

Strategi Pengembangan *Startup* Digital di Pontianak Dengan Pendekatan *Design Thinking*

Lailatul Andriyati ¹, Ellya Zulaikha ²

¹Sekolah Interdisiplin Manajemen Dan Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Jl. Cokroaminoto 12A - 60264, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia, e-mail: lailatulandriyati@gmail.com

² Sekolah Interdisiplin Manajemen Dan Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Jl. Cokroaminoto 12A - 60264, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia, e-mail: e_zulaikha@prodes.its.ac.id

ARTICLE INFO

Article history:

Received 30 Agustus 2023

Received in revised form 2 Oktober 2023

Accepted 10 November 2023

Available online Desember 2023

ABSTRACT

Startups are designed to find the right business model to make the business survive. Startups have the possibility to succeed or fail. This is influenced by capabilities in digital transformation and business development in the technology sector. Indonesia has a low number and quality of digital talent and low entrepreneurship (3.1%). Pontianak has the least number of digital startups (0.74%). Every part in the digital ecosystem is very influential on the sustainability of digital startups. The digital ecosystem in Pontianak is the government, accelerators, universities, incubators, students/talent, communities, and digital startups. This research aims to help digital ecosystems overcome difficulties in collaborating for the development of digital startups in Pontianak. The research method is direct surveys and interviews with 6 local digital startups and startup stakeholders in Pontianak. Stakeholder analysis to determine respondents. The results of in-depth interviews were analyzed using design thinking and focus group discussion (FGD) methods. The results of the research are the main factor for overcoming difficulties in collaborative digital startup development in Pontianak: 1) digital ecosystem activation; and 2) digital-sociopreneurship development and competency improvement. The recommended startup development strategy aims to realize these two things.

Keywords: startup, digital ecosystem, digital-sociopreneurship, competency improvement, design thinking method.

Abstrak

Startup merupakan usaha yang dirancang untuk menemukan model bisnis yang tepat agar dapat bertahan. *Startup* mempunyai kemungkinan untuk berhasil atau gagal. Hal tersebut dipengaruhi oleh kemampuan dalam transformasi digital dan pengembangan usaha di bidang teknologi. Di Indonesia masih terkendala dengan jumlah dan kualitas talenta digital yang masih kurang dan *enterpreneurship* yang masih rendah (3,1%). Pontianak merupakan kota dengan jumlah *startup* digital paling sedikit dibandingkan kota

Received Agustus 30, 2023; Revised Oktober 2, 2023; Accepted November 10, 2023

*Corresponding author, e-mail address: lailatulandriyati@gmail.com

lain di Indonesia (0,74%). Peran setiap pihak dalam ekosistem digital sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan *startup* digital. Ekosistem digital di Pontianak adalah pemerintah, akselerator, perguruan tinggi, inkubator, mahasiswa/ talenta, komunitas dan *startup* digital. Penelitian ini berfokus untuk membantu ekosistem digital mengatasi kesulitan dalam melakukan kolaborasi pengembangan *startup* digital di Pontianak. Metode penelitian yang dilakukan adalah survei langsung dan wawancara dengan 6 *startup* digital lokal dan stakeholder *startup* di Pontianak. Analisis stakeholder dilakukan untuk menentukan responden. Hasil *indepth interview* dianalisis menggunakan metode *design thinking* dan *focus group discussion* (FGD). Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor utama yang membantu mengatasi kesulitan dalam kolaborasi untuk pengembangan *startup* digital di Pontianak adalah 1) aktivasi ekosistem digital lokal; dan 2) pengembangan *digital-sociopreneurship* dan *competency improvement*. Strategi pengembangan *startup* yang direkomendasikan bertujuan untuk merealisasikan dua hal tersebut.

Kata Kunci: *startup*, ekosistem digital, *digital-sociopreneurship*, *competency improvement*, metode *design thinking*.

1. PENDAHULUAN

Teknologi hadir dan menjadi bagian dari kegiatan masyarakat. Perkembangan teknologi terjadi begitu cepat dan memaksa berbagai bidang untuk dapat menyesuaikan diri sehingga harus melakukan transformasi digital. Hal tersebut yang akhirnya dimanfaatkan oleh para pengusaha dan yang ingin memulai usaha, untuk memilih bisnis *startup*. *Startup* biasanya merujuk pada perusahaan rintisan yang masih berada dalam fase pencarian pasar, masih dalam level pengembangan dan penelitian [1]. *Startup* digital adalah sekelompok orang yang menciptakan dan menjual produk atau jasa baru dalam dinamika pasar yang tidak pasti untuk menemukan model bisnis yang tepat, sehingga *startup* menghadapi perubahan kondisi pasar dengan ketidakpastian yang sangat tinggi [2]. *Startup* sebagai organisasi yang dibentuk untuk menemukan model bisnis yang terukur dan berulang [3]. Dari definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *startup* adalah sebuah perusahaan yang diciptakan untuk menemukan model bisnis yang tepat dan mampu beradaptasi dengan keadaan sedemikian rupa sehingga ketika diimplementasikan oleh perusahaan dapat membantu perusahaan bertahan di tengah ketidakpastian yang sangat tinggi. Seperti bisnis lainnya, *startup* juga memiliki peluang untuk sukses atau gagal. Tidak dapat dipungkiri bahwa untuk implementasi transformasi digital dan pengembangan perusahaan teknologi di Indonesia masih terkendala dengan minimnya talenta digital dan rendahnya tingkat *entrepreneurship*.

Pada akhirnya pemerintah menyadari bahwa seiring dengan perkembangan teknologi maka bisnis yang berbasis teknologi dianggap mempunyai potensi yang baik. *Startup* dapat memberikan dampak yang baik bagi perekonomian, baik daerah maupun pendapatan per kapita masyarakat. Selain itu, kehadiran *startup* bisa saja memberikan berbagai jawaban dan solusi untuk permasalahan yang ada di masyarakat. Hal tersebut membuat pemerintah menginisiasi beberapa program yang dapat mengembangkan usaha *startup* di Indonesia. Salah satu program yang masih berjalan hingga saat penelitian ini dilaksanakan adalah gerakan nasional 1000 *startup* digital dari Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. Pemerintah melalui masyarakat industri kreatif teknologi informasi dan komunikasi Indonesia (MIKTI) melakukan survei terkait *startup* digital di Indonesia pada tahun 2018 dan 2021. Dari survei tersebut diketahui bahwa Pontianak merupakan kota dengan jumlah *startup* paling sedikit pada tahun 2021, yaitu sebanyak 9 *startup* atau 0,74% dari jumlah *startup* yang ada di Indonesia. Berdasarkan hal tersebut, maka perlu untuk dilakukan penyusunan strategi pengembangan *startup* digital di Pontianak, dengan harapan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas *startup* digital di Pontianak.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Startup* Digital

Suatu perusahaan dapat dikatakan sebagai *startup* apabila memenuhi karakteristik berikut: usia perusahaan belum mencapai 3 tahun; masih tahap perkembangan; berawal dari pendanaan pribadi; jumlah pegawai terbatas; pendapatan kurang dari \$100.000/ tahun; produknya berupa aplikasi dalam bentuk digital; dan beroperasi secara online (dalam jaringan) melalui situs atau berbasis internet [1]. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh masyarakat industri kreatif teknologi informasi dan komunikasi Indonesia (MIKTI) pada tahun 2021 [4], diketahui kondisi *startup* di Indonesia sebagai berikut: (1) dari 1.190 *startup* di Indonesia, bidang usaha terbanyak yang dijalankan adalah *General* (32,70%), *Content Creator* (16,48%), *e-Commerce* (14,59%), *Fintech* (8,52%), *Digital Tourism* (6,97%); (2) jumlah karyawan dari seluruh

startup Indonesia umumnya kurang dari 50 orang sebanyak 72,50% usaha, 50 - 200 orang (19,30% usaha), 201 - 500 orang (5,60% usaha) dan lebih dari 500 orang (2,60% usaha), dengan usia karyawan mayoritas adalah Gen Z dengan usia 17 - 25 tahun sebanyak 49,60%. Pendidikan karyawan umumnya adalah Strata 1 (S1) dengan prosentase 80,80%; (3) *startup* di Indonesia umumnya mempunyai 2 *founder*/ pendiri (34,90% *startup*) dengan usia 26 - 39 tahun (Gen Y), diketahui bahwa mayoritas *founder* berpendidikan Strata 1 (S1) dengan prosentase 53,10%; (4) *startup* Indonesia masih didominasi oleh skala usaha mikro sebanyak 48,1%; (5) permasalahan yang dihadapi oleh *startup* Indonesia adalah modal (34,1%), sumber daya manusia (SDM) (18,7%), regulasi (13,3%), *market* (12,9%), strategi (12,3%), dan fasilitas (8,8%); (6) aspek yang harus diperbaiki dalam ekosistem adalah pendanaan (24,4%), infrastruktur (16,7%), jaringan mentor (15,7%), pasar (15,0%), regulasi (14,6%), inkubator akselerator (9,8%) dan lembaga pendidikan (3,8%); (7) dalam pengembangan *startup* digital di Indonesia diharapkan pemerintah dapat lebih berperan dalam akses permodalan (42,6%), akses pasar (23,0%), akses SDM (17,2%) dan akses mentor (17,2%). Dengan demikian maka peran ekosistem digital bagi *startup* dinilai penting, mengingat dengan ekosistem yang baik maka akan mempermudah berbagai kendala yang dihadapi pelaku *startup* dalam menjalankan dan mengembangkan usaha. Dalam ekosistem tersebut, semua pihak baik pelaku usaha maupun stakeholder harus saling mendukung dan mengoptimalkan peran masing-masing sehingga dapat mengantarkan *startup* untuk berhasil, usaha *startup* bisa *sustainable*, *profitable*, dan *growth*.

2.2. Faktor Pengembangan Startup Digital

Faktor penentu kesuksesan *startup* adalah (1) *Idea* (10.5%), (2) *CEO Decisions* (10.3%), (3) *Business model* (10%), (4) *Marketing* (9.1%), (5) *Team* (8.9%), (6) *Funding* (8.4%), dan (7) *Timing* (7.9%) [5]. Penelitian yang dilakukan untuk menganalisis *startup* digital di Yogyakarta pada tahun 2017 menyimpulkan bahwa faktor penentu keberhasilan usaha bagi bisnis *startup* adalah SDM/tim yang baik, *timing* yang tepat, dan juga ide serta pendanaan yang cukup [6]. Di tahun yang sama juga dilakukan penelitian untuk menganalisis faktor keberhasilan bisnis *startup* di Kota Surabaya, mengungkapkan bahwa kesuksesan *startup* secara simultan sangat tergantung dengan faktor internal sebuah bisnis, pengaruh dari faktor eksternal bisnis sangat kecil terhadap keberhasilan *startup* bisnis. Faktor internal tersebut adalah *Technical competence*, *Marketing competence*, *Financial competence*, dan *Human Relation* [7]. Penelitian lain yang juga dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kesuksesan *startup* digital di Kota Bandung pada tahun 2019 mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh dalam kesuksesan *startup* adalah: (1) *synergy*, (2) *product*, (3) *process*, (4) *management of innovation*, (5) *communication*, (6) *culture*, (7) *experience*, (8) *innovation skills*, (9) *functional skills*, dan (10) *implementation skills* [8]. Selain mengidentifikasi faktor keberhasilan *startup*, penelitian lain yang bertujuan untuk mengidentifikasi kegagalan *startup* juga sudah dilakukan. Penelitian tersebut antara lain berjudul “*Why Do Startups Fail? A Case Study Based Empirical Analysis in Bangalore*” yang menyimpulkan bahwa penyebab kegagalan *startup* adalah karakteristik dari *entrepreneurship* pelaku usaha, karakteristik produk, pendanaan, karakteristik dari SDM/ Tim, *market penetration*, dan ekosistem [9]. Penelitian sejenis juga dilakukan untuk mengevaluasi kegagalan *startup* bisnis melalui studi kasus di *startup* “Lahap” yang menyimpulkan bahwa penyebab kegagalan usaha *startup* adalah kurangnya kompetensi dalam manajerial, pengalaman dari pemilik/ *founder*, motivasi dari pemilik belum kuat, perencanaan bisnis, dan kurangnya sumber daya manusia yang terampil [10]. Berdasarkan penelitian tersebut diketahui bahwa faktor pengembangan *startup* digital di setiap lokasi penelitian berbeda, sehingga perlu dilakukan penelitian kedaerahan dalam upaya pembentukan strategi bertahan hidup yang sesuai dengan atmosfer dan lingkungan yang ada, begitu juga dengan kota Pontianak. Sebelumnya belum pernah dilakukan penelitian sejenis di Kota Pontianak, sehingga dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan dampak baik bagi pelaku *startup* beserta ekosistem digital di Pontianak. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini juga akan menganalisis peran dari pihak eksternal terhadap keberlangsungan sebuah *startup* digital, sehingga diharapkan dapat mengoptimalkan peran dari setiap pihak dalam ekosistem digital untuk pengembangan *startup* digital lokal Pontianak.

2.3. Analisis Stakeholder Startup

Analisis stakeholder dilakukan untuk menentukan kategorisasi stakeholder sehingga dapat diketahui peran masing-masing. Teori Reed (2009) mengategorikan stakeholder kedalam *key player*, *contest setter*, *subject*, dan *crowd* [11]. Pendekatan analisis stakeholder yang paling umum digunakan adalah mempertimbangkan kepentingan relatif stakeholder dalam isu atau keputusan yang sedang dipertimbangkan versus tingkat pengaruh mereka terhadap isu atau keputusan tersebut. Ini biasanya dilakukan dengan menggunakan ‘*interest-influence matrix*’. Tahapan dalam analisis stakeholder yang

dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) identifikasi stakeholder yang menghasilkan *mind mapping* stakeholder *startup* digital di Pontianak; 2) pemetaan stakeholder dengan menggunakan '*interest-influence matrix*'; dan 3) identifikasi hubungan antar stakeholder yang dapat dilihat dalam '*actor linkage matrix*'.

2.4. Design Thinking

Design thinking adalah sebuah metode yang digunakan untuk mengidentifikasi masalah yang tersembunyi sehingga dapat diperoleh informasi yang dapat digunakan untuk berinovasi. Dengan *design thinking*, maka dapat memperdalam empati dan bereksperimen dengan sudut pandang baru yang akhirnya dapat menghasilkan sebuah konsep baru. *Design thinking* telah diteliti dan digunakan sebagai alat inovasi dengan membantu orang mencapai potensi kreatif mereka bersamaan dengan peningkatan proses. Selain itu, dapat teridentifikasi bahwa proses inovasi yang sukses harus menawarkan solusi berkualitas, melibatkan risiko yang lebih rendah dan mendapatkan dukungan dari individu yang terlibat, dimana semuanya merupakan ciri dari *design thinking*. Ada banyak definisi *design thinking* dalam literatur. *Design thinking* dilihat sebagai metode dan proses untuk menyelidiki masalah terbuka dan tidak jelas, memperoleh dan menganalisis informasi, mengidentifikasi peluang untuk inovasi, memperdalam empati, bereksperimen dengan perspektif baru bersama dengan memvisualisasikan konsep baru [12]. Sejak 2005, *design thinking* telah berkembang melampaui domain desain dan menjadi label untuk kesadaran bahwa segala jenis organisasi dapat mengambil manfaat dari cara berpikir dan bekerja para desainer. Stanford's Hasso-Plattner Institute of Design (d.school), universitas dengan pemikiran desain yang terkemuka, telah mengembangkan model pemikiran desain yang terdiri dari lima tahap: *Empathize*, *Define*, *Ideate*, *Prototype* dan *Test* [13].

2.4.1. Empathize

Empathize yaitu mendapatkan pemahaman empatik dari masalah yang terjadi kemudian dipecahkan. Merupakan tahapan awal dalam metode *design thinking* dan merupakan inti dari keseluruhan tahapan yang ada. Tahapan ini meliputi proses wawancara, observasi, tanya jawab dengan skenario yang sudah ditentukan. *In-dept interview* akan dilakukan kepada responden untuk dapat mengerti apa yang sebenarnya diinginkan. Melalui tahapan ini akan ada masalah dan solusi yang didapatkan. Setelah proses wawancara tersebut selesai maka dapat dilakukan penyusunan beberapa *tools design thinking*, seperti: *user persona*, *user journey mapping*, *emphaty map* dan *value proposition canvas* (VPC).

2.4.2. Define

Define merupakan tahapan keberlanjutan dari hasil yang diperoleh dari tahap awal. Pada tahap ini, akan dilakukan analisis masalah dan memahami hasil yang sudah dilaksanakan pada proses empati, yang selanjutnya akan dilakukan penyusunan *Affinity Diagram*, *Point Of View Madlib*, *How Might We Question* dan *Value Proposition Canvas* (VPC) dari hasil tahapan *empathize*. *Affinity diagram* adalah metode yang dapat membantu dalam pengumpulan data dengan jumlah besar dan mengaturnya ke dalam suatu kelompok atau tema tertentu berdasarkan hubungannya. *Affinity diagram* menunjukkan ruang lingkup masalah, kekhawatiran, dan elemen kunci dari proses yang dilakukan oleh pengguna yang relevan dengan fokus mereka, dimana Informasi yang tercampur dikelompokkan ke dalam kelompok-kelompok dan kemudian menarik hubungan antara kelompok-kelompok tersebut. *Point of View* merupakan satu bagian dari *empathy map* yang mendukung pengembangan suatu aplikasi. Adapun cara untuk membuat *Point of View* (POV) adalah dengan mendefinisikan karakter pengguna (*user persona*), kebutuhan pengguna (*user needs*), dan wawasan (*insight*). Pertanyaan "*How Might We*" (HMW) adalah cara terbaik untuk membuka sesi *Brainstorming* dan Ideasi. HMW dapat mengeksplorasi ide-ide yang dapat memecahkan tantangan desain dan memberikan solusi inovatif. HMW *question* membutuhkan tujuan jelas yang diambil dari *Point of View* (POV).

2.4.3. Ideate

Ideate merupakan tahap penentuan solusi terhadap permasalahan yang didapat pada kedua tahap sebelumnya, yang akan dijadikan pegangan dalam penyusunan solusi. Tahap ini merupakan tahap untuk *brainstorming*, mencatat seluruh ide-ide yang dianggap sebagai solusi terbaik. Pada tahap ini sangat penting untuk mendapatkan ide sebanyak mungkin atau solusi masalah di awal fase *ideate* dengan berpikir "*outside the box*".

2.4.4. *Prototype*

Setelah melewati ketiga tahap sebelumnya, maka pada tahap ini mulai dilakukan perancangan prototipe. Dalam proses pengembangan prototipe, terdapat prinsip untuk melihat kegagalan secepat mungkin (*fall quickly*). Prototipe yang dihasilkan berupa strategi atau konsep tentang pemecahan masalah atau solusi.

2.4.5. *Test*

Proses dilaksanakannya pengujian dan evaluasi dengan mengumpulkan *feedback* dari calon pengguna dari prototipe yang sudah dirumuskan dalam proses *prototype*. Proses uji coba ini adalah langkah akhir yang bersifat iteratif.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kualitatif, dimulai dengan melakukan tinjauan literatur dengan mencari referensi teori yang relevan dengan kasus atau topik yang akan dianalisis. Mengumpulkan data melalui wawancara baik dengan pelaku *startup* digital lokal maupun stakeholder. Juga dilakukan survei langsung ke lapangan untuk memahami lebih jauh kondisi yang ada. Berdasarkan informasi yang terkumpul, dibuat *mind mapping* stakeholder *startup* di Pontianak. Selanjutnya dilakukan analisis stakeholder menggunakan teori Reed (2009) untuk menentukan responden penelitian. Tahapan dalam analisis stakeholder yang dilakukan adalah: 1) identifikasi stakeholder; 2) pemetaan stakeholder; dan 3) identifikasi hubungan antar stakeholder. Analisis stakeholder membantu dalam penyusunan '*interest-influence matrix*' sehingga dapat dilakukan pemetaan stakeholder sesuai kepentingan dan pengaruh nya.

Setelah daftar responden sudah ditentukan, maka selanjutnya akan dilakukan wawancara mendalam dan dianalisis menggunakan metode *design thinking*. *Design thinking* dalam penelitian ini menggunakan versi Stanford University d.School dengan lima tahapannya, yaitu: *empathize*, *define*, *ideate*, *prototype*, dan *test*. *Testing* dilakukan menggunakan metode *focus group discussion* (FGD) dengan tipe *follow-up questions*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 *Startup* Digital Di Pontianak

Pada tahun 2022, komunitas *startup* setempat mulai mempublikasikan *mapping startup* digital di Pontianak yang berhasil didata. Diketahui ada lebih banyak *startup* jika dibandingkan dengan data dari MIKTI pada tahun sebelumnya (2021). Artinya, pertumbuhan *startup* digital di Pontianak sudah baik dan cukup menjanjikan. Akan tetapi hal ini perlu didukung oleh semua aspek yang ada dalam ekosistem digital setempat, untuk dapat mempertahankan eksistensi dan keberlanjutan usaha *startup* digital. Dibandingkan dengan tahun sebelumnya, tahun 2022 jumlah *startup* digital mengalami kenaikan dari 9 *startup* pada tahun 2021 menjadi 33 *startup* pada tahun 2022. Bidang usahanya juga lebih beragam. Berdasarkan hasil *mapping startup* digital Pontianak yang dilakukan oleh komunitas *startup* diketahui bahwa pada tahun 2022, *startup* digital yang ada terdiri dari: 4 *software house*, 5 di bidang *grocery*, 3 di bidang transportasi dan kurir, 2 media, 4 di bidang lingkungan, 2 untuk *service on demand*, 2 di bidang properti, 1 di bidang *marketing*, 1 *edutech*, 1 sosial, 2 *fintech*, 3 untuk *support system*, 1 di bidang *human resource*, 1 di bidang kesehatan dan 1 untuk legal.

Tabel 1. *Startup* Digital Lokal Yang Menjadi Responden Penelitian

No.	Nama	Bidang Usaha	Layanan	Funding
1.	Bujang Kuir	General	Personal delivery order service – barang dan makanan	Bootsrapping
2.	Angkuts	Lingkungan	Jasa pengangkutan sampah dari perumahan, restoran, kantor, tempat kos, hotel dan berbagai tempat yang bukan perumahan, serta rumah sakit (sampah medis)	Dana hibah dan side bisnis
3.	IndoFarm	e-Commerce	Jasa layanan belanja kebutuhan dapur harian dengan sistem delivery	Bootsrapping
4.	betukang.id	Service On Demand	Jasa layanan tukang digital	Angle Investor

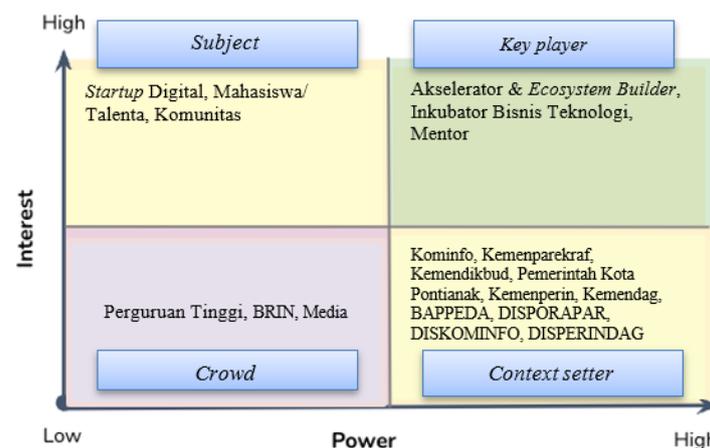
5.	Qara'a	EduTech	Aplikasi Qur'an Digital	Boostrapping
6.	Spairum	Lingkungan	Pengisian ulang air minum di tempat umum	Dana hibah dan kompetisi

Keterangan: *Startup* digital lokal sudah memiliki aplikasi dan sudah digunakan oleh masyarakat Pontianak dan sekitarnya. 6 *startup* tersebut dipilih berdasarkan kemampuan untuk *survive* di industri digital Pontianak melalui ide yang inovatif, SDM/ Tim yang solid, *funding* yang cukup dan dikelola dengan baik, serta bisnis model yang tepat dan selalu mampu menyesuaikan.

Ekosistem *startup* di Kota Pontianak masih perlu diperbaiki. Perlu dilakukan aktivasi dan membuat semua pihak dalam ekosistem untuk bisa saling terhubung dan berkolaborasi dengan baik. Ekosistem yang baik terbukti dapat berpengaruh terhadap perkembangan *startup* di setiap daerah, termasuk di Kota Pontianak. Pada saat ini, stakeholder dalam ekosistem *startup* di Pontianak belum lengkap. *Venture capital* belum masuk ke Pontianak sehingga *startup* digital Pontianak mempunyai kendala dalam *Funding*. Umumnya *startup* digital Pontianak mencari *funding* melalui kompetisi dan dana hibah. Selain itu ada juga *angle investor*, tetapi jumlahnya tidak banyak. Akan tetapi untuk stakeholder lain sudah mulai aktif terlibat dalam pengembangan *startup* digital. Berdasarkan Peraturan Daerah No. 7 Tahun 2022 Tentang Pengembangan Ekonomi Kreatif, ekosistem *startup* digital di Pontianak saat ini terdiri dari *Hexa-Helix* (pemerintah, perguruan tinggi, pelaku ekonomi kreatif, media, komunitas dan perangkat daerah) [14].

4.2 Stakeholder Startup Di Pontianak

Analisis stakeholder/ pemangku kepentingan adalah kumpulan metode yang memungkinkan peneliti untuk memahami individu, kelompok, dan organisasi mana yang memiliki kepentingan dalam masalah yang mereka teliti, memungkinkan peneliti memprioritaskan stakeholder untuk keterlibatan, dan menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan dan prioritas masing-masing stakeholder secara efektif. Pendekatan analisis stakeholder yang paling umum digunakan adalah mempertimbangkan kepentingan relatif stakeholder dalam isu atau keputusan yang sedang dipertimbangkan versus tingkat pengaruh mereka terhadap isu atau keputusan tersebut. Ini biasanya dilakukan dengan menggunakan '*interest-influence matrix*' [15]. Analisis stakeholder adalah tahap pertama dalam penelitian yang dilakukan. Tahapan dalam proses analisis stakeholder yang dilakukan, yaitu 1) identifikasi stakeholder, 2) pemetaan stakeholder, dan 3) identifikasi hubungan antar stakeholder. Kategorisasi stakeholder dilakukan menggunakan matrik tingkat kepentingan (*interest*) dan pengaruh (*influence*) untuk selanjutnya stakeholder diklasifikasikan sebagai subyek (*subjects*), pemain kunci (*key player*), pengikut lain (*crowd*), dan pendukung (*contest setters*) [11]. Untuk menyelidiki hubungan antar stakeholder digunakan metode *actor linkage matrix*.



Gambar 1. *Interest-Influence Matrix* Stakeholder *Startup* Pontianak

Langkah selanjutnya adalah menganalisis tingkat hubungan antar stakeholder. Secara deskriptif tingkat hubungan antar stakeholder ini digambarkan dalam *matriks actor linkage*. Hubungan antar stakeholder dapat digolongkan menjadi potensi berikut: konflik, saling mengisi dan bekerjasama. Potensi konflik memiliki ketidakselarasan, keluhan atau bersifat *trade off* dan ancaman terhadap kegiatan

stakeholder lain. Potensi saling mengisi memiliki hubungan keterikatan atau saling berkontribusi dalam kegiatan antar stakeholder. Potensi bekerja sama memiliki tujuan membentuk sesuatu secara bersama dengan kesepakatan atau perjanjian terhadap hasil akhir dari objek yang dikerjasamakan.

Tabel 2. Tingkat Hubungan Antar Stakeholder Dalam Pengembangan *Startup* Digital Di Pontianak

Stakeholder	Pemerintah Daerah	Perguruan Tinggi	Mahasiswa/ Talenta	Akselerator	Inkubator Bisnis Teknologi	Komunitas
Pemerintah Daerah	1; 3	2; 3	3	2; 3	2; 3	1; 3
Perguruan Tinggi	2; 3	2; 3	1; 2; 3	1; 2; 3	2; 3	3
Mahasiswa/ Talenta	3	1; 2; 3	1; 2; 3	3	3	2; 3
Akselerator	2; 3	1; 2; 3	3	1; 2; 3	2; 3	2; 3
Inkubator Bisnis Teknologi	2; 3	2; 3	3	2; 3	1; 2; 3	2;3
Komunitas	1; 3	3	2; 3	2; 3	2; 3	1; 2; 3

Keterangan (*Remarks*):

1 = potensi konflik (*potential conflict*); 2 = potensi untuk saling mengisi (*potential to complement*); 3 = potensi untuk bekerjasama (*potential for collaboration*). Pemerintah Daerah meliputi Badan Pembangunan Daerah Kota Pontianak (BAPPEDA), Dinas Kepemudaan Olahraga Dan Pariwisata Kota Pontianak (DISPORAPAR), Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Pontianak (DISKOMINFO), Dinas Perindustrian Dan Perdagangan (DISPERINDAG). Seharusnya Badan Riset Dan Inovasi Nasional (BRIN) melalui BRIDA juga menjadi stakeholder akan tetapi institusi tersebut belum ada di Pontianak.

4.3 *Design Thinking* Untuk Identifikasi Konteks Dan Ideasi

Tahap *empathize* yang dilakukan membantu menggali lebih dalam tentang *gain* dan *pain point* yang dirasakan oleh responden dan kebutuhan dari responden tersebut untuk dapat meningkatkan *gain* dan menghilangkan *pain* yang dirasakan. *Indept interview* dilakukan secara langsung maupun daring menggunakan aplikasi *zoom meeting*. Hasil wawancara dianalisis menggunakan *tools* berikut: *user persona*, *user journey mapping*, *empathy map*, dan *value proposition canvas* (VPC). Hasil dari analisis dengan *value proposition canvas* (VPC) menunjukkan bahwa dalam upaya meningkatkan *gain* dan menghilangkan *pain* yang dirasakan responden dapat dilakukan alternatif solusi yang dapat dikategorikan menjadi: 1) *digital ecosystem activation*, dan 2) program pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan *digital-sociopreneurship* dan *competency improvement*.

Tahap *define* membantu dalam menemukan prioritas kendala/ permasalahan yang dihadapi responden. Pada tahap ini akan dilakukan analisis menggunakan *affinity diagram*, mulai dari pengumpulan informasi awal berdasarkan *pain*, *gain*, *do* dan *need* dari responden; *grouping topic* (15 *group*); dan *classified group* ke dalam 5 kategori, yaitu: *Digital-Sociopreneurship*, *Competency Improvement*, *Funding*, *Networking & Support* dan *Government Intervention*. Pengklasifikasian *group* tersebut berpedoman pada penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya oleh Ziakis *et al.* pada tahun 2022 [16], yang dilakukan penyesuaian dengan temuan yang diperoleh penulis dalam proses penelitian. Selanjutnya dilakukan proses *card sorting*, *POV analysis* dan *HMW Question* bersama 13 orang yang berasal dari tim *startup* dan stakeholder.

Tabel 3. Rangkuman Hasil Analisis *Affinity Diagram*

Kategori	Nama Cluster Informasi	Jumlah Card
Digital-sosiopreneurship	<i>Enterpreneurship</i>	51
	<i>Talent Digital</i>	8
	<i>Skill Competency</i>	12
Competency Improvement	Kompetensi Dosen	10
	Kompetensi Inkubator & Akselerator	16
	Kompetensi Mentor	3

Funding	Pendanaan Usaha	11
	Pendanaan Kegiatan	8
Networking & Support	Ekosistem Digital	37
	Komunitas Startup	5
	Kondisi Teknis (<i>Internal</i>)	4
Government Intervention	Aturan dan Regulasi	13
	Edukasi Masyarakat	4
	Kompetitor	2
	Kondisi Teknis (<i>External</i>)	4

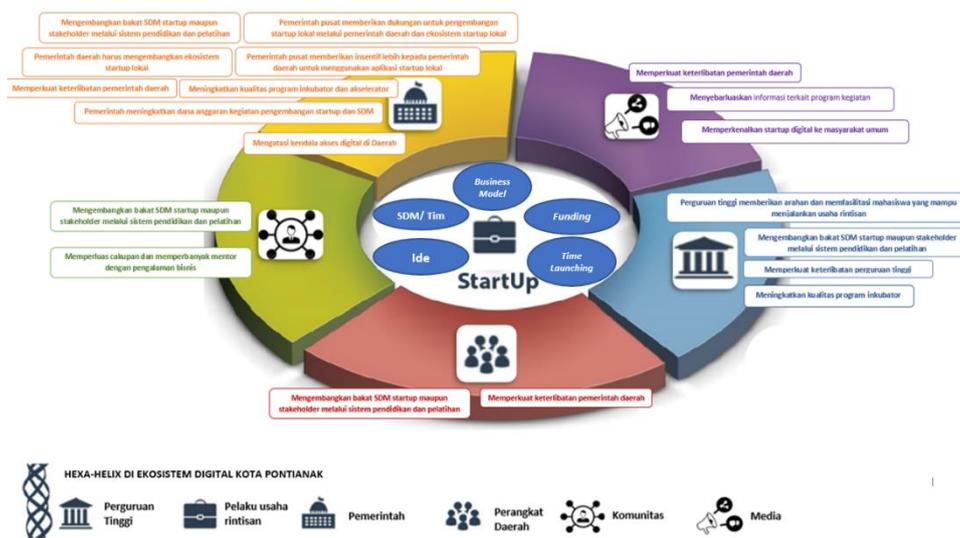
Tahap *ideate* membantu dalam memperkaya alternatif solusi yang dapat dilakukan untuk memenuhi kebutuhan responden dan dapat meningkatkan *gain* serta menghilangkan *pain* yang dirasakan responden. Melalui *brainstorming* diperoleh 70 ide alternatif solusi, yang dapat dikelompokkan kedalam 2 kategori, yaitu: *digital ecosystem activation* dan program pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan *digital-sociopreneurship* dan *competency improvement*.

Tahap *prototype* dilakukan dengan menyusun rekomendasi strategi yang dapat dilakukan untuk mewujudkan program pengembangan *startup* digital di Pontianak. Program tersebut dibuat untuk mewujudkan *digital ecosystem activation* dan program pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan *digital-sociopreneurship* dan *competency improvement*. *Digital ecosystem activation* dapat membantu dalam mengaktifkan komunitas *startup*, memperluas sumber pendanaan, bahkan dapat meningkatkan *digital-sociopreneurship* dari pelaku *startup* dan *competency improvement* dari stakeholder *startup*. Sehingga aktivasi ekosistem digital menjadi prioritas solusi yang akan dilakukan untuk pengembangan *startup* digital di Pontianak.

Prototype diuji menggunakan metode *focus group discussion* (FGD) dengan tipe *follow-up questions*, yang melibatkan 10 orang dan dibagi ke dalam 2 kelompok. Peserta tersebut berasal dari pelaku *startup* dan stakeholder *startup* di Pontianak.

4.4 Strategi Yang Direkomendasikan Untuk Pengembangan *Startup* Digital Di Pontianak

Prioritas masalah dan alternatif solusi yang diperoleh dengan pendekatan *design thinking* membantu dalam penentuan strategi yang sesuai untuk diterapkan dalam pengembangan *startup* digital di Pontianak, mengingat antara satu daerah dengan daerah lain mempunyai perbedaan kondisi, maka strategi yang dapat diterapkan juga bersifat kedaerahan.



Gambar 2. Hexa-Helix Dalam Pengembangan *Startup* Digital Di Pontianak

Tabel 4. Pembagian Peran Stakeholder Dalam Implementasi Strategi Pengembangan *Startup* Digital

Strategi Pengembangan Startup Digital di Pontianak Dengan Pendekatan Design Thinking
(Lailatul Andriyati)

Fasilitator	Kode Strategi	Peran/ Dukungan
Pemerintah Daerah	1; 2; 3; 4; 5; 7; 8; dan 10	Regulasi, <i>event</i> pameran, <i>stand</i> pameran, ruang di Pontianak <i>centre/</i> pusat UMKM, <i>startup</i> hub/ <i>co-working space</i> , akselerator, program pemerintah pusat
Perguruan Tinggi	5; 6; 7; 8	Kurikulum, dosen dengan kompetensi bisnis/ kewirausahaan, kompetisi tingkat fakultas, inkubator bisnis teknologi dan sedang dibangun <i>Sains Techno Park</i> yang salah satu tujuannya adalah untuk pengembangan inovasi berbasis riset dan <i>startup</i>
Pelaku Ekonomi Kreatif	7	<i>Sharing</i> ilmu dan pengalaman, wadah/ komunitas, <i>network</i> , senior berpotensi untuk menjadi mentor dan <i>angle investor</i>
Media	5	Menyebarkan informasi kompetisi, dana hibah maupun segala berita terkait pengembangan <i>startup</i> digital, mengedukasi masyarakat umum, memperkenalkan <i>startup</i> lokal
Komunitas Kreatif	7; 9	<i>Sharing</i> ilmu dan pengalaman, wadah/ komunitas, <i>network</i> , senior berpotensi untuk menjadi mentor dan <i>angle investor</i> , lomba <i>pitching</i>
Perangkat Daerah	5; 7	<i>Sharing</i> ilmu dan pengalaman, wadah/ komunitas, <i>network</i> .

Keterangan Kode Strategi:

- 1 = Pemerintah pusat memberikan dukungan untuk pengembangan *startup* lokal melalui pemerintah daerah dan ekosistem *startup* lokal
- 2 = Pemerintah pusat bisa memberi insentif kepada pemerintah daerah untuk menggunakan aplikasi *startup*
- 3 = Pemerintah daerah harus mengembangkan ekosistem *startup* lokal
- 4 = Pemerintah dapat meningkatkan dana anggaran untuk kegiatan pengembangan *startup* dan SDM
- 5 = Memperkuat keterlibatan pemerintah daerah, perguruan tinggi, dan sektor swasta (industri)
- 6 = Perguruan tinggi bisa memberi arahan dan memfasilitasi mahasiswa yang menjalankan bisnis *startup*
- 7 = Mengembangkan bakat SDM baik *startup* maupun stakeholder melalui sistem pendidikan dan pelatihan
- 8 = Meningkatkan kualitas program inkubator dan akselerator
- 9 = Memperluas cakupan dan memperbanyak mentor dengan pengalaman bisnis
- 10 = Mengatasi kendala akses digital di daerah

Pemerintah daerah mempunyai peran yang krusial mengingat pemerintah daerah mempunyai wewenang untuk dapat terhubung dengan semua pihak dalam ekosistem digital, mulai dari pemerintah pusat, stakeholder *startup* dan pelaku *startup* itu sendiri. Pemerintah daerah dapat menyampaikan terkait kondisi ekonomi digital atau ekonomi kreatif di daerah kepada pemerintah pusat. Pemerintah daerah juga mempunyai wewenang dan tanggungjawab dalam pembentukan ekosistem digital di daerah, sehingga dengan kebijakan yang dibuatnya, pemerintah daerah dapat menghubungkan semua pihak dalam ekosistem digital lokal. Pemerintah daerah juga dapat terhubung langsung dengan pelaku *startup* digital melalui kebijakan, program dan kegiatan yang dapat dibentuk. Selain pemerintah daerah yang mempunyai wewenang dan tanggungjawab untuk mengaktifkan ekosistem digital lokal, ada peran perguruan tinggi yang juga penting dalam hal penyiapan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) baik melalui kurikulum mata kuliah, dukungan untuk penelitian, maupun melalui peran inkubator bisnis teknologi yang dibentuk. Dari rekomendasi strategi pengembangan *startup* (Tabel 4.), strategi yang sudah atau sedang dilakukan di Pontianak, antara lain: dukungan pengembangan *startup* lokal melalui program gerakan nasional 1000 *startup* digital dari pemerintah pusat melalui akselerator; pemerintah daerah mulai *aware*

untuk mengembangkan ekosistem *startup* lokal melalui upaya kerjasama dengan stakeholder lain; setiap *helix* terutama pemerintah daerah, perguruan tinggi, dan sektor swasta (industri) mulai aktif berperan dalam pengembangan *startup* melalui program, kegiatan dan lebih membuka diri untuk bekerjasama dengan *startup*. Sedangkan rekomendasi strategi pengembangan *startup* yang akan dilakukan di Pontianak adalah pemerintah daerah akan mengajukan insentif lebih untuk program dan kegiatan pengembangan *startup*; perguruan tinggi melalui dosen akan lebih mendorong mahasiswa untuk berwirausaha *startup*, dan melalui inkubator akan meningkatkan kompetensi inkubator melalui pelatihan dan studi banding; pengembangan SDM baik dari pemerintah melalui dinas terkait, perguruan tinggi, dan akselerator; memperluas cakupan dan memperbanyak mentor dengan pengalaman bisnis. Untuk rekomendasi strategi pengembangan *startup* yang belum dapat dilakukan dalam waktu singkat adalah peningkatan dana anggaran untuk kegiatan pengembangan *startup* dan SDM, yang untuk sementara akan diatasi dengan bekerjasama dengan stakeholder lain; dan kendala akses digital di daerah yang masih harus diperbaiki.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang diperoleh selama penelitian ini, dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

1. Metode *design thinking* membantu dalam menemukan prioritas masalah/ kesulitan/ kendala yang dihadapi responden dalam pengembangan *startup* digital di Pontianak dan membantu menemukan alternatif solusi untuk mempermudah stakeholder dalam menjalankan peran untuk pengembangan *startup* digital di Pontianak.
2. *Focus group discussion* membantu dalam melakukan validasi permasalahan yang dihadapi responden dalam menjalankan peran untuk pengembangan *startup* digital di Pontianak; memperkaya alternatif solusi dan penyusunan strategi dalam pengembangan *startup* digital di Pontianak; dan untuk pembagian peran stakeholder dalam implementasi strategi pengembangan *startup* digital di Pontianak.
3. Faktor utama yang dapat mendukung keberhasilan *startup* digital di Pontianak adalah 1) ekosistem digital yang mendukung, artinya stakeholder dapat lebih melibatkan diri untuk menjalankan perannya dalam pengembangan *startup*; 2) *digital-sosioprenership* dari pelaku *startup* dan *competency improvement* dari stakeholder.
4. Stakeholder *startup* di Pontianak terdiri dari: *key player* (akselerator & *ecosystem builder*; inkubator bisnis teknologi; dan mentor), *context setter* (kominfo; kemenparekraf; kemendikbud; kemenperin; kemendag; pemerintah kota pontianak; bappeda; disporapar; diskominfo; dan disperindag), *subject* (*startup* digital; mahasiswa/ talenta; dan komunitas), *crowd* (BRIN, perguruan tinggi dan media).
5. Pada analisis stakeholder dalam upaya pengembangan *startup* digital ini ditentukan 17 responden dengan 7 kategori yang memiliki fokus kebutuhannya masing-masing.
6. Dari proses sintesis hasil *in-depth interview* yang telah dilakukan, penulis menemukan 15 isu kritis yang mempengaruhi perkembangan *startup* digital di Pontianak, yang dikelompokkan menjadi 5 kategori, yaitu: *Digital-Sosioprenership*, *Competency Improvement*, *Funding*, *Networking & Support* dan *Government Intervention*. Dengan metode *card sorting* penulis memperoleh 9 prioritas isu yang akan diselesaikan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, saran dan rekomendasi yang dapat diberikan adalah:

1. Penelitian menggunakan teori analisis stakeholder dari Reed *et al.* (2009) untuk penentuan responden dan dilanjutkan dengan metode *design thinking* memerlukan ruang fleksibilitas yang tinggi untuk mengakomodir *insight* yang didapatkan selama proses penelitian, serta dimungkinkan untuk melakukan iterasi pada proses-proses yang telah sebelumnya dilakukan.
2. Permasalahan dan solusi yang ditemukan pada penelitian menggunakan metode *design thinking* seringkali *unpredictable*, sehingga peneliti diharapkan tidak bergantung pada asumsi terkait sebuah permasalahan yang diteliti.
3. Penggunaan *design thinking* akan sangat efektif jika dilakukan dalam grup, terlebih dengan melibatkan orang-orang yang memiliki latar belakang dan *expertise* yang berbeda untuk memperkaya sudut pandang dari permasalahan yang diteliti.
4. Diperlukan penelitian yang lebih mendalam dan berkelanjutan terkait dengan: analisis stakeholder dengan cakupan yang lebih luas dan menyeluruh; sejauh mana manfaat yang diperoleh dari pemetaan

stakeholder; bagaimana membentuk ekosistem digital yang baik; dan *impact* dari masing-masing peran stakeholder dalam pengembangan *startup* lokal.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Kiwe, L. *Jatuh Bangun Bos-Bos Startup*. Yogyakarta: Checklist, 2018, pp. 7-10.
- [2] Ries, E. *The Lean Startup*. New York: Crown Business, 2011, pp. 3-18.
- [3] Croll, Alistair, and Yoskovitz, B. *Lean Analytics: Use Data to Build A Better Startup Faster*. California: O'Reilly Media, 2013, pp. 63-70.
- [4] Indonesia Digital Creative Industry Society. *Mapping And Database Startup Indonesia 2021*. Jakarta: MIKTI, 2021, pp. 192-196.
- [5] Sevilla-Bernardo, J., Sanchez-Robles, B., and Herrador-Alcaide, T. C. "Success Factors of Startups in Research Literature within the Entrepreneurial Ecosystem". *Administrative Sciences*, Vol. 12, pp. 1-24, August 2022, <https://doi.org/10.3390/admsci12030102>.
- [6] Jaya, M.A., Ferdiana, R. and Silmi F. "Analisis Faktor Keberhasilan Startup Digital Di Yogyakarta". in *Prosiding SNATIF*, 2017, pp. 167-173.
- [7] Sitepu, Sri N. Br. "Pengaruh Faktor Internal Terhadap Keberhasilan *Start-Up* Bisnis Di Kota Surabaya". *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Vol. 10, pp. 37-50, April 2017, <https://doi.org/10.20473/jmtt.v10i1.5136>.
- [8] Hardiansyah, R. and Tricahyono, D. "Identifikasi Faktor-Faktor Kesuksesan *Startup* Digital di Kota Bandung". *Jurnal Ekonomi*, Vol. 27, pp. 134-145, June 2019, <http://dx.doi.org/10.31258/je.27.2.p.134-145>.
- [9] Kalyanasundaram, G. "Why Do Startups Fail? A Case Study Based Empirical Analysis in Bangalore". *Asian Journal of Innovation and Policy (ResearchGate)*, Vol. 7, pp. 79-102, February 2018, <http://dx.doi.org/10.7545/ajip.2018.7.1.079>.
- [10] Laluyan, W. H. and Dewi, L. "Evaluasi Kegagalan *Start Up* Bisnis (Studi Kasus Di Lahap)". *Jurnal Media Mahardhika*, Vol. 18, pp. 166-170, January 2020, <https://doi.org/10.29062/mahardhika.v18i2.161>.
- [11] Reed, S.M., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Huback, K., Morris, J., and L.C. Stringer. "Who's In And Why? A Typology Of Stakeholder Analysis Methods For Natural Resources Management". *Journal of Environmental Management (ELSEVIER)*, Vol. 90, pp. 1933-1949, February 2009, doi:10.1016/j.jenvman.2009.01.001.
- [12] Tschimmel, K., Santos, J. Loyens, D., Jacinto, A. Monteiro, R., and Valença, M. *Design Thinking Applied to Education and Training (Research Report D-Think)*. Matosinhos: Erasmus Ed. ESAD, 2015, pp. 54-69.
- [13] Hasso, P. *An Introduction to Design Thinking: Process Guide*. California: Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University, 2010, pp. 1-6.
- [14] Pemerintah Kota Pontianak. Peraturan Daerah No. 7 Tahun 2022 Tentang Pengembangan Ekonomi Kreatif.
- [15] Reed, Mark and Oughton, Liz. *Stakeholder Analysis, Scientific Report*. Inggris Raya: Newcastle University, 2018, pp. 7-18.
- [16] Ziakis, C., Vlachopoulou, M., and Konstantinos Petridis. "Start-Up Ecosystem (StUpEco): A Conceptual Framework and Empirical Research". *Journal of Open Innovation (Technol. Mark. Complex)*, Vol. 8, pp. 1-29, February 2022, <https://doi.org/10.3390/joitmc8010035>.