



Studi Kasus Implementasi Metode *Lean Startup* pada UMKM Industri Makanan “MEN”

Maria Yvonne Hidajat^{1*}, Lamtiur Hasianna Tampubolon², Heru Prasadja³

^{1,2,3}Magister Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Atma Jaya Indonesia; Jl. Jenderal Sudirman No. 51, Karet Semanggi, Jakarta, (021)5727615

e-mail: ^{1*}mariayvonne.hidajat@gmail.com, ²lamtiur.tamp@atmajaya.ac.id,

³heru.prasadja@atmajaya.ac.id

Abstract: *In the era of rapid technological developments, companies are increasingly required to compete in goods and services markets more efficiently and effectively. Therefore choosing the most fit entrepreneurial method will play an important role in the sustainability and success of the company. One entrepreneurial method that is currently starting to get attention in the business world is the Lean Startup method. This research examines the description of Lean Startup method implementation in food catering MSME company "MEN". This research was conducted using a qualitative case study method which aims to explore in depth a concept in a particular context and environment. The results of the research show that the food catering MSME "MEN" implements the Lean Startup method through a fairly simple system, such as a pre-order system, verbal consumer feedback, and evaluations accompanied by adjustments to business activities. With this simple system, business actors can minimize and increase the effectiveness of the company's initial investment and costs. This research provides new insight of how a simple and widely used tool can be used as a tool in carrying out the Lean Startup method which is generally closely related to the image of advanced technology.*

Keywords: *Entrepreneurship, Food Industry, Lean Startup, MSME*

Abstrak: Pada jaman dengan perkembangan teknologi yang sangat cepat saat ini, perusahaan semakin dituntut untuk bersaing dalam pasar barang dan jasa dengan lebih efisien dan efektif. Oleh karena itu pemilihan metode kewirausahaan yang tepat akan berperan penting bagi keberlanjutan dan kesuksesan perusahaan. Salah satu metode kewirausahaan yang saat ini mulai mendapatkan atensi dunia bisnis adalah metode *Lean Startup*. Penelitian ini mengkaji bagaimana deskripsi dari implementasi metode *Lean Startup* pada perusahaan UMKM catering makanan “MEN”. Penelitian dilakukan dengan metode studi kasus kualitatif yang bertujuan untuk menggali secara mendalam suatu konsep pada konteks dan lingkungan tertentu. Hasil dari penelitian memperlihatkan bahwa UMKM catering makanan “MEN” mengimplementasikan metode *Lean Startup* melalui sistem yang cukup sederhana, seperti sistem *pre-order*, *feedback* konsumen secara lisan, dan evaluasi yang disertai oleh penyesuaian aktivitas bisnis. Dengan sistem yang sederhana ini, pelaku usaha dapat meminimalisir dan meningkatkan efektivitas penggunaan biaya dan investasi awal perusahaan. Penelitian ini memberikan gambaran baru mengenai bagaimana suatu sistem sederhana dan familiar bagi masyarakat awam dapat dipergunakan sebagai salah satu alat dalam menjalankan metode *Lean Startup* yang umumnya lekat dengan gambaran teknologi canggih.

Kata kunci: Kewirausahaan, Industri Makanan, *Lean Startup*, UMKM

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Era industrial 5.0 yang sedang terjadi saat ini ditandai dengan munculnya teknologi *Artificial Intelligence* yang diproyeksikan akan membawa perubahan yang disruptif dan sangat cepat bagi masyarakat. Era industrial yang baru ini dapat memunculkan peluang maupun tantangan baru bagi perusahaan, tergantung pada seberapa cepat perusahaan dapat bernavigasi dengan baik di dalam lingkungan bisnisnya.

Salah satu instrumen yang dapat membantu perusahaan dalam menavigasi perubahan ini adalah dengan mengimplementasikan metode kewirausahaan sebagai kerangka kerja dari tujuan dan aktivitas bisnis perusahaan. Pada era industrial saat ini, metode kewirausahaan konvensional secara praktiknya kurang relevan dan efektif bagi perusahaan untuk menjamin keberlangsungan perusahaan. Sehingga diperlukan kajian baru dan mendalam mengenai metode kewirausahaan yang dapat secara efektif diterapkan untuk menjamin keberlangsungan perusahaan.

Salah satu metode kewirausahaan yang mulai mendapatkan atensi oleh dunia kewirausahaan pada saat ini adalah metode *Lean Startup* yang pertama kali diperkenalkan oleh Eric Ries dalam buku “The Lean Startup”. Menurut Shepherd & Patzelt (2021), metode *Lean Startup* ini memiliki karakteristik adanya proses *feedback loop* secara berkesinambungan dimana proses pengembangan produk tidak berhenti sampai peluncuran produk ke pasar, melainkan ada proses *loop* yang berulang sebagai input untuk penyempurnaan produk.

Penelitian dari Aguiar *et al* (2021) mendeskripsikan bagaimana metode *Lean Startup* diterapkan dalam konteks peluang pasar dalam perusahaan pengembangan teknologi. Penelitian dari Aguiar *et al* (2021) ini juga memaparkan beberapa hambatan dalam mengadopsi metode *Lean Startup*. Penelitian lebih jauh dilakukan dalam penelitian artikel ini yaitu dengan perbedaan kajian industri perusahaan berupa UMKM non-teknologi. Aspek metode *Lean Startup* juga dikaji secara keseluruhan, tidak terbatas pada aspek peluang pasar saja. Penelitian ini mengkaji lebih mendalam seluruh aspek metode *Lean Startup* pada suatu perusahaan UMKM catering makanan secara studi kasus.

Penelitian dari Ciptomulyono *et al* (2022) menunjukkan bahwa implementasi metode *Lean Startup* pada masa inkubasi dapat meningkatkan tingkat keberlangsungan perusahaan setelah masa inkubasi. Penelitian Ciptomulyono *et al* (2022) juga memaparkan mengenai beberapa masalah implementasi metode *Lean Startup* yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kesuksesan inkubasi perusahaan. Penelitian lebih jauh dilakukan dalam penelitian artikel ini yaitu dengan mengkaji lebih dalam mengenai bagaimana bentuk implementasi yang dapat dilakukan untuk UMKM secara lebih konkrit.

Penelitian dari Eck *et al* (2022) juga mendeskripsikan bagaimana bentuk implementasi metode *Lean Startup* yang dikombinasikan dengan metode *effectuation theory* pada UMKM mortar dan batu bata secara konkrit. Penelitian lebih lanjut dilakukan dalam penelitian artikel ini yaitu dengan mengkaji implementasi metode *Lean Startup* pada perusahaan catering makanan. Metode yang dikaji juga hanya dalam konteks metode *Lean Startup* saja tanpa adanya kombinasi metode kewirausahaan yang lain.

Penelitian dari Obrimah *et al* (2021) juga menunjukkan bahwa implementasi metode *Lean Startup* yang dikombinasikan dengan *business planning* dapat meningkatkan kesuksesan suatu perusahaan. Penelitian lebih jauh dilakukan dalam penelitian artikel ini yaitu dengan mengkaji lebih dalam mengenai bagaimana bentuk implementasi metode *Lean Startup* ini dalam konteks perusahaan UMKM dengan metode *Lean Startup* saja tanpa adanya kombinasi metode kewirausahaan yang lain.

Meskipun dengan banyaknya atensi yang ada terhadap metode lean startup ini, penelitian empiris mengenai metode ini masih cukup terbatas dan belum banyak dilakukan. Dengan dilakukannya penelitian ini maka diharapkan dapat memberikan gambaran deskriptif lebih mengenai implementasi lean startup untuk praktik bisnis, terutama bisnis UMKM.

1.2 Rumusan Masalah dan Tujuan Penelitian

Dari uraian permasalahan latar belakang diatas, maka rumusan masalah untuk penelitian ini adalah bagaimana implementasi metode *Lean Startup* pada studi kasus UMKM catering makanan “MEN”.

Tujuan penelitian yang ingin dicapai penulis dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan implementasi metode *Lean Startup* pada studi kasus UMKM catering makanan “MEN”. Implementasi *Lean Startup* yang dimaksud yaitu implementasi praktik bisnis yang dikaji berdasarkan dimensi-dimensi atau indikator-indikator metode *Lean Startup* itu sendiri. Indikator-indikator yang akan dikaji yaitu peluang pasar, desain model bisnis, *validated learning*, produk awal (*minimum viable product*), dan arah tindakan perusahaan. Setiap indikator ini akan dijelaskan lebih jauh pada kajian pustaka berikut.

1.3 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk akademisi dan ilmuwan sebagai bahan studi kasus mengenai implementasi metode *Lean Startup* bagi perusahaan UMKM agar dapat dikembangkan lebih dalam lagi mengenai implikasi teori kewirausahaan dan administrasi bisnis secara umum.

Penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan manfaat untuk praktisi bisnis, terutama pelaku UMKM, mengenai gambaran bagaimana perusahaan dapat mengimplementasikan metode *Lean Startup* yang disesuaikan dengan konteks karakteristik perusahaan tiap pelaku UMKM.

2. Kajian Pustaka

2.1 Metode *Lean Startup*

Ries (2011) menyebutkan bahwa metode *Lean Startup* ini merupakan suatu metode manajemen kewirausahaan dalam menavigasi berbagai tantangan dan kesempatan di era modern ini. Metode *Lean Startup* ini merupakan suatu metode kewirausahaan yang berfokus pada efisiensi dan efektivitas pengembangan produk dan aktivitas bisnis perusahaan. Menurut Shepherd & Patzelt (2021), metode *Lean Startup* adalah suatu metode kewirausahaan yang berupa penyesuaian konstan dengan kaidah *Build-Measure-Learn feedback loop* sebagai roda kemudi.

Lean Startup ini menawarkan sudut pandang baru dalam metode kewirausahaan yang umumnya memakai prinsip *inward-looking approach* dimana perusahaan mengembangkan dan menyempurnakan produk yang ditawarkan kepada konsumen tanpa mengetahui apakah konsumen membutuhkan dan menginginkan produk tersebut. Sudut pandang baru *Lean Startup* berupa *outward-looking mindset* dimana perusahaan mengembangkan produk dengan cara terus belajar dan beradaptasi secara berkesinambungan.

Dalam *Lean Startup* ini terdapat proses *feedback loop* secara berkesinambungan dimana proses pengembangan produk tidak berhenti sampai peluncuran produk ke pasar, melainkan ada proses *loop* yang berulang sebagai input untuk penyempurnaan produk. Hal ini dilakukan dengan mengumpulkan *customer feedback* dari produk yang telah diluncurkan sebagai input dalam proses internal maupun pengembangan produk perusahaan.

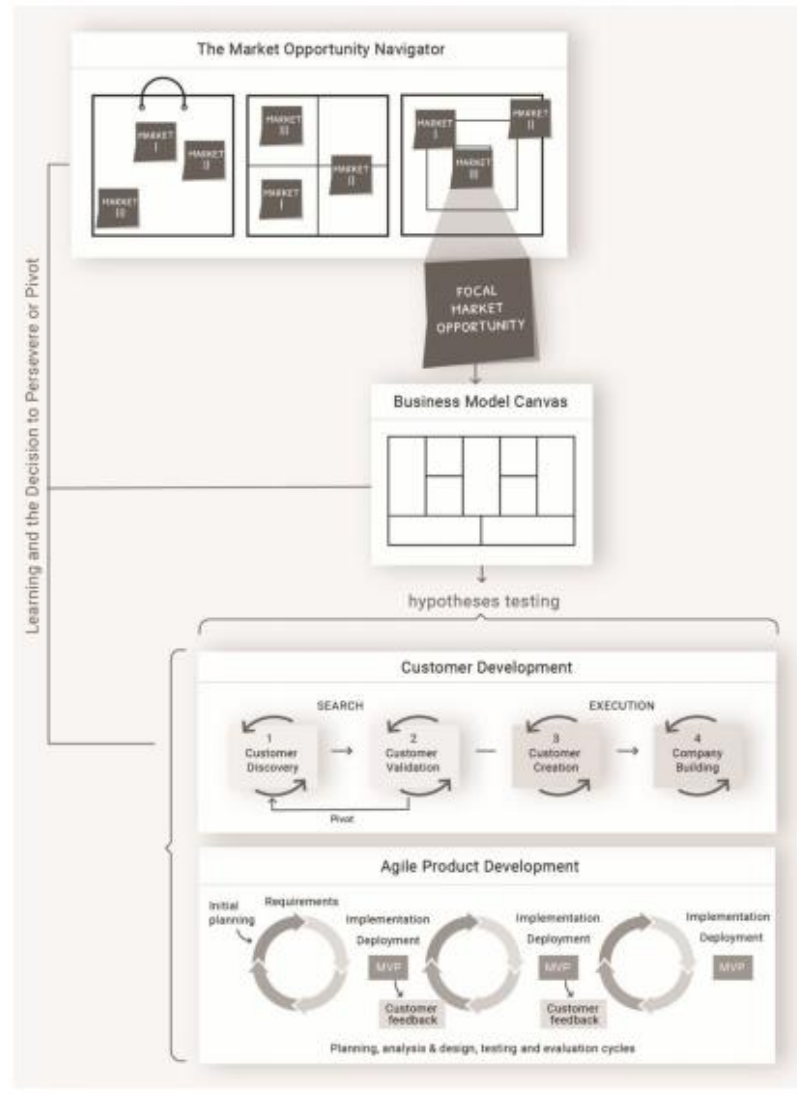
Menurut Mansoori & Lackéus (2021), logika berpikir *Lean Startup* ini didasari bahwa penilaian manusia yang kurang tepat dapat diminimalisir dengan melakukan pengetesan berulang. Model dari metode *Lean Startup* ini berupa *Build-measure-learn loop* atau *The Lean Startup Flowchart*. Model dari metode ini berupa membangun ide bisnis menjadi asumsi model bisnis dan membuat produk awal atau *minimum viable product* (MVP) sebagai alat untuk mengumpulkan *customer feedback*; Pengetesan produk kepada konsumen dan menganalisis secara objektif untuk validasi atau invalidasi *key assumptions*; dan Pembelajaran dari hasil analisis dan mendesain penyempurnaan produk berikutnya.

2.2 Indikator Metode *Lean Startup*

Shepherd & Gruber (2020) memaparkan bahwa ada 5 dimensi utama sebagai aspek evaluasi metode *Lean Startup*, yaitu:

1. Peluang pasar
2. Desain model bisnis
3. *Validated learning*
4. Produk awal atau *Minimum Viable Product*
5. Arah tindakan perusahaan

Gambar 1 *Framework 5 Building Blocks Utama Lean Startup*



Sumber: Gruber & Tal (2017)

2.2.1 Peluang Pasar

Langkah awal dari rangkaian evaluasi metode *Lean Startup* ini adalah evaluasi dan fokus peluang pasar. Menurut Shepherd & Gruber (2020), peluang pasar ini merupakan area dimana suatu perusahaan hendak berkompetisi, menciptakan nilai, dan mencapai keberlangsungan perusahaan dalam pasar. *Tools* atau *framework* yang umumnya digunakan untuk mengevaluasi dan prioritas pasar ini salah satunya adalah *Market Opportunity Navigator*.

Evaluasi peluang pasar ini memungkinkan pelaku usaha untuk mempelajari dan bereksperimen bagaimana kinerja suatu bisnis dalam berbagai peluang pasar tersebut secara teoritis terlebih dahulu secara bersamaan. Setelah evaluasi dilakukan maka fokus peluang pasar dilakukan, yaitu dengan memfokuskan bisnis pada peluang pasar yang terbaik sesuai dengan kelebihan dan kekurangan perusahaan. Evaluasi dan fokus peluang pasar ini memungkinkan pelaku usaha untuk mengeluarkan biaya investasi awal yang relatif lebih kecil dengan melakukan studi terlebih dahulu sebelum terjun secara langsung ke pasar tersebut.

2.2.2 Desain Model Bisnis

Menurut Shepherd & Gruber (2020), evaluasi peluang pasar memungkinkan pelaku usaha untuk mencari tahu mengenai di area mana suatu perusahaan memasarkan nilainya. Untuk mengetahui bagaimana perusahaan memasarkan nilainya, maka diperlukan suatu desain model bisnis. *Tools* atau *framework* yang umumnya digunakan untuk melakukan desain model bisnis ini salah satunya adalah *Business Model Canvas*.

Dalam praktiknya, banyak aspek perusahaan didesain dan dijalankan berdasarkan asumsi semata. Desain model bisnis disini memberikan suatu kerangka dimana berbagai hipotesis dan asumsi perusahaan dapat diformulasikan secara lebih konkrit. Desain model bisnis ini juga dapat memberikan suatu gambaran yang lebih jelas mengenai aktivitas bisnis suatu perusahaan sehingga dapat memudahkan proses evaluasi dan efisiensi perusahaan.

Berdasarkan buku dari Osterwalder & Pigneur (2010), ada 9 dimensi dari kerangka *Business Model Canvas* yang saling berhubungan satu sama lain yaitu: segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, arus pemasukan, sumber daya kunci, aktivitas bisnis kunci, partner kunci, dan struktur biaya.

2.2.3 Validated Learning

Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), 9 aspek *business model canvas* tersebut selanjutnya dapat dilakukan *validated learning*. Menurut Ries (2011), *validated learning* merupakan suatu proses membuktikan suatu hipotesis atau asumsi secara empiris yang dapat bermanfaat bagi prospek perusahaan di masa sekarang dan masa depan. *Validated learning* ini dilakukan dengan melakukan eksperimen atau *trial-and-error* terhadap berbagai hipotesis dari *business model canvas* tersebut.

Contoh tools atau *framework* yang dapat digunakan untuk melakukan *validated learning* pada aspek konsumen atau pelanggan adalah *Customer Development*. Dalam *validated learning* ini, proses pembelajaran dan studi untuk prospek perusahaan divalidasi dengan pembuktian suatu hipotesis. Pada contoh aspek konsumen, hipotesis dibuktikan melalui penelitian atau *feedback* dari konsumen.

2.2.4 Produk Awal atau Minimum Viable Product

Dalam proses *validated learning*, bentuk eksperimen atau *trial-and-error* yang dilakukan sebagai uji hipotesis umumnya melibatkan pengembangan produk awal atau *minimum viable product*. Menurut Ries (2011), produk awal sebagai *minimum viable product (MVP)* merupakan suatu versi produk yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan *trial-and-error* dengan biaya, usaha, dan waktu yang seminimal mungkin.

Oleh karena itu menurut Blank (2013), *MVP* ini hanya berupa fitur-fitur penting yang merepresentasikan visi produk yang juga dirancang sebagai uji hipotesis tertentu secara cepat. Hal ini dikarenakan tidak ada desain produk yang dapat dirancang sesempurna mungkin untuk mengantisipasi banyaknya kompleksitas produk dalam memenuhi kebutuhan pasar. *MVP* ini dibuat dan dipasarkan di produk setelah melalui proses uji pelanggan pada tahap awal. *Tools* atau *framework* yang umumnya digunakan untuk membuat *minimum viable product* melalui uji pelanggan ini salah satunya adalah *Product Development*.

2.2.5 Arah Tindakan Perusahaan

Menurut Shepherd & Gruber (2020), dengan melakukan berbagai uji hipotesis secara berulang, maka perusahaan akan mendapatkan rangkaian hipotesis fundamental yang terbentuk dari hasil uji hipotesis kecil tersebut secara bertahap, yang akan digunakan sebagai dasar perusahaan untuk menentukan arah tindakan perusahaan yang berupa bertahan (*persevere*) atau berubah (*pivot*). Pada tahap awal uji hipotesis umumnya belum ada bukti yang cukup untuk mendasari keputusan perusahaan untuk melakukan *pivot*, sehingga umumnya perusahaan akan menjalani strategi *persevere*. Keputusan untuk melakukan *pivot* baru akan dipertimbangkan ketika uji hipotesis mulai menunjukkan adanya potensi manfaat yang lebih besar untuk melakukan *pivot* daripada melakukan *persevere*.

Menurut Ries (2011), *pivot* merupakan suatu koreksi arah tindakan perusahaan terstruktur yang dirancang untuk menguji suatu hipotesis fundamental baru mengenai produk, strategi, dan perkembangan perusahaan. Menurut Blank & Dorf (2012), tindakan *pivot* yang sukses akan membawa perusahaan menuju perusahaan yang lebih berkelanjutan dan berkembang.

Keputusan menentukan arah tindakan perusahaan, terutama tindakan *pivot* ini bukanlah keputusan yang mudah. Ada potensi dampak psikologis ataupun resistensi dari para pemangku kepentingan perusahaan, terutama jika perusahaan telah melakukan investasi awal yang cukup besar (*sunk cost*). Oleh karena itu segala rangkaian eksperimen, pembelajaran, dan *trial-and-error*

yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya, dapat memberikan suatu dasar dan pandangan tambahan dalam keputusan arah tindakan perusahaan untuk *persevere* atau *pivot* ini.

3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif. Metode kualitatif adalah metode penelitian yang berfokus pada koleksi data dan analisis dari kualitas narasi dari informan (Neuman, 2014). Dan metode deskriptif adalah metode penelitian dimana tujuan utamanya adalah untuk menggambarkan suatu objek penelitian.

Penelitian berupa studi kasus, dimana setiap penemuan dan implikasi yang dikaji dalam studi kasus ini memiliki karakteristik yang unik dan berbeda-beda tergantung pada konteks dan lingkungan dari subyek dan obyek penelitian. Menurut Baker & Welter (2020), lingkungan subyek maupun obyek penelitian dapat memberikan gambaran bagaimana latar belakang yang mempengaruhi konteks penelitian tersebut.

3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Tabel 1 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Pertanyaan
Metode <i>Lean startup</i>	Menurut Shepherd & Patzelt (2021), metode <i>lean startup</i> merupakan metode kewirausahaan berupa penyesuaian konstan dengan kaidah <i>Build-Measure-Learn feedback loop</i> sebagai roda kemudi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peluang pasar 2. Desain model bisnis 3. <i>Validated learning</i> 4. Produk awal atau <i>Minimum Viable Product</i> 5. Arah tindakan perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana perusahaan ini mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang pasar? 2. Bagaimana desain model bisnis yang diterapkan oleh perusahaan ini? 3. Bagaimana perusahaan ini melakukan <i>validated learning</i> dalam aktivitas bisnisnya? 4. Bagaimana cara perusahaan membuat produk awal atau <i>minimum viable product</i>? 5. Bagaimana studi yang dilakukan perusahaan ini untuk menentukan arah tindakan perusahaan (<i>persevere</i> atau <i>pivot</i>)?

Sumber: Diolah oleh penulis (2024)

3.2 Penentuan Informan

Pada penelitian ini penentuan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling* yaitu teknik penentuan informan yang dapat memberikan informasi yang peneliti inginkan, baik karena hanya mereka sumber yang memiliki informasi tersebut ataupun karena hanya mereka sumber yang sesuai dengan kriteria peneliti (Bryman, 2012).

Informan kunci untuk penelitian ini yaitu pelaku usaha “MEN”. Informan kunci ini dipilih oleh peneliti dikarenakan karakteristik informan yang memenuhi kriteria peneliti, yaitu informan kunci berupa perusahaan UMKM dan sistem bisnis yang dijalankan oleh informan kunci ini tidak berbentuk perusahaan konvensional.

Informan triangulasi untuk penelitian ini yaitu salah satu konsumen bisnis “MEN”. Informan triangulasi ini dipilih oleh peneliti dikarenakan karakteristik informan yang diasumsikan oleh peneliti dapat memperkaya analisis dan validasi data dari informan kunci (pelaku usaha “MEN”). Karakteristik informan triangulasi yang dimaksud adalah informan triangulasi merupakan konsumen “MEN” yang secara berkala melakukan pemesanan dan konsumsi produk secara

langsung dari perusahaan “MEN”. Informan triangulasi ini juga merupakan pihak yang cukup aktif terlibat dalam aktivitas *feedback* bisnis “MEN” dan cukup banyak melakukan pengamatan terhadap produk dan aktivitas bisnis “MEN” secara dekat.

3.3 Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah menggunakan wawancara tidak terstruktur. Oleh karena itu alat pengumpulan data yang digunakan adalah pedoman wawancara dan peneliti sendiri yang secara langsung melakukan wawancara dengan informan.

3.4 Pengolahan Data

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, sehingga teknik pengolahan data berupa transkripsi data, pembuatan koding, melakukan kategorisasi data, analisis dan penyimpulan sementara, melakukan triangulasi, hingga pada analisis dan penyimpulan akhir keseluruhan (Bougie & Sekaran, 2016).

Transkripsi data dilakukan dengan menuliskan setiap kata per kata dari hasil rekaman wawancara dengan informan kunci dan informan triangulasi. Selanjutnya dilakukan koding data dengan membuat kode dan gagasan utama dari setiap informasi yang disampaikan oleh informan. Dari hasil koding data tersebut selanjutnya dilakukan kategorisasi data, yaitu pembentukan pokok-pokok bahasan atau temuan dengan tema yang serupa dari informan kunci dan informan triangulasi.

Hasil kategorisasi data tersebut yang selanjutnya diolah sebagai bahan analisis dan penyimpulan sementara yang diintegrasikan juga dengan analisis triangulasi. Proses analisis dan penyimpulan sementara yang disertai dengan analisis triangulasi ini dilakukan berulang kali agar dapat dipahami secara mendalam hingga terbentuk hasil analisis dan penyimpulan akhir keseluruhan.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Katering Makanan “MEN”

Berdasarkan hasil wawancara dengan pelaku usaha “MEN”, diketahui bahwa perusahaan “MEN” ini bergerak pada bidang katering makanan. Pelanggan bisnis “MEN” ini sebagian besar yaitu karyawan kantor yang ada di sekitar tempat kerja pelaku usaha “MEN”. Sistem pemesanan dilakukan dengan sistem *pre-order* melalui jaringan sosial media Whatsapp yang akan disebarakan pada grup whatsapp pelanggan “MEN”. Pemesanan selanjutnya akan direkap oleh pelaku usaha dan akan dibagikan kepada ibu pelaku usaha “MEN” ini selaku bagian pembelian bahan produksi dan pemasakan makanan.

Produk makanan yang dipasarkan oleh perusahaan “MEN” ini merupakan makanan berat khas Jawa Timur yang dikemas dalam bentuk nasi kotak. Perusahaan ini telah beroperasi dalam bidang katering makanan selama lebih dari 1 tahun.

Perusahaan ini memiliki tenaga kerja sebesar 3 orang, dengan modal usaha diperkirakan sebesar 100 juta rupiah, dan omset tahunan diperkirakan sebesar 200 juta rupiah. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Pelindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (PP UMKM), usaha yang memiliki modal usaha paling banyak sebesar 1 miliar rupiah dan omset tahunan paling banyak sebesar 2 miliar rupiah dapat dikategorikan sebagai usaha mikro. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) juga, usaha yang memiliki tenaga kerja paling banyak sebesar 5 orang dapat dikategorikan sebagai usaha mikro. Berdasarkan PP UMKM dan data BPS tersebut, maka skala usaha perusahaan “MEN” ini dapat dikategorikan sebagai usaha mikro.

4.2 Peluang Pasar

Berdasarkan hasil wawancara dengan pelaku usaha “MEN”, dapat disimpulkan bahwa identifikasi peluang pasar dilakukan secara intuitif dan tidak terstruktur berdasarkan observasi di lingkungan sekitar pelaku usaha. Pelaku usaha mengamati bahwa produk makanan berat merupakan suatu kebutuhan pokok bagi konsumen pada umumnya, sehingga produk katering ini diyakini oleh pelaku usaha merupakan suatu peluang bisnis yang baik juga untuk segmen pelanggan karyawan kantor. Hasil wawancara dengan konsumen juga menambahkan sudut

pandangan yang sejalan dengan pemikiran pelaku usaha “MEN”. Konsumen “MEN” menyebutkan bahwa bisnis catering “MEN” ini memiliki peluang pasar yang cukup baik dikarenakan cukup banyak karyawan kantor yang tidak sempat memasak makanan dan membutuhkan produk makanan yang bergizi.

Dari peluang pasar ini, pelaku usaha melakukan evaluasi dan fokus peluang pasar melalui sistem *pre-order* yang dilakukan. Sistem *pre-order* ini memudahkan pelaku usaha “MEN” dalam mengevaluasi minat konsumen terhadap menu makanan atau jenis makanan tertentu. Evaluasi dan fokus peluang pasar ini dilakukan oleh pelaku usaha secara *trial and error* dimana menu makanan yang dinilai kurang diminati oleh pelanggan akan perlahan dikurangi atau dihilangkan dalam *list pre-order* berikutnya. Sedangkan makanan yang memiliki banyak peminat akan lebih sering disertakan dalam *list pre-order* berikutnya.

Pelaku usaha juga melakukan fokus peluang pasar dengan menawarkan produk cateringnya ke berbagai lingkungan kantor dan lingkungan sekitar tempat usaha “MEN”. Dari jumlah pemesanan dan peminatan dari berbagai lingkungan tersebut, pelaku usaha dapat memfokuskan penjualan pada lingkungan tertentu sebagai segmen pasar penjualan produk catering “MEN”.

Proses identifikasi dan fokus peluang pasar ini dilakukan oleh pelaku usaha “MEN” tanpa menggunakan *framework* yang lebih terstruktur seperti *Market Opportunity Navigator*. Dalam penelitian dari Gruber & Tal (2024) terdapat pemaparan bahwa identifikasi & fokus peluang pasar menggunakan cara yang lebih terstruktur seperti *Market Opportunity Navigator* memberikan hasil yang baik dalam identifikasi peluang pasar secara lebih efektif. Berdasarkan pemaparan dari penelitian tersebut, maka proses identifikasi dan fokus peluang pasar melalui sistem *pre-order* dan observasi yang telah dilakukan oleh perusahaan “MEN”, dapat dibuat lebih efektif lagi jika didasari oleh pedoman yang lebih terstruktur seperti pada *Market Opportunity Navigator*.

4.3 Desain Model Bisnis

Pelaku usaha “MEN” juga menuturkan bahwa desain model bisnis tidak dilakukan pada tahap awal bisnis. Pelaku usaha juga tidak mengetahui mengenai *framework* desain model bisnis terstruktur seperti *Business Model Canvas* dan bagaimana penerapannya.

Melalui wawancara lebih jauh dengan pelaku usaha “MEN”, peneliti mendapatkan informasi bahwa pelaku usaha dapat menjelaskan bagaimana penerapan elemen-elemen dari desain model bisnis pada bisnis “MEN” yang dijalani ini. Elemen-elemen dari desain model bisnis yang ditanyakan kepada pelaku bisnis berupa: segmentasi pasar, nilai produk, distribusi produk, jaringan koneksi dengan pelanggan, pemasukan perusahaan, dan aktivitas bisnis perusahaan. Elemen-elemen lain dari desain model bisnis mengenai pendanaan dan berhubungan dengan *supplier* tidak disertakan dalam wawancara dengan pertimbangan sebagai penyederhanaan lingkup metode *Lean Startup* yang umumnya lebih berfokus kepada aspek konsumen.

Melalui wawancara lebih lanjut, dapat disimpulkan bahwa desain model bisnis dijalankan oleh pelaku bisnis “MEN” dengan mengevaluasi keterbatasan dan kelebihan pada bisnis “MEN”. Hal ini terlihat dari penuturan pelaku bisnis “MEN” mengenai sasaran pasar bisnis catering “MEN” yang berupa karyawan kantor di sekitar pelaku usaha “MEN”. Penentuan sasaran pasar dari bisnis “MEN” ini didasari oleh kelebihan dan keterbatasan pelaku usaha “MEN” dalam memasarkan produk cateringnya melalui sistem *pre-order* seperti yang telah dijelaskan pada subbab 4.2 di atas. Penentuan sistem penjualan *pre-order* juga dilakukan oleh pelaku usaha dengan mempertimbangkan biaya rendah dari operasional bisnis catering ini.

Beberapa hal terkait elemen-elemen desain model bisnis yang telah dituturkan oleh pelaku bisnis “MEN” ini juga dikonfirmasi oleh konsumen “MEN”. Akan tetapi ada sedikit perbedaan persepsi antara pelaku usaha dan konsumen mengenai *value* produk. Pelaku usaha mengakui bahwa harga makanan “MEN” ini bukan tergolong murah, tapi ini dikarenakan penjagaan kualitas produk yang membutuhkan biaya yang relatif tinggi. Sedangkan menurut konsumen, produk makanan “MEN” ini merupakan makanan dengan kualitas baik dengan harga yang terjangkau. Hal ini mengindikasikan bahwa *value* produk riil melebihi *value* produk ekspektasi dari pelaku usaha “MEN”.

Penelitian dari Fakieh *et al* (2022) menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan *framework Business Model Canvas* sebagai desain model bisnis terstruktur melaporkan tingkat kepuasan yang lebih besar dalam kesuksesan perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menggunakan *framework Business Model Canvas*. Berdasarkan hasil dari penelitian

tersebut, maka sistem desain model bisnis yang dilakukan oleh perusahaan “MEN” secara intuitif dan tidak terstruktur ini dapat dibuat lebih efektif lagi jika didasari oleh pedoman yang lebih terstruktur seperti pada *Business Model Canvas*.

4.4 Validated Learning

Berdasarkan wawancara lebih lanjut, disimpulkan bahwa indikator metode Lean Startup berupa Validated Learning juga diterapkan secara tidak terstruktur pada bisnis catering “MEN” melalui feedback pelanggan dengan cara customer interview. Metode feedback yang dilakukan oleh bisnis “MEN” ini dikonfirmasi juga oleh konsumen yang menuturkan bahwa proses feedback dilakukan melalui customer interview.

Hasil feedback ini selanjutnya dievaluasi dan ditindak oleh pelaku usaha “MEN” sebagai usaha perbaikan berkelanjutan produk dan layanan bisnis “MEN”. Usaha perbaikan pada bisnis “MEN” ini berupa perbaikan pada kualitas rasa produk makanan “MEN”. Dari hasil wawancara dengan konsumen didapat hal yang sedikit berbeda dengan hal yang disampaikan oleh pelaku usaha. Konsumen menilai bahwa kualitas makanan “MEN” ini tergolong cukup konsisten. Hal ini mengindikasikan bahwa perbaikan kualitas rasa yang dilakukan oleh perusahaan “MEN” cukup halus dan tidak ekstrim, sehingga konsumen lain yang sudah cukup puas dengan produk makanan “MEN” ini tidak menyadari adanya perubahan kualitas rasa pada produk makanan ini.

Untuk memastikan agar validated learning ini mencapai sasaran value yang tepat bagi konsumen, pelaku bisnis menuturkan bahwa setelah dilakukan perbaikan tersebut pelaku bisnis melakukan customer interview kembali kepada pelanggan yang telah memberikan feedback sebelumnya. Wawancara dengan konsumen menguatkan pernyataan pelaku usaha “MEN” ini dengan menuturkan bahwa secara keseluruhan, konsumen puas dengan produk dan layanan bisnis “MEN” ini. Meskipun ada tambahan saran dari konsumen agar bisnis ini semakin dikembangkan dalam hal frekuensi pemesanan, sehingga konsumen dapat memesan makanan “MEN” lebih sering lagi.

Proses validated learning ini dilakukan oleh pelaku usaha “MEN” tanpa menggunakan framework yang lebih terstruktur seperti Customer Development. Penelitian dari Ang & Buttle (2009) menemukan bahwa perusahaan yang menjalankan Customer Development Plan sebagai model validated learning yang terstruktur, menunjukkan omset dan profit perusahaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menjalankan Customer Development Plan secara terstruktur. Berdasarkan hasil dari penelitian tersebut maka proses validated learning melalui sistem feedback dari customer interview yang telah dilakukan oleh perusahaan “MEN”, dapat dibuat lebih efektif lagi jika didasari oleh pedoman yang lebih terstruktur seperti pada Customer Development.

4.5 Pengembangan Produk Awal

Berdasarkan hasil wawancara dengan pelaku usaha “MEN” dapat disimpulkan bahwa produk awal yang dipasarkan oleh pelaku usaha “MEN” tidak melalui proses uji pelanggan untuk produk, yang merupakan salah indikator metode Lean Startup. Pelaku usaha “MEN” menuturkan bahwa produk awal yang dipasarkan kepada pelanggan merupakan produk yang didasari oleh value subjektif pelaku usaha tersebut. Pelaku usaha “MEN” menuturkan bahwa produk awal catering ini berawal dari makanan resep rumahan dengan tipe kuliner Jawa Timur. Keputusan pelaku usaha untuk memasarkan kuliner Jawa Timur ini didasari oleh keinginan pelaku usaha agar dapat mempopulerkan masakan Jawa Timur di area Jabodetabek.

Akan tetapi produk awal ini selanjutnya dikembangkan lebih lanjut dengan validated learning yang dilakukan oleh pelaku bisnis melalui sistem feedback dengan customer interview seperti yang telah dijelaskan pada subbab 4.4.

Penelitian dari Saadatmand (2017) memaparkan bahwa customer interview merupakan salah satu teknik produk awal atau minimum viable product (MVP). Dalam penelitian tersebut, teknik customer interview merupakan teknik MVP dengan efektivitas paling rendah. Teknik MVP lain dengan efektivitas yang lebih tinggi antara lain: A/B test, explainer video, blogs, dsb. Akan tetapi perlu diperhatikan bahwa penelitian efektivitas teknik MVP ini diuji untuk produk yang berbasis digital. Oleh karena itu diperlukan penelitian lebih lanjut bagaimana efektivitas berbagai teknik MVP ini terhadap produk non-digital seperti makanan catering pada perusahaan “MEN” ini

4.6 Arah Tindakan Perusahaan (Persevere atau Pivot)

Berdasarkan hasil wawancara dengan pelaku usaha “MEN”, pelaku usaha menuturkan bahwa perubahan atau *pivot* pada aktivitas bisnis yang sedang dijalani saat ini masih belum diperlukan, sehingga pelaku usaha “MEN” masih menjalankan strategi bertahan atau *persevere*. Beberapa pertimbangan pelaku usaha “MEN” dalam menjalankan strategi *persevere* yaitu dikarenakan lingkup bisnis “MEN” yang masih tergolong kecil dan kebutuhan biaya yang kecil juga dengan menjalankan sistem *pre-order* untuk pemasaran produk. Menurut pelaku usaha “MEN”, sistem *pre-order* ini memudahkan pelaku usaha dalam pengelolaan produksi, sehingga *waste product* juga dapat diminimalisir secara signifikan.

Hal ini juga dikonfirmasi oleh konsumen “MEN” yang menuturkan bahwa tidak terlihat adanya perubahan signifikan pada model atau operasional bisnis “MEN”. Dimana menurut konsumen “MEN” mungkin dikarenakan usaha “MEN” ini masih tergolong perusahaan rintisan.

Akan tetapi pelaku usaha “MEN” juga menuturkan adanya kemungkinan untuk mengevaluasi ulang arah tindakan perusahaan dengan cara mengevaluasi kondisi perusahaan dalam aktivitas bisnisnya. Pelaku usaha menuturkan bahwa evaluasi aktivitas perusahaan terutama terfokus pada kapasitas produksi dan distribusi produk agar dapat memenuhi jumlah permintaan dari pelanggan.

5. Kesimpulan

5.1 Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan bagaimana implementasi metode *Lean Startup* pada studi kasus UMKM catering “MEN”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa metode *Lean Startup* diimplementasikan pada perusahaan ini dengan berbagai *tools* sederhana, seperti sistem *pre-order* pada Whatsapp chat, *feedback* konsumen secara lisan, dan evaluasi beserta penyesuaian aktivitas bisnis berdasarkan kelemahan dan kekuatan bisnis serta peluang pasar. Meskipun ada aspek yang tidak dilakukan berdasarkan kaidah metode *Lean Startup*, seperti pada aspek pembuatan produk awal dimana perusahaan tidak melakukan uji pelanggan untuk produk awal.

Secara keseluruhan metode *Lean Startup* ini diterapkan dalam perusahaan UMKM “MEN” meskipun pelaku usaha tidak memiliki pengetahuan mengenai metode *Lean Startup* dan aspek-aspek di dalamnya. Hasil dari penelitian yang serupa menunjukkan bahwa untuk meningkatkan efektivitas perusahaan maka aspek-aspek metode *Lean Startup* perlu dilaksanakan dengan *framework* yang lebih terstruktur. Oleh karena itu akan lebih baik bagi perusahaan UMKM untuk menjalankan aktivitas bisnisnya sesuai dengan kaidah *Lean Startup* dengan *framework* terstruktur dibandingkan dengan hanya secara intuitif dan tidak terstruktur.

Pada teorinya, metode *Lean Startup* ini merupakan salah satu metode yang berfokus pada efektivitas penggunaan biaya dan investasi, yang umumnya merupakan hal yang sangat diperhatikan bagi perusahaan dengan biaya modal yang terbatas, seperti pada UMKM “MEN” ini. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi metode *Lean Startup* pada strategi perusahaan akan berguna khususnya bagi perusahaan UMKM dengan modal yang terbatas, seperti yang telah ditunjukkan oleh UMKM “MEN” ini.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran lebih deskriptif dan konkrit bagi praktisi bisnis mengenai bagaimana implementasi metode *Lean Startup* pada perusahaan UMKM. Metode *Lean Startup* ini umumnya diterapkan pada perusahaan industri teknologi dengan berbagai *tools* yang mungkin kurang familiar dan terkesan *advanced* bagi masyarakat awam. Penelitian studi kasus UMKM “MEN” ini menunjukkan bahwa metode *Lean Startup* yang terkesan *advanced* bagi awam, pada konkritnya dapat diimplementasikan secara sederhana tanpa berbagai *tools* canggih seperti yang banyak dicontohkan di dalam berbagai kajian literatur metode *Lean Startup*.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam proses penyusunan penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang mungkin dapat mempengaruhi hasil penelitian. Salah satu keterbatasan penelitian berupa jumlah informan kunci yang terbatas, yaitu dalam penelitian ini jumlah informan kunci sebanyak satu orang. Pada satu sisi, jumlah informan sebanyak satu orang ini memungkinkan penelitian studi kasus ini untuk

menggali lebih dalam dan berfokus pada satu subjek penelitian tersebut. Akan tetapi pada sisi yang lain, hal ini merupakan keterbatasan penelitian dalam membandingkan subjek penelitian lain yang serupa terhadap objek penelitian yang akan dikaji.

Hal ini juga mempengaruhi proses analisis data penelitian, dimana dengan kurangnya informan lain sebagai pembanding maka akan ada potensi terjadinya generalisasi data dalam proses analisis penelitian kualitatif ini. Hal ini dikarenakan oleh sifat penelitian metode kualitatif yang memiliki kecenderungan subjektif, dimana penelitian bergantung pada peneliti sebagai instrumen penelitian. Instrumen penelitian yang dimaksud berupa instrumen pengumpulan data dan instrumen analisis data.

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi wawasan dan bahan yang baik bagi penelitian selanjutnya. Untuk penelitian selanjutnya dapat dikembangkan lebih jauh mengenai bagaimana pengaruh pelaksanaan metode *Lean Startup* yang baik dan terstruktur terhadap efektivitas tujuan maupun keberlangsungan organisasi atau perusahaan UMKM.

Daftar Pustaka

- Aguiar, R.B.D., Caten, C.S.T., Cortimiglia, M.N., Ghezzi, A., Silva, D.S. (2021). Lean startup for Opportunity Exploitation: Adoption Constraints and Strategies in Technology New Ventures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(4), 944-969. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2020-0030>
- Ang, L., Buttle, F. (2009). Customer development strategies for exceeding expectations— An exploratory study. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. 16(4), 267 – 275. <https://doi.org/10.1057/dbm.2009.30>
- Baker, T., Welter, F. (2020). Contextualizing Entrepreneurship Theory Edisi 1. New York: Routledge.
- Blank, S. (2013). Why the lean startup changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.
- Blank, S., Dorf, B. (2012). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. Universal City: K&S Ranch.
- Bougie, R., Sekaran, U. (2016). Research Methods for Business: A Skill Building Approach. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bryman, A. (2012). Social Research Methods Edisi 4. New York: Oxford University Press.
- Ciptomulyono, U., Dhewanto, W., Taufik, T.A., Tritasmoro, I.I. (2022). Determinant Factors of Lean Start-up-based Incubation Metrics on Post-incubation Start-up Viability: Case-based Study. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 15(1), 178-199. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-12-2021-0187>
- Eck, T.V., Kievit, H., Koelemeijer, K., Solaimani, S. (2022). An Exploration of the Applicability of Lean startup in Small Non-digital Firms: An Effectuation Perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(9), 198-218. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2021-0270>
- Fakieh, B., AL-Ghamdi, A.S.A.M., Ragab, M. (2022). The Effect of Utilizing Business Model Canvas on the Satisfaction of Operating Electronic Business. *Complexity*, 1, 1649160. <https://doi.org/10.1155/2022/1649160>
- Gruber, M., Shepherd, D.A. (2021). The Lean Startup Framework: Closing the Academic–Practitioner Divide. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 967-998. <https://doi.org/10.1177/1042258719899415>
- Gruber, M., Tal, S. (2017). Where to play: 3 steps for discovering your most valuable market opportunities Edisi 1. London: Pearson.
- Gruber, M., Tal, S. (2024). Reflecting on the creation of the Market Opportunity Navigator (4th tool in the Lean Startup). *Journal of Business Venturing Design*, 3, 100017. <https://doi.org/10.1016/j.jbvd.2023.100017>
- Lackeus, M., Mansoori, Y. (2019). Comparing Effectuation to Discovery-driven Planning, Prescriptive Entrepreneurship, Business Planning, Lean startup, and Design Thinking. *Small Business Economics*, 54, 791–818. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00153-w>

- Neuman, W.L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* Edisi 7. Harlow: Pearson Education.
- Obrimah, E., Scrimshire, A., Tolonen, D., Welter, C. (2021). The Road to Entrepreneurial Success: Business Plans, Lean startup, or Both?. *New England Journal of Entrepreneurship*, 24(1), 21-42. <https://doi.org/10.1108/NEJE-08-2020-0031>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation* Edisi 1. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Patzelt, H., Shepherd, D. A. (2021). *Entrepreneurial Strategy: Starting, Managing, and Scaling New Ventures* Edisi 1. Mountain View: Creative Commons.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup* Edisi 1. New York: Crown Business.
- Saadatmand, M. (2017). Assessment of Minimum Viable Product Techniques: A Literature Review. *Engineering and Technology Management Student Projects*. 1179.