



## Faktor-Faktor Penyebab Kegagalan Berkembangnya Perusahaan *Startup*: Studi Kasus Perusahaan Makanan dan Minuman di Indonesia

Anindhita Yusi<sup>1\*</sup>, Aggraeni Puji<sup>1</sup>, Nur Adesita<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas MercuBuana Jakarta, Jalan Raya RT 04/ 01, Jakarta, 1165, Indonesia.

\*Corresponding author: [yusianindhita@yahoo.co.id](mailto:yusianindhita@yahoo.co.id)

---

### ARTICLE INFO

Received: 21-06-2022  
Revision: 29-10-2022  
Accepted: 31-10-2022

---

#### Keywords:

Startup  
Faktor Kegagalan  
Strategi Bisnis

---

### ABSTRACT

*Startup* adalah perusahaan yang baru didirikan sebagai organisasi pada tahap awal yang memiliki karakteristik yang berbeda dari organisasi yang matang, yang berfokus pada memonetisasi ide. *Startup* bidang makanan dan minuman masih menjadi salah satu bisnis yang menjanjikan, terutama di tengah perkembangan ekonomi digital. Mempertahankan bisnis makanan dan minuman tidak mudah. Presentasi jumlah kegagalan dari *startup* perusahaan sangatlah tinggi yaitu sekitar 90%. Faktor – faktor yang mempengaruhi dari kegagalan berkembangnya perusahaan *startup* diantaranya yang berpengaruh adalah faktor organisasi, produk, manusia, keuangan, pasar dan ekosistem. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor – faktor apa saja yang membuat kegagalan berkembangnya perusahaan *startup* Indonesia di bidang makanan dan minuman dengan menggunakan metode penelitian secara kualitatif dan kuantitatif yaitu dengan *Focus Group Discussion* dan AHP. Hasil penelitian adalah nilai *relative priority* tertinggi didapatkan pada kelompok dari faktor kegagalan yang terpenting menurut responden adalah pada kelompok faktor keuangan sebesar 0,08068217 dengan nilai tertinggi pada kelompok faktor keuangan adalah salah menentukan harga sebesar 0,136754. Berdasarkan hasil wawancara kesalahan penentuan harga disebabkan karena terlalu murah menetapkan harga sehingga biaya operasional tidak mencukupi.

---

### 1. PENDAHULUAN

*Startup* adalah perusahaan yang baru didirikan sebagai organisasi pada tahap awal yang memiliki karakteristik yang berbeda dari organisasi yang matang, yang berfokus pada memonetisasi ide (Nurchayoh & Gabriel, 2018)(Bednár & Tarišková, 2018). Perusahaan *startup* adalah perusahaan pada tahap awal operasinya (Gurel, 2015).

*Startup* bidang makanan dan minuman masih menjadi salah satu bisnis yang menjanjikan, terutama di tengah perkembangan ekonomi digital. Jumlah pelaku bisnis makanan dan minuman semakin meningkat dari tahun ke tahun. Mempertahankan bisnis makanan dan minuman tidak mudah. Presentasi jumlah kegagalan dari *startup* perusahaan sangatlah tinggi sekitar 90% (Bednár & Tarišková, 2018). Fenomena pada saat ini banyak perusahaan *startup* yang gulung tikar, sebagai catatan pada semester I/ 2021 terdapat 10 – 15 % perusahaan *startup* gulung tikar (*Startupranking*, 2021). Penelitian terdahulu menyatakan faktor – faktor yang mempengaruhi dari kegagalan berkembangnya perusahaan *startup* diantaranya yang berpengaruh adalah faktor organisasi, produk, manusia, keuangan, pasar dan ekosistem (Aker & Iqbal, 2020). Masalah penyebab kegagalan perusahaan *startup* adalah yang berhubungan dengan keuangan seperti salah menetapkan harga produk, perkiraan biaya yang buruk atau kurangnya modal untuk melanjutkan perkembangannya. Penyebab kegagalan lainnya adalah kurangnya kebutuhan pasar, hasil

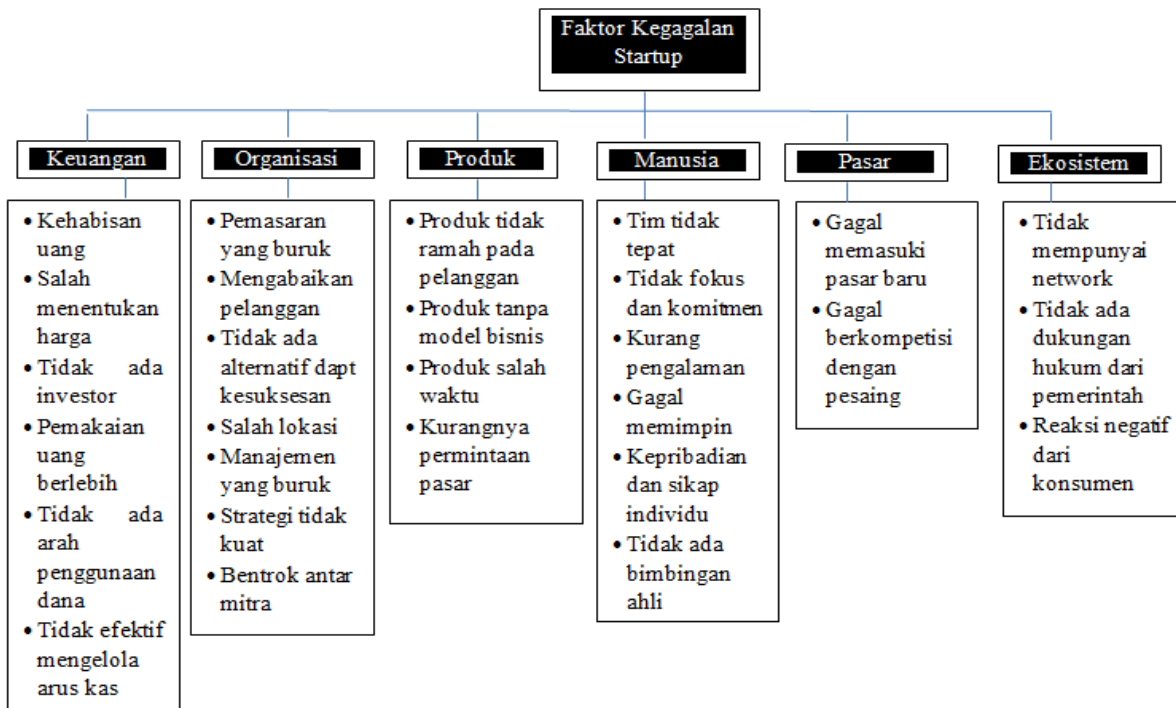
pengujian produk yang tidak memadai di pasar nyata dan memiliki tim yang buruk yang tidak dapat menyelesaikan masalah dan tidak dapat mengembangkan model bisnis yang tepat (Bednár & Tarišková, 2018). Evaluasi kegagalan Evaluasi kegagalan *startup* perusahaan memiliki banyak bobot dan kriteria faktor. Penilaian bobot dan prioritas untuk menentukan faktor utama kegagalan bisnis akan menjadi langkah penting dalam melaksanakan dan mengevaluasi bisnis pada perusahaan *startup*. Karena alasan tersebut di atas maka penelitian dilakukan secara kualitatif menggunakan Focus Group Discussion dan kuantitatif dengan menggunakan AHP (*Analytic Hierarchy Process*). Metode AHP terdapat tiga langkah dalam proses pengambilan keputusan seperti: struktur model, membandingkan kriteria, alternatif dan perhitungan berat; dan sintesis prioritas (Papapostolou e al, 2020). AHP digunakan unuk menentukan kunci faktor kegagalan dan bobot dalam sistem evaluasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Delphi bersama dengan AHP. Skala linkert digunakan pada pengisian kuesioner untuk mengukur seberapa besar pengaruh diantara faktor – faktor yang membuat kegagalan berkembangnya perusahaan *startup* tersebut.

AHP digunakan unuk menentukan kunci faktor kegagalan dan bobot dalam sistem evaluasi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Delphi bersama dengan AHP. Skala linkert digunakan pada pengisian kuesioner untuk mengukur seberapa besar pengaruh diantara faktor – faktor yang membuat kegagalan berkembangnya perusahaan *startup* tersebut. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan urutan/ ranking dari faktor – faktor yang membuat kegagalan berkembangnya perusahaan *startup* Indonesia di bidang makanan dan minuman. Hasil yang diharapkan yaitu mengetahui faktor terbesar yang dapat membuat Perusahaan *Startup* mengalami kegagalan.

**2. METODE PENELITIAN**

Pada prinsipnya penelitian dimulai dengan mengidentifikasi faktor – faktor yang menyebabkan kegagalan dari *literature review* yaitu keuangan, organisasi, produk, manusia, ekosistem dan pasar. Setiap faktor mengandung atribut dan pada kerangka kerja ini terdiri dari 28 kegagalan atribut. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dan kuantitatif. Dalam menentukan faktor yang paling berpengaruh pada kegagalan *startup* menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarki Process*). Pengembangan bobot dan prioritas untuk faktor kegagalan bisnis akan menjadi sebuah langkah penting dalam melaksanakan dan mengevaluasi bisnis untuk industri *startup* agar terus berkembang. Berdasarkan alasan tersebut, AHP dipilih di penelitian ini. AHP digunakan untuk menentukan kunci faktor kegagalan dan bobot faktor dalam sistem evaluasi. Skala perankingan digunakan menggunakan skala linkert antara 1 – 9 yang telah disusun dengan pertanyaan yang berisi dengan faktor – faktor penyebab kegagalan yang telah diambil dari studi literatur.

Wawancara kualitatif ini menggunakan model pendekatan secara personal yang baik agar interaksi dua arah tercapai dan dapat dipahami dengan baik dan pengisian kesioner. Lokasi pengambilan sampel adalah perusahaan *startup* yang gagal di kota Banda Aceh selama masa pandemi yaitu tahun 2020 hingga 2022 sebanyak 22 Perusahaan. Pertanyaan pada kesioner merujuk pada tabel *framework* 3.1. dibawah :



**Gambar 1.** *Framework* Penelitian

### 3. RESULT AND DISCUSSION/HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Faktor Kegagalan *Startup*

Bobot AHP dihitung dengan menggunakan Ms Excell. Terdapat keseluruhan total 28 pertanyaan kepada 22 responden perusahaan yang gagal berkembang. Pada tabel 3.1. dibawah merupakan skala pembobotan pertanyaan pada kuesioner :

**Tabel 1.** Bobot Elemen Matriks AHP

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

Sumber: Saaty (1990)

Setelah itu mendefinisikan perbandingan berpasangan dan membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan. Kemudian menghitung nilai *eigen* atau normalisasi dan menguji konsistensinya. Jika tidak konsisten nilai CR > 0,1 maka pengambilan data harus diulangi.

Menghitung indeks konsistensi dengan menggunakan rumus :

$$CI = \frac{\text{Lamda Max} - n}{n - 1} = \frac{25,3448 - 22}{22 - 1} = 0,1635136$$

Dimana :

Lamda max : Jumlah bobot matriks/ n

n : banyaknya perbandingan

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,1635136}{1,65} = 0,0990992$$

Dimana :

RI : nilai indeks R random yang berasal dari tabel Indeks random (n = 22, maka RI = 1,65).

Hasil dari nilai CR < 0,1 maka hirarki telah konsisten dan data penelitian tidak perlu diperbaiki.

#### 3.2. Hasil Perhitungan AHP

Hasil nilai *relative priority* didapatkan pada tabel 4.2 dibawah untuk nilai rata - rata *relative priority* kelompok dari faktor kegagalan yang terpenting menurut responden adalah pada kelompok faktor keuangan sebesar 0,08068217 dengan nilai tertinggi pada kelompok faktor keuangan adalah salah menentukan harga sebesar 0,136754. Dari hasil wawancara kesalahan penentuan harga disebabkan karena terlalu murah menetapkan harga sehingga biaya operasional tidak mencukupi. Hal ini dilakukan agar harga jual lebih murah dibandingkan pesaing yang menyebabkan kerugian. Menurut Kayikci et al (2022), harga pasar yang tinggi dapat mengakibatkan bahan baku didistribusikan kembali atau dibuang, sementara harga pasar yang rendah berarti keuntungannya yang lebih rendah. Oleh karena itu diperlukan strategi penetapan harga yang optimal akan membantu perusahaan memaksimalkan keuntungan sambil menghindari sisa makanan/ bahan baku. Faktor lainnya adalah salah mendapatkan *supplier* bahan baku dengan harga tinggi serta tidak memperhitungkan biaya - biaya tak terduga dan biaya kecil lainnya.

**Tabel 2.** Hasil Pembobotan Faktor Kegagalan Kelompok Keuangan

Kelompok	Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kegagalan	Relative Priority	Rata – Rata Relative Priority
<b>Keuangan</b>	Kehabisan uang	0,114887	0,08068217
	Salah menentukan harga	0,136754	
	Tidak ada investor	0,054712	
	Pemakaian uang yang berlebih tanpa rencana yang tepat	0,044669	
	Tidak ada arah penggunaan dana yang tepat	0,070955	
	Tidak efektif mengelola arus kas perusahaan	0,062116	

**Tabel 3.** Hasil Pembobotan Faktor Kegagalan Kelompok Organisasi

Kelompok	Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kegagalan	Relative Priority	Rata – Rata Relative Priority
<b>Organisasi</b>	Mengabaikan pelanggan	0,044669	0,55732857
	Pemasaran yang buruk	0,070955	
	Tidak mendapatkan alternatif untuk mendapat kesuksesan	0,062116	
	Pemilihan lokasi yang salah	0,062116	
	Manajemen yang buruk	0,054931	
	Tidak memiliki strategi pemasaran internet yang kuat	0,050674	
	Bentrok antar mitra	0,044669	

**Tabel 4.** Hasil Pembobotan Faktor Kegagalan Kelompok Produk

Kelompok	Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kegagalan	Relative Priority	Rata – Rata Relative Priority
<b>Produk</b>	Produk tanpa model bisnis	0,054455	0,047879
	Produk tidak ramah terhadap pengguna	0,047624	
	Produk salah waktu	0,031976	
	Kurangnya permintaan pasar	0,02626	

**Tabel 5.** Hasil Pembobotan Faktor Kegagalan Kelompok Manusia

Kelompok	Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kegagalan	Relative Priority	Rata – Rata Relative Priority
<b>Manusia</b>	Tidak memiliki tim yang tepat	0,044669	0,55732857
	Tidak fokus dan berkomitmen	0,070955	
	Kurang pengalaman	0,062116	
	Gagal memimpin	0,062116	
	Kepribadian dan sikap pengusaha dan sikap mengakibatkan kegagalan	0,054931	
Tidak mendapat bimbingan dari ahli	0,050674		

**Tabel 6.** Hasil Pembobotan Faktor Kegagalan Kelompok Pasar

Kelompok	Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kegagalan	Relative Priority	Rata – Rata Relative Priority
<b>Pasar</b>	Gagal berkompetisi dengan pesaing	0,022591	0,0182595
	Memasuki pasar baru membuat sulit mempertahankan dalam pasar	0,013928	

**Tabel 7.** Hasil Pembobotan Faktor Kegagalan Kelompok Ekosistem

Kelompok	Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kegagalan	Relative Priority	Rata – Rata Relative Priority
<b>Ekosistem</b>	Tidak memiliki network	0,022591	0,016815667
	Tidak ada dukungan hukum dan pemerintah	0,013928	
	Reaksi negatif dari konsumen	0,013928	

Hasil nilai *relative priority* tertinggi didapatkan pada kelompok dari faktor kegagalan yang terpenting menurut responden adalah pada kelompok faktor keuangan sebesar 0,08068217 dengan nilai tertinggi pada kelompok faktor keuangan adalah salah menentukan harga sebesar 0,136754. Berdasarkan hasil wawancara kesalahan penentuan harga disebabkan karena terlalu murah menetapkan harga sehingga biaya operasional tidak mencukupi. Hal ini dilakukan agar harga jual lebih murah dibandingkan pesaing yang menyebabkan kerugian. Serta jika harga terlalu tinggi dan menyebabkan penjualan minimal menurut Kayikci et al (2022), harga pasar yang tinggi dapat mengakibatkan bahan baku didistribusikan kembali atau dibuang, sementara harga pasar yang rendah berarti keuntungannya yang lebih rendah. Oleh karena itu diperlukan strategi penetapan harga yang optimal akan membantu perusahaan memaksimalkan keuntungan sambil menghindari sisa makanan/ bahan baku. Faktor lainnya adalah salah mendapatkan *supplier* bahan baku dengan harga tinggi serta tidak memperhitungkan biaya – biaya tak terduga dan biaya kecil lainnya. Saran untuk Perusahaan mempertahankan Perusahaannya dalam menentukan harga jual produk yaitu mempertimbangkan biaya tetap seperti : biaya sewa gedung, perawatan mesin, tagihan listrik, biaya tidak tetap seperti : biaya bahan baku, tenaga kerja dan biaya pengiriman dan lain – lain serta penentuan margin profit. Oleh karena itu diperlukan strategi penetapan harga yang optimal akan membantu perusahaan memaksimalkan keuntungan sambil menghindari sisa makanan/ bahan baku. Pada kelompok organisasi, nilai *relative priority* tertinggi adalah pada faktor mengabaikan pelanggan. Menurut (Lai et al, 2022), kepuasan pelanggan adalah penilaian pelanggan tentang sejauh mana produk atau layanan dapat memenuhi kebutuhannya sendiri. Kepuasan pelanggan mencakup kepuasan, kebahagiaan, keingintahuan, kejutan dan bentuk ekspresi lainnya. Kepuasan pelanggan sebagai respon psikologis adalah dihasilkan dan

membandingkan persepsi aktual pelanggan tentang pelayanan dan harapan mereka terhadap pelayanan. Dampak jika perusahaan mengabaikan pelanggan adalah pelanggan merasa tidak terpuaskan dengan produk atau pelayanan yang diberikan sehingga pelanggan tidak membeli produk dari perusahaan tersebut serta dapat menginformasikan hal tersebut kepada orang lain.

Pada kelompok produk, nilai *relative priority* tertinggi adalah pada faktor produk tanpa model bisnis. Model bisnis merupakan suatu metode dalam melakukan bisnis agar perusahaan dapat menghasilkan pendapatan untuk mempertahankan keberadaan perusahaannya (Osterwalder et al, 2010). Tanpa adanya model bisnis yang sesuai perusahaan tidak akan dapat bertahan lama, hal ini dikarenakan kebutuhan, keinginan, dan permintaan pelanggan yang berubah ubah seiring dengan jaman yang juga terus berkembang. Ketidaksiesuaian ini akan membawa dampak negatif bagi perusahaan, karena saat pelanggan merasa keinginannya tidak terpenuhi, pelanggan akan mencari tempat lain yang dapat memenuhi keinginannya. Bertindak pada model bisnis yang salah dapat menimbulkan kerugian finansial atau kehilangan peluang yang sangat besar, sehingga meningkatkan potensi untuk keluar dari bisnis (Nielsen, 2012).

Pada kelompok manusia, nilai *relative priority* tertinggi adalah pada faktor tidak memiliki tim yang tepat. *Teamwork* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, *teamwork* juga membawa pengaruh besar terhadap prestasi kerja, peningkatan target dan hubungan yang baik antar karyawan. Ketika dalam suatu perusahaan, pekerja tidak dapat bekerja secara *teamwork* dengan baik maka tidak terjadi keharmonisan, masalah tidak dapat terselesaikan dengan baik (Oktavia & Budiono, 2021).

Pada kelompok pasar, nilai *relative priority* tertinggi adalah pada faktor tidak mampu bersaing dengan pesaing. Munculnya persaingan dalam dunia bisnis merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Oleh karena itu setiap perusahaan harus dituntut untuk selalu mengerti dan memahami apa yang terjadi di pasar, apa yang menjadi keinginan konsumen dan perubahan apa yang terjadi di lingkungan bisnisnya (Sulistiyorini et al, 2022).

Pada kelompok ekosistem nilai *relative priority* tertinggi adalah pada faktor tidak memiliki *network*. Pentingnya dalam membangun suatu jaringan adalah karena peningkatan produktivitas dan sinergi kerja dapat meningkat dengan adanya jaringan. Peningkatan volume penjualan dapat terjadi ketika perusahaan mempunyai jaringan bisnis dan menjalin jaringan tersebut dengan baik, maka perusahaan dapat lebih mudah mendapatkan informasi tentang pasar produk perusahaan, perkembangan teknologi dan sumber – sumber pendanaan dapat lebih mudah diakses (Adawiyah, 2016)

#### 4. KESIMPULAN

Hasil nilai *relative priority* tertinggi didapatkan pada kelompok dari faktor kegagalan yang terpenting menurut responden adalah pada kelompok faktor keuangan sebesar 0,08068217 dengan nilai tertinggi pada kelompok faktor keuangan adalah salah menentukan harga sebesar 0,136754. Berdasarkan hasil wawancara kesalahan penentuan harga disebabkan karena terlalu murah menetapkan harga sehingga biaya operasional tidak mencukupi. Hal ini dilakukan agar harga jual lebih murah dibandingkan pesaing yang menyebabkan kerugian. Faktor lainnya adalah salah mendapatkan *supplier* bahan baku dengan harga tinggi serta tidak memperhitungkan biaya – biaya tak terduga dan biaya kecil lainnya. Saran untuk Perusahaan mempertahankan Perusahaannya dalam menentukan harga jual produk yaitu mempertimbangkan biaya tetap seperti : biaya sewa gedung, perawatan mesin, tagihan listrik, biaya tidak tetap seperti : biaya bahan baku, tenaga kerja dan biaya pengiriman dan lain – lain serta penentuan margin profit.

#### REFERENCES

- Akter, B., & Iqbal, A. (2020). Failure Factors of Platform Start-ups: A Systematic Literature Review. *Nordic Journal of Media Management Issue*, 1(3), 433–459. <https://doi.org/10.5278/njmm.2597-0445.6090>
- Aminova, M., & Marchi, E. (2021). The Role of Innovation on Start-Up Failure vs. its Success. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 41–72. <https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i1.60>
- Bednár, I. R., & Tarišková, I. N. (2018). Indicators of startup failure. *International Scientific Journal "Industry 4.0,"* 5(December 2017), 238–240.
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). Startups' roads to failure. *Sustainability (Switzerland)*, 10(7), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su10072346>
- Dalmarco, G., Maehler, A. E., Trevisan, M., & Schiavini, J. M. (2017). The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 14(3), 226–234. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2017.05.005>
- B. Gurel, I.U Sari, "Strategic Planning for Sustainability in a StartUp Company: A Case Study on Human Resources Consulting Firm, *European Journal of sustainable Development*, vol. 4, no 2, pp.313- 322, 2015
- Hart, M. A. (2012). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses Eric Ries. New York: Crown Business, 2011. 320 pages. US\$26.00. In *Journal of Product Innovation Management* (Vol. 29, Issue 3). [https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00920\\_2.x](https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00920_2.x)
- Hummel, J.M., Bridges, J.F.P., IJzerman, M.J., 2014. Group decision making with the analytic hierarchy process in benefit-risk assessment: a tutorial. *Patient. Springe Int. Publ.* <https://doi.org/10.1007/s40271-014-0050-7>

- Kalyanasundaram, G. (2018). Why Do Startups Fail? A Case Study Based Empirical Analysis in Bangalore. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 7(1), 79–102. <https://doi.org/10.7545/ajip.2018.7.1.079>
- Kayikci, Y., Demir, S., Mangla, S. K., Subramanian, N., & Koc, B. (2022). Data-driven optimal dynamic pricing strategy for reducing perishable food waste at retailers. *Journal of Cleaner Production*, 344(August 2021), 131068. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131068>
- Krishna, A., Agrawal, A., & Choudhary, A. (2016, December). Predicting the outcome of startups: less failure, more success. In *2016 IEEE 16th International Conference on Data Mining Workshops (ICDMW)* (pp. 798-805). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICDMW.2016.0118>
- Nurchahyo, R., & Gabriel, D. S. (2018). *fashion startup companies Characteristics of Startup Company and Its Strategy : Analysis of Indonesia Fashion Startup Companies. January*. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.34.13908>
- Papapostolou, A., Karakosta, C., Apostolidis, G., & Doukas, H. (2020). An AHP-SWOT-fuzzy TOPSIS approach for achieving a cross-border RES cooperation. *Sustainability*, 12(7), 2886. <https://doi.org/10.3390/su12072886>
- Patel N. (2015). 90% of startups fail: here's what you need to know about the 10%. *Forbes*. <https://doi.org/10.1097/01.NME.0000457290.69959.78>
- R.R dos Santos, F.J.C de melo Melo, C.N de Queiroz Claudino, D.D de Medeiros, “Model for formulating competitive strategy: the supplementary health sector case”, “Model for formulating competitive strategy: the supplementary health sector case”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 24, No. 1, pp 219-243, 2017
- S. Stubner, T. Wulf, H. Hungenberg, “Management Support and the Performance of Entrepreneurial Start-Ups – An Empirical Analysis Of Newly Founded Companies in Germany”, *Management Support*, vol. 59, pp. 138-159, April 2000