gelar Doktor di bidang Kebijakan Publik dari Universitas Negeri Jakarta, dan saat ini sedang proses untuk Guru Besar di bidang Manajemen Pendidikan Islam dengan Konsentrasi Manajemen Pesantren.

Wildan Sifaudin. Dosen tetap pada Prodi Bisnis Digital, Fakultas Bisnis, Universitas Darunnajah. Mata kuliah yang diampu adalah: Pengantar Ilmu Manajemen dan Bisnis, Pengantar Akuntansi, Akuntansi Digital, Kewirausahaan, Statistika, Etika dan Hukum Bisnis, Manajemen Investasi.

Zaenal Abidin. Dosen tetap pada Prodi Administrasi Bisnis, Fakultas Bisnis, Universitas Darunnajah. Mata kuliah yang diampu adalah: Manajemen Investasi, Pasar dan Lembaga Keuangan, Kebijakan dan Strategi Bisnis, Inovasi dan Kreatifitas Bisnis, Hubungan Internasional, Perpajakan, Manajemen Strategi. Kandidat Doktor Pada Program Studi Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti.

Membangun Bisnis Tangguh

DARI START-UP MENUJU SCALE-UP

Di tengah pesatnya perkembangan dunia usaha dan derasnya arus digitalisasi, membangun bisnis bukan lagi sekadar soal keberanian memulai, tetapi kemampuan memahami struktur, sistem, dan strategi yang menopang pertumbuhannya. Buku ini hadir sebagai panduan komprehensif bagi mahasiswa, calon entrepreneur, pelaku UMKM, hingga founder startup yang ingin memahami fondasi bisnis modern secara utuh.

Disusun dengan pendekatan yang sederhana namun mendalam, buku ini membahas perjalanan bisnis dari titik awal seperti mindset dan karakter wirausaha, hingga manajemen operasional, administrasi bisnis, pengelolaan sumber daya, strategi pemasaran, inovasi digital, dan cara membawa usaha berkembang dari startup menuju scale-up. Setiap bagian dirancang untuk membantu pembaca melihat bisnis bukan hanya sebagai ide kreatif, tetapi sebagai sistem yang harus dikelola dengan cermat dan berkelanjutan.

Dengan memadukan teori inti, konsep terapan, contoh kasus, serta konteks era digital, buku ini menjadi peta jalan yang relevan bagi siapa pun yang ingin membangun fondasi bisnis yang kokoh, adaptif, inovatif, dan siap tumbuh menghadapi tantangan zaman.



Penerbit UDN Press
Ulujami, Jakarta Selatan
 press.darunnajah.ac.id
 [@udn_press](https://www.instagram.com/udn_press)
 udnpress@darunnajah.ac.id

ISBN 978-634-04-6009-4



9

786340

460094