

Kemampuan Bisnis Rintisan Indonesia di Masa Pandemi

Indria Handoko

Faculty Member, Universitas Prasetiya Mulya



“It’s easier now than ever to start a new venture and harder than ever to build a durable company” (John Doer)

Fenomena bisnis rintisan atau *‘startup’* selalu menarik untuk dibahas mengingat kemunculannya yang relatif cepat dan serentak di seluruh dunia beberapa tahun terakhir ini. Bagaimana kapasitasnya di masa pandemi yang mengguncang semua sektor ekonomi saat ini?

Kemunculan bisnis rintisan telah membawa perubahan di berbagai bidang kehidupan, mulai dari kesehatan, pendidikan, pertanian, hingga permainan atau *gaming*, dan tidak sedikit yang telah memberi sumbangan penting bagi perekonomian negara. Dinamika bisnis rintisan ini tidak hanya disebabkan oleh peran besar teknologi namun juga peran pemilik bisnis rintisan atau *startup founder*.

Hal yang menonjol dari pemilik bisnis rintisan adalah karakternya yang cenderung ingin mencari terobosan untuk menyelesaikan permasalahan kustomer, dan kemampuannya menghasilkan inovasi bagi pertumbuhan bisnis yang eksponensial. Dalam mencari terobosan tersebut, pebisnis rintisan biasanya akan masuk ke dalam suatu area yang belum ada atau ada sedikit pemain di dalamnya, suatu kondisi yang penuh ketidakpastian dan kompleksitas yang

tinggi. Apabila berhasil, maka bisnis rintisan tersebut akan dapat memberi perubahan besar (disrupsi) pada area atau lingkungan tersebut. Singkat kata, di dalam situasi yang serba terbatas, sangat kompleks, penuh ketidakpastian, dan bahkan sering terjadi turbulensi, bisnis rintisan dapat menunjukkan kemampuannya untuk berinovasi, dan membuktikan bahwa mereka tidak saja mampu untuk beradaptasi (*adapting*) namun juga mampu untuk membentuk (*shaping*) lingkungan bisnisnya (Teece, 2007).

Pada awal 2020, di mana pelaku bisnis secara umum memiliki optimisme tinggi untuk merealisasikan rencana dan target perusahaan masing-masing, tiba-tiba harus menghadapi pandemi Covid-19 yang memaksa mereka untuk menghentikan segala aktivitas bisnis dan menyusun strategi baru untuk bertahan. Tantangan terbesar mereka dalam situasi ini adalah bagaimana menghadapi kondisi keuangan perusahaan (arus kas) yang terus menurun, juga turunnya produktivitas dan mentalitas karyawan, serta lingkungan di sekitarnya.

Tantangan tersebut menjadi semakin besar karena tidak ada yang tahu kapan semuanya ini akan berakhir dan membaik kembali. Mereka menghadapi isu yang sangat kompleks, mulai dari isu resiko kesehatan (baik fisik maupun mental), ekonomi, dan juga sosial. Dalam situasi yang tidak pernah terjadi sebelumnya ini (*unprecedented*), penuh ketidakpastian dan berisiko tinggi, pebisnis yang berskala besar maupun kecil ‘dipaksa’ untuk mencari cara atau terobosan dan inovasi untuk bisa bertahan. Sebagian bahkan sudah mengibarkan bendera putih atau menyerah dan menyatakan perusahaannya bangkrut.

Bagaimana mereka menghadapi krisis Covid-19 di bulan April hingga Agustus 2020, atau pada bulan-bulan awal munculnya pandemi dan diberlakukannya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di Indonesia? Bagaimana bisnis rintisan yang rata-rata memiliki kemampuan berinovasi dan menghasilkan pertumbuhan signifikan akan merespon krisis ini untuk bertahan? Penulis mendapat kesempatan untuk mewawancarai beberapa narasumber pemilik bisnis rintisan di Indonesia dari bidang bisnis yang berlainan. Bisnis rintisan yang dibahas dalam studi ini adalah kategori bisnis tahap awal (*early-stage startup*) dan termasuk yang mampu bertahan dan membuat terobosan di dalam krisis, terutama pada masa awal merebaknya pandemi.

Untuk memotret bagaimana pebisnis rintisan Indonesia menghadapi krisis covid-19, di sini digunakan kerangka kapabilitas dinamis atau yang lebih umum disebut dengan istilah ‘*dynamic capability*’ (Teece, 2011)¹. Pendekatan ini dianggap sebagai salah satu konsep yang dapat menjelaskan bagaimana suatu organisasi yang berada pada lingkungan yang penuh ketidakpastian dan turbulensi tinggi (*high-velocity environment*) dapat mengembangkan kemampuannya (e.g. Barreto, 2009).

‘Dynamic capability is not adapting, but shaping the environment’ (Teece 2007)

Kelincahan dalam Ketidakpastian

Bisnis yang berada dalam situasi penuh ketidakpastian tinggi, yang tidak ada satupun mampu membuat prediksi ke depannya, dapat dianalogikan sebagai berada di dalam pertandingan beladiri campuran atau ‘*mixed martial arts*’, yang berbeda dengan pertandingan catur (Teece et al., 2016). Dalam pertandingan catur, pemain dapat mempelajari dan memprediksi langkah lawan, sehingga dia dapat memperhitungkan langkah yang akan diambil. Aturan main dalam pertandingan catur sudah lebih pasti dibandingkan pertandingan

¹ Untuk pertimbangan penggunaan istilah yang lebih dikenal, selanjutnya ‘*dynamic capability*’ digunakan di dalam tulisan

beladiri campuran. Di dalam beladiri campuran, aturan utamanya lebih tidak pasti, permainan dilakukan dalam tempo yang sangat cepat, sehingga jurus lawan lebih sulit untuk diprediksi. Pada pertandingan beladiri campuran, pemain dapat menggunakan berbagai kombinasi teknik, antara lain teknik tendangan, tinju, gulat, jiu-jitsu, dan sebagainya. Sehingga pemain perlu mengerahkan kemampuan berpikir sangat cepat untuk mengambil jurus menggempur lawan. Dengan kata lain, pemain beladiri campuran harus memiliki strategi atau teknik menyerang yang jauh lebih lincah dan fleksibel untuk mengantisipasi gerakan tidak terduga lawan.

Dalam menghadapi krisis Covid-19 dengan tingkat ketidakpastian sangat tinggi dan belum ada yang dapat memprediksi perkembangan ke depannya (*high-velocity environment*), pemimpin bisnis seperti berada di dalam pertandingan beladiri campuran. Dalam situasi seperti ini, mereka tidak cukup hanya mengandalkan pada pengalaman memimpin sebelumnya untuk kemudian membuat strategi seperti pada kondisi krisis biasa (*ordinary capability*), namun dibutuhkan kemampuan yang lebih dari itu.

Sama halnya dengan pertandingan beladiri campuran, pebisnis perlu memiliki kelincahan dan fleksibilitas yang tinggi untuk mengantisipasi kondisi yang tidak terduga dan kemudian membuat strategi. Kelincahan dan fleksibilitas dari suatu organisasi, atau *organizational agility*, diyakini sebagai salah satu faktor penting berinovasi dan menemukan solusi terbaik dalam kondisi penuh turbulensi. Dalam hal ini, *organizational agility* merupakan bagian dari konsep *dynamic capability*, yaitu sebagai tingkat tertinggi dari kemampuan organisasi yang harus dibangun secara terus menerus (Teece et al., 2016).

Pada era digital saat ini di mana perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan sangat berperan dalam kehidupan manusia, perusahaan tidak hanya dituntut untuk mampu mengorkestrasikan bisnis dan organisasinya, namun juga menggunakan dengan tepat dan bijaksana teknologi dan aset lainnya yang mendukung. Terkait kebutuhan untuk membentuk organisasi yang *agile* maka penerapan inovasi teknologi perlu dikombinasikan dengan struktur organisasi yang fleksibel juga, yang memungkinkan organisasi bergerak cepat dan dapat berubah sesuai dinamika bisnis.

Terkait bisnis rintisan yang biasanya masih berupa organisasi yang kecil, maka dalam hal ini mereka akan lebih mudah mengadopsi prinsip *organizational agility* dibanding perusahaan yang lebih besar. Apa itu konsep *dynamic capability* dan bagaimana bisnis rintisan Indonesia menerapkan konsep *dynamic capability* di masa krisis Covid-19 ini?

***Dynamic Capability* Bisnis Rintisan**

Dynamic capability secara garis besar dapat diartikan sebagai kemampuan perusahaan untuk memecahkan permasalahan dengan tepat waktu, melalui kegiatan mengintegrasikan, membangun, serta mengkonfigurasi kompetensi baik yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan (e.g. Teece et al., 2016, Teece, 2011, Barreto, 2009). Kemampuan perusahaan ini dapat menjadi sumber keunggulan bersaing perusahaan (Teece, 2007). *Dynamic capability* dapat dibangun pada dua macam konteks bisnis, yaitu pada dinamika bisnis dengan tingkat kecepatan medium atau *moderately dynamic market*, dan pada tingkat kecepatan tinggi atau *high-velocity dynamic market* (Eisenhardt and Martin, 2000, Barreto, 2009).

Pada tingkat kecepatan medium, *dynamic capability* menggunakan pendekatan yang lebih analitik, rinci, menggunakan proses yang lebih stabil atau rutin, dan biasanya akan memperoleh hasil yang terprediksi. Sedangkan pada *high-velocity dynamic market*,

pendekatannya lebih sederhana (tidak rinci), proses yang digunakan *highly experiential*, tidak stabil dan non-rutin, dan hasil yang diperoleh belum dapat diprediksi (Eisenhardt and Martin, 2000). Seperti dijelaskan sebelumnya, krisis pandemi Covid-19 termasuk di dalam konteks dinamika dengan tingkat tinggi, sehingga proses yang dialami organisasi dalam membangun kapabilitasnya bisa dibilang serabutan atau tidak stabil, berulang-ulang (*experimental*) atau dengan beberapa kali iterasi.

Pada dasarnya, konsep *dynamic capability* yang dikembangkan oleh Teece et al. (1997) terdiri dari tiga macam kemampuan, yaitu *sensing*, *seizing*, dan *transforming* atau *pivoting*. *Sensing* diartikan sebagai kemampuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan menilai (*assessment*) peluang dan ancaman terkait dengan kebutuhan customer yang belum terpenuhi. *Seizing* adalah kemampuan implementasi atau memobilisasi sumber daya untuk menjawab kebutuhan customer dan peluang tersebut, dan kemudian menangkap ‘value’ atau menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Sedangkan *transforming* diartikan sebagai kemampuan untuk terus melakukan pembaruan (*renewal*) baik dalam bentuk membarui (*reinventing*) model bisnis maupun mentransformasi organisasi. Ketiga macam kemampuan tersebut merupakan rangkaian proses yang terus menerus dan iteratif, yang harus dilakukan dan terus dikembangkan perusahaan apabila ingin bertahan dalam jangka waktu yang panjang (Teece, 2007).

Sejauh ini dapat dikatakan bahwa *dynamic capability* merupakan mekanisme pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang melibatkan kemampuan kognitif secara sadar untuk memperoleh pengetahuan baru (*knowledge acquisition*). Mekanisme ini biasanya terlihat dalam bentuk diskusi kolektif secara intensif, praktek yang berulang (iterasi), dan belajar dari kesalahan untuk melakukan perbaikan (Barreto, 2009, Eisenhardt and Martin, 2000). Terkait ini maka salah satu syarat penting bagi perusahaan untuk dapat membangun *dynamic capability* adalah kemampuan kognitif superior, khususnya dalam hal manajerial, dari pemilik atau pemimpin bisnisnya.

Bisnis rintisan pada dasarnya telah menerapkan mekanisme pembelajaran *dynamic capability* tersebut di dalam aktivitas bisnisnya. Yaitu yang disebut oleh Eric Ries sebagai *lean startup*, yang terdiri dari proses ‘*build, measure, learn*’ (Ries, 2017). Secara singkat, konsep dasar *lean startup* adalah proses memvalidasi kecocokan antara produk (*Minimum Viable Product*) yang dikembangkan oleh perusahaan dengan kebutuhan pasar sasaran, atau mencari ‘*product-market fit*’, melalui iterasi secara terus menerus. Dalam proses iterasi tersebut, organisasi mengkonfigurasi kompetensi yang mereka miliki dengan kompetensi yang berasal dari luar organisasi, dan secara terus menerus akan menghasilkan kapabilitas organisasi jangka panjang.

Pada masa pandemi Covid-19, proses iterasi *sensing*, *seizing*, dan *transforming* terjadi dalam waktu yang jauh lebih cepat dari biasanya, mengingat perubahan yang disebabkan oleh penyebaran virus sangat cepat disertai dengan diberlakukannya protokol kesehatan pada berbagai aktivitas. Kondisi tersebut menyebabkan perubahan pada perilaku konsumen dan *stakeholder* lainnya, seperti karyawan, pemasok, pesaing, dan masyarakat sekitar. Hal ini menuntut perusahaan untuk dengan cepat mengidentifikasi perkembangan yang terjadi dan peluang yang dapat ditangkap (*sensing*), merumuskan hipotesa dan mengarahkan mobilisasi sumber daya untuk menangkap potensi peluang tersebut (*seizing*), serta kemudian mentransformasi dengan cepat model bisnis dan organisasinya (*transforming*).

Dalam situasi yang serba cepat dan penuh resiko tersebut, pemimpin bisnis juga harus menyadari bahwa ada nilai-nilai perusahaan dan kemampuan kolektif dari organisasinya yang bisa menjadi pendukung atau sebaliknya justru menjadi penghambat usaha transformasi. Ketidaksiapan organisasi akan berakibat pada gagalnya usaha transformasi model bisnis. Dengan kata lain, *dynamic capability* tidak hanya membutuhkan kemampuan strategik pada tingkat kepemimpinan, namun juga kemampuan dari organisasi untuk mengimplementasikan strategi bisnis baru (Teece, 2011). Berikut ini akan dijelaskan bagaimana beberapa bisnis rintisan di Indonesia menggunakan kemampuan organisasinya, yang dapat dikaitkan dengan konsep *dynamic capability*, di masa-masa awal pandemik Covid-19.

Bisnis Rintisan Indonesia di Masa Pandemi

Keberhasilan dari bisnis rintisan biasanya berawal dari kemampuan organisasinya untuk mengidentifikasi permasalahan utama target kustomer, membuat rangkaian alternatif solusi, dan melakukan aktivitas iterasi untuk mencapai *product-market fit*. Kemudian pada titik tertentu di mana semakin banyak produk diterima oleh segmen pasar yang luas, perusahaan dapat mencapai arus kas positif, maka terbukalah jalan menuju pertumbuhan bisnis yang eksponensial. Proses menuju pada pertumbuhan bisnis yang eksponensial (*high growth*) ini selalu dilandasi oleh misi pendiri bisnis yang rata-rata mengarah pada dorongan untuk membangun bisnis yang berdampak luas melalui inovasi.

Krisis Covid-19 yang muncul mendadak di awal tahun 2020 menggambarkan kekacauan atau masalah yang merebak di mana-mana, hampir di semua sisi kehidupan manusia. Bagi pebisnis rintisan yang memegang prinsip *high growth* tersebut, situasi krisis ini dapat menjadi tantangan tersendiri untuk membuat solusi yang berdampak luas sesuai dengan misinya. Berbeda dengan kondisi normal, kali ini pendiri bisnis rintisan juga secara bersamaan menghadapi krisis yang menimpa orang di sekelilingnya, antara lain keluarga, saudara, teman, karyawan, yang tidak hanya berupa krisis kesehatan dan ekonomi namun juga mental dan sosial. Dan bagi pebisnis rintisan yang masih mengandalkan keberlangsungan hidupnya pada pendanaan dari investor, situasi krisis ini menjadi lebih parah, dengan perubahan skema pengucuran dana yang tidak sesuai dengan rencana awal. Mau tidak mau, pebisnis rintisan harus mengarahkan segala kemampuannya untuk bisa keluar dari lingkaran kesulitan tersebut.

Dalam situasi serba sulit tersebut, beberapa pemilik bisnis rintisan justru tertantang untuk kembali pada misi perusahaannya, mencari penyelesaian masalah paling kritical yang dihadapi segmen pasarnya terkait pandemi Covid-19, dan segera membuat inovasi bisnis dalam waktu yang sangat cepat dan tepat. Berikut adalah rangkaian cerita dari bisnis rintisan Indonesia dengan menggunakan kerangka *sensing, seizing, transforming*, untuk menggambarkan bagaimana mereka menggunakan kemampuan organisasinya merespon krisis Covid-19.

Sensing

Pada masa-masa awal menghadapi badai Covid-19, para narasumber dalam studi ini bercerita bahwa langkah awal yang mereka lakukan adalah dengan melakukan *rapid sensing*. Istilah *rapid sensing* ini muncul dari pernyataan salah seorang narasumber, yang kemudian ditemukan persepsi yang sama mengenai istilah ini dari proses yang dilakukan oleh narasumber-narasumber lainnya. Mereka mempersepsikan proses awal ini sebagai sesuatu yang *rapid* karena dijalankan dalam waktu yang jauh lebih cepat dari biasanya (beberapa menyebutkan hanya butuh dua hari untuk mulai dari riset lapangan hingga membuat skenario rencana).



Yang dilakukan adalah segera melakukan riset lapangan untuk mempelajari perkembangan dan perubahan situasi pasar, mengidentifikasi kembali permasalahan yang dihadapi oleh kustomer, serta menilai kondisi dan kesiapan organisasi masing-masing. Temuan lapangan ini kemudian diolah dan dikombinasikan dengan pemikiran mendalam dan intuisi dari pemilik bisnis dan tim kunci, lalu dibawa ke dalam

proses *brainstorming* secara intensif. Hasil yang diperoleh dari *rapid sensing* adalah beberapa hipotesa dan skenario rencana, termasuk skenario mengenai kemungkinan situasi pada masa setelah Covid-19 (*post pandemic*).

Kesamaan yang ditemui dari hasil wawancara adalah bahwa proses *rapid sensing* yang dilakukan ini berorientasi pada *action*. Antara lain, mereka mengambil beberapa tindakan untuk memonitor kondisi lapangan secara intensif meskipun dengan segala keterbatasan akibat adanya kondisi '*work-from-home*' dan '*social distancing*'. Kemudian berdasarkan hasil riset lapangan tersebut mereka membuat dan menguji hipotesa, dan membuat beberapa skenario rencana termasuk untuk melakukan *pivot*.

Di dalam proses *sensing* pula, beberapa narasumber mengidentifikasi adanya inefisiensi dalam operasional perusahaan mereka, termasuk inefisiensi yang dapat berdampak pada solusi yang diberikan kepada kustomer. Dengan kata lain, *rapid sensing* di masa krisis ini dapat membantu pebisnis rintisan untuk dengan cepat mengidentifikasi kembali beberapa masalah dan gap dengan adanya situasi krisis, mendefinisikan ulang profil dan problem kustomer, membuat target baru, serta mengambil beberapa tindakan yang dapat dilakukan pada tahap awal ini.

Seizing



Setelah mengidentifikasi peluang dan mempertajam skenario rencana, berikutnya masuk ke dalam proses implementasi untuk menangkap peluang tersebut atau yang disebut *seizing* (Teece et al., 2016). Bagi para pebisnis rintisan tersebut, kesempatan menangkap peluang ini terbuka pada saat dilonggarkannya Pembatasan Sosial Berskala Besar atau PSBB oleh Pemerintah di berbagai daerah di bulan Juni 2020. Pelonggaran ini memberi kesempatan pergerakan atau mobilitas (meskipun masih

sangat terbatas), termasuk adanya pergerakan aktivitas ekonomi di beberapa sektor.

Dengan telah dilakukannya proses *sensing* pada bulan-bulan sebelumnya, rata-rata dapat dengan segera mengimplementasikan skenario rencananya pada pasar sasaran. Pada tahapan *seizing* ini, rata-rata pebisnis rintisan tetap menerapkan prinsip *lean startup* dengan proses

iterasi secara cepat untuk pembuktian hipotesa dan melakukan perbaikan. Di sini dituntut kemampuan pengambilan keputusan yang serba cepat tidak hanya oleh *founder* namun juga pemimpin pada tingkat bawahnya, begitu terdeteksi adanya ketidakberesan di lapangan.

Pada kondisi pandemi ini, mereka juga menghadapi masalah dengan semakin menipisnya arus kas, sementara di sisi lain mereka juga menemui tantangan untuk mengakuisisi kustomer baru dan meningkatkan volume penjualan. Sehingga pada tahap ini mereka juga berusaha keras untuk mencari terobosan mencapai efisiensi supaya terhindar dari kekurangan arus kas. Dalam kondisi ini, ternyata konsep fleksibilitas menjadi salah satu kunci penting. Hal ini sangat menarik, karena upaya efisiensi biasanya identik dengan pengaturan yang sangat ketat, atau berlawanan dengan konsep fleksibilitas.

Beberapa narasumber menceritakan bahwa mereka melakukan kombinasi antara *monitoring* ketat pengeluaran arus kas, namun dengan tetap terbuka terhadap berbagai kemungkinan cara baru. Apabila ada ide baru yang dianggap bisa mencapai efisiensi, maka sistem prosedur yang selama ini diterapkan dapat diubah dengan cara baru. Proses perbaikan yang cepat untuk mencapai efisiensi ini dapat dimungkinkan dengan menerapkan pola pikir terbuka, fleksibel, namun tetap penuh kehati-hatian.

Sebagai contoh terobosan dalam mencapai efisiensi adalah di dalam rantai pasokan sumber bahan baku. Beberapa bisnis rintisan sejenis melakukan pembelian bersama atau *group buying* sehingga dapat menekan biaya. Di antara mereka juga saling memanfaatkan fasilitas 'idle' atau menganggur dari perusahaan lainnya. Misalnya dilakukan 'pinjam-meminjam' atau pertukaran tenaga IT, yaitu apabila ada yang menurun jumlah penjualannya kemudian 'meminjamkan' tenaga IT-nya kepada *startup* lain yang membutuhkan. Di sini terbentuk ikatan yang lebih kuat antara komunitas *startup* dari sebelumnya. Bentuk fleksibilitas juga terlihat dengan mengubah skema kompensasi dari tetap menjadi variabel pada beberapa posisi seperti tenaga penjual.

Di dalam proses *seizing* ini, beberapa narasumber juga menyatakan mendesain ulang struktur organisasinya. Mereka yang di akhir tahun 2019 atau awal tahun 2020 akan menambah beberapa posisi atau bagian dan menerapkan sistem yang lebih terstruktur, terpaksa menghapus rencana ini. Prioritas untuk dengan cepat menangkap peluang dengan menjadi *agile* (fleksibel) memaksa mereka untuk melupakan rencana membuat struktur yang lebih besar dan kaku. Beberapa melebur beberapa divisi yang baru dibentuk di akhir tahun lalu sebagai upaya perampingan organisasi.

Demikian juga di dalam pembentukan nilai-nilai perusahaan. Beberapa narasumber menyatakan bahwa selama proses merespon krisis Covid-19 ini, nilai-nilai organisasi yang mendukung menjadi semakin kuat (tervalidasi), sementara nilai yang dirasakan menghambat akan memudar. Beberapa dari mereka kemudian mendefinisikan kembali nilai-nilai perusahaan supaya lebih *fit* dengan perubahan dan memformalisasikannya. Kesamaan nilai organisasi yang dianggap mendukung oleh hampir semua pemilik bisnis rintisan dalam studi ini adalah: *result oriented* dan *open communication* atau transparansi.

Nilai-nilai tersebut juga dipengaruhi oleh kondisi cara kerja '*work-from-home*', di mana di dalam keterbatasan tersebut mereka dipaksa untuk tetap *agile* dan inovatif. Penggunaan teknologi dalam sistem koordinasi kerja juga menjadi lebih dibutuhkan. Namun rata-rata juga menyatakan bahwa setelah pelonggaran PSBB, kantor kembali dibuka (namun karyawan tidak wajib hadir), karena pada akhirnya kebutuhan untuk bersosialisasi dan *brainstorming*

secara langsung tetap ada. Beberapa yang memiliki cabang di luar Jakarta juga mencoba sesekali berkunjung dan berkomunikasi secara langsung terutama dengan anggota tim inti.

Hal menarik lain yang ditemukan di dalam proses *seizing* selama pandemi ini adalah identifikasi karyawan potensial. Yaitu di dalam kondisi pekerjaan yang serba terbatas (*social distancing*) dan berisiko tinggi (karena menyangkut faktor kesehatan dan bahkan keselamatan jiwa), pemimpin dapat mengidentifikasi siapa saja karyawan yang memiliki potensi pemimpin masa depan. Antara lain, siapa karyawan yang memiliki inisiatif tinggi dan berpikir cepat untuk mengambil keputusan, siapa yang memiliki kemampuan koordinasi di lapangan dalam situasi terbatas, atau siapa yang mengutamakan kepentingan personal atau orang banyak. Dalam hal ini terlihat bagaimana karyawan atau organisasi secara keseluruhan memiliki tingkat pemahaman terhadap misi dan nilai perusahaan.

Transforming (Pivoting)

Pada akhirnya setelah melalui beberapa kali iterasi, ada satu titik di mana *startup* berhasil memperoleh indikasi hipotesa yang sudah dibangun tervalidasi. Hal ini dapat menjadi dasar untuk melakukan perubahan atau transformasi berupa *pivoting* model bisnis. Sebagai contoh pada kasus bisnis rintisan di dalam studi ini adalah perubahan nilai produk yang diberikan ke



customer (value proposition) akibat adanya pergeseran perilaku dan kebutuhan di masa pandemi. Contoh lain adalah melakukan *pivot* dari sisi segmen kustomer yang akan dilayani karena dianggap akan lebih memberikan *revenue* bagi perusahaan. Pola *pivoting* model bisnis yang ditemukan dari rata-rata pebisnis rintisan ini adalah disrupsi pada *customer journey*. Hal ini mengidentifikasi bahwa

bahkan di dalam situasi krisis pandemi ini, bisnis rintisan mampu untuk membentuk lingkungan bisnis (*shaping business environment*) dan bukan sekadar beradaptasi (*adapting*).

Pada tahap *transforming* ini, inovasi model bisnis juga diikuti dengan peningkatan penggunaan teknologi. Teknologi dirasakan sangat membantu dalam menyelesaikan kondisi yang serba terbatas akibat adanya pandemik Covid-19 yang masih juga belum menunjukkan kurva menurun. Di antara pemanfaatan teknologi terlihat pada sistem koordinasi dan komunikasi (baik internal maupun eksternal), penambahan fitur pada aplikasi konsumen, penggunaan *chat bot*, *data mining*, dan sebagainya. Peningkatan penggunaan teknologi juga dapat membantu pengurangan biaya operasional perusahaan dan mempercepat pengambilan keputusan.

Kemampuan melakukan transformasi atau *pivoting* pada pebisnis rintisan Indonesia di masa pandemi terlihat pada organisasi yang memiliki pemahaman bersama akan visi dan misi perusahaan (*shared vision*) di antara anggota organisasi, serta nilai-nilai budaya perusahaan yang kuat. Pada organisasi yang memiliki pemahaman sama akan misi perusahaan akan semakin terbuka terhadap perubahan dan mempermudah transformasi model bisnis. Komunikasi yang lebih intensif antara pemimpin dengan timnya (nilai keterbukaan dan transparansi) dan tumbuhnya kepercayaan (*trust*) yang makin tinggi antar anggota organisasi,

terlihat sebagai faktor yang penting bagi pengembangan kemampuan perusahaan di masa krisis. Kemampuan untuk dapat segera menyelesaikan target dan memberikan solusi kepada kustomer (*result oriented*) juga terlihat pada beberapa kasus bisnis rintisan.

Sebaliknya, perusahaan yang masih belum memiliki kesamaan pemahaman akan misi di antara anggota organisasinya, mengalami kesulitan mengarahkan timnya, dan dengan terpaksa harus menyesuaikan kembali target pencapaian. Temuan ini mengkonfirmasi pernyataan dari Teece et al. (2016) bahwa '*change is much easier if a culture exists that embrace change*' (p.20).

Selain perubahan pada model bisnis tersebut, temuan lain yang muncul pada tahap *transforming* ini adalah adanya pergeseran pola pikir (*mindset*) dari anggota organisasi (terutama posisi kunci) seiring dengan adanya proses pembelajaran organisasi. Dengan melakukan transformasi yang sifatnya radikal pada model bisnis, pola berpikir organisasi dapat berubah secara fundamental. Sebagai contoh, *startup* yang melayani segmen berbeda perlu melakukan perubahan cara kerja dalam waktu relatif cepat dari biasanya. Hal ini merupakan suatu proses pembelajaran yang juga memberikan peningkatan pada kepercayaan diri pada tingkat organisasi dan memberikan suatu harapan yang lebih baik ke depannya.

Iterasi Berkelanjutan

Bisnis rintisan di Indonesia menggunakan kemampuan organisasinya dengan menggunakan kerangka *dynamic capability* yang meliputi kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *transforming*. Pada awal pandemi terjadi, rata-rata bisnis rintisan berusaha mengidentifikasi dan menangkap peluang dalam bentuk hipotesa dan skenario rencana (*sensing*), kemudian mengorkestrasikan organisasi untuk mengimplementasikan rencana (*seizing*), dan menemukan model bisnis dan bentuk organisasi yang baru (*transforming*).

Temuan lain terkait *dynamic capability* yang menjadi kunci untuk berinovasi, khususnya pada saat berada dalam situasi *high-velocity environment*, adalah *organizational agility*. Konsep *agility* ini dapat diidentifikasi di dalam setiap tahapan kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *transforming* bisnis rintisan yang diamati dalam studi ini. Hal ini sejalan dengan prinsip dasar *lean startup*, yaitu *build-measure-learn*. Khusus di dalam kondisi krisis pandemi Covid-19 ini, proses iterasi tersebut terjadi dalam waktu yang lebih cepat dari biasanya. Dengan semakin intensif dilakukannya proses iterasi dan perbaikan, hal ini dapat menjadi suatu kesempatan yang baik bagi bisnis rintisan untuk meningkatkan kemampuannya menghasilkan inovasi. Ini juga menggambarkan bagaimana *organizational learning* dapat menjadi salah satu karakter bisnis rintisan di Indonesia.

Tulisan ini juga membahas bagaimana *dynamic capability* tidak hanya berkembang pada tingkat strategi bisnis perusahaan, namun juga pada kemampuan kepemimpinan dan organisasi (Teece, 2011). Di dalam studi ini antara lain terlihat bagaimana pebisnis rintisan mendesain ulang struktur organisasinya menjadi lebih ramping dan fleksibel sehingga dapat mempercepat proses pengambilan keputusan dan melakukan perbaikan. Selain itu, rata-rata juga mendefinisikan ulang nilai-nilai perusahaan yang mendukung, antara lain komunikasi yang terbuka (*transparansi*) dan berorientasi pada hasil (*result oriented*).

Studi ini juga mengidentifikasi adanya hasil dari proses iterasi yang dilakukan selama masa awal pandemik terjadi. Pada bulan Agustus atau hampir lima bulan setelah pandemi merebak, rata-rata dapat mempertahankan keberlangsungan bisnisnya, menjaga kondisi arus kas

perusahaan, dan bahkan beberapa dapat mencapai arus kas positif dan kenaikan profit perusahaan dibandingkan bulan April dan Mei.

Selain itu, peningkatan terlihat juga pada produktifitas karyawan, cara kerja yang semakin efisien, dan ada beberapa nilai-nilai budaya perusahaan yang semakin tervalidasi dan membuat organisasi menjadi lebih kuat dan dewasa. Tentu saja gambaran membaiknya kinerja perusahaan tersebut sifatnya masih sementara, karena perjalanan mereka masih panjang untuk bertahan di krisis pandemi ini. Namun setidaknya ini dapat menggambarkan potensi *dynamic capability* dari bisnis rintisan Indonesia dalam situasi yang masuk kategori '*high-velocity environment*', di mana sebagian bisnis lainnya tidak mampu bertahan pada periode yang sama.

Berbeda dengan perusahaan besar yang lebih terikat dengan struktur yang lebih birokratis, bisnis rintisan lebih diuntungkan karena lebih *lean* dan *agile* (Teece et al., 2016). Hal ini juga menjelaskan bagaimana bisnis rintisan memiliki kelebihan untuk terus melakukan iterasi dan *pivoting* beberapa kali hingga mencapai titik pertumbuhan eksponensial, yang jauh lebih cepat dibandingkan dengan perusahaan korporasi. Terlebih pada masa krisis Covid-19 saat ini, maka bisnis rintisan dapat dengan lebih cepat berinovasi dengan terus mengembangkan *dynamic capability* mereka.

Meskipun proses iterasi yang diamati pada bisnis rintisan di studi ini dapat dibilang masih relatif singkat (sekitar lima bulan di awal pandemi), namun terdapat indikasi adanya kemampuan untuk membentuk lingkungan bisnisnya (*shaping*), dan tidak sekedar beradaptasi (*adapting*). Kemampuan *shaping* ini menjadi semakin kritis di dalam konteks bisnis dengan dinamika tingkat tinggi seperti krisis Covid-19 ini, di mana perusahaan tidak saja menghadapi tantangan namun juga peluang besar untuk memiliki pertumbuhan eksponensial.

Referensi

- Barreto, I. 2009. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36, 256-280.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Ries, E. 2017. *The Lean Startup - How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, New York, Crown Publishing.
- Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. 2016. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58, 13-35.
- Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Teece, D. J. 2011. *Dynamic Capabilities & Strategic Management*, New York, Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.