



## **ANALISIS PENGELOLAAN KEUANGAN STARTUP DALAM MENCAPAI KEBERLANJUTAN BISNIS**

**Jua Anugrah Jaya Laoli<sup>1)</sup>**

<sup>1)</sup>Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias, Gunungsitoli, Indonesia  
Email : [jualaoli20@gmail.com](mailto:jualaoli20@gmail.com)

### **Abstract**

This study examines the strategic dilemma faced by startups in choosing between aggressive market share growth and achieving short-term profitability. In the digital economy era of 2026, a shift in investor sentiment from "growth at all costs" to "profitable sustainability" forces management to rebalance. Using a descriptive qualitative approach, this study finds that expansion strategies without considering positive unit economics trigger fatal liquidity risks. The results indicate that the optimal trade-off point is reached when customer acquisition costs (CAC) can be covered by customer lifetime value (LTV) within a measurable cycle, so that expansion still supports future profitability.

**Keywords:** Trade-off, Market Expansion, Profitability, Startup, Unit Economics.

### **Abstrak**

Penelitian ini mengkaji dilema strategis yang dihadapi oleh startup dalam memilih antara pertumbuhan pangsa pasar yang agresif atau pencapaian profitabilitas jangka pendek. Di era ekonomi digital 2026, pergeseran sentimen investor dari "pertumbuhan dengan segala biaya" menjadi "keberlanjutan yang menguntungkan" memaksa manajemen untuk melakukan penyeimbangan ulang (rebalancing). Melalui pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini menemukan bahwa strategi ekspansi tanpa memperhatikan unit economics yang positif memicu risiko likuiditas yang fatal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa titik optimal trade-off tercapai ketika biaya akuisisi pelanggan (CAC) dapat tertutupi oleh nilai seumur hidup pelanggan (LTV) dalam siklus yang terukur, sehingga ekspansi tetap mendukung profitabilitas masa depan.

**Kata Kunci:** Trade-off, Ekspansi Pasar, Profitabilitas, Startup, Unit Economics.

## PENDAHULUAN

Dunia bisnis startup pada tahun 2026 berada dalam persimpangan jalan yang menentukan arah masa depan ekosistem digital global. Di satu sisi, karakteristik ekonomi digital yang berbasis pada network effect tetap menuntut dominasi pasar (market dominance) yang masif. Dominasi ini dianggap sebagai satu-satunya jalan agar perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan mampu menciptakan hambatan masuk (barriers to entry) bagi pesaing baru. Hal ini mendorong banyak startup untuk tetap memprioritaskan pertumbuhan pengguna secara agresif melalui penetrasi pasar yang luas.

Namun, di sisi lain, realitas pasar modal saat ini tidak lagi menoleransi kerugian tanpa batas. Fenomena kegagalan beruntun startup skala besar (unicorn dan decacorn) dalam beberapa tahun terakhir akibat strategi "bakar uang" (burning money) yang berlebihan telah menjadi alarm bagi para pelaku industri. Strategi yang mengandalkan subsidi harga dan promosi masif untuk mengakuisisi pengguna terbukti gagal menciptakan fundamental bisnis yang sehat. Akibatnya, telah tercipta standar baru dalam ekosistem bisnis global:

profitabilitas bukan lagi sekadar tujuan akhir di masa depan, melainkan syarat mutlak untuk bertahan hidup (survival requirement).

Masalah utama yang muncul dari dua kutub kepentingan ini adalah adanya trade-off (pertukaran kepentingan) yang sangat tajam bagi manajemen keuangan startup. Ekspansi pangsa pasar yang ambisius membutuhkan investasi besar pada sektor pemasaran,

akuisisi talenta, dan pembangunan infrastruktur teknologi. Pengeluaran modal yang masif ini secara otomatis akan menggerus margin keuntungan dan menekan laba jangka pendek, yang pada akhirnya memperpendek runway keuangan perusahaan.

Sebaliknya, keputusan manajemen untuk fokus terlalu dini pada profitabilitas juga memiliki risiko strategis yang signifikan. Pengetatan efisiensi yang ekstrem dapat menghambat inovasi produk dan membatasi jangkauan pertumbuhan. Dalam industri yang bergerak sangat cepat, stagnansi pertumbuhan akibat fokus laba jangka pendek dapat memberi celah bagi kompetitor yang lebih lincah untuk mengambil alih pangsa pasar (market share), yang pada akhirnya berisiko membuat startup tersebut kehilangan relevansinya di industri.

Ketegangan antara keinginan untuk tumbuh besar dan kebutuhan untuk segera menghasilkan laba inilah yang menjadi dilema strategis utama dalam pengelolaan keuangan startup saat ini. Oleh karena itu, diperlukan analisis mendalam mengenai bagaimana startup dapat menyeimbangkan trade-off ini tanpa mengorbankan keberlanjutan bisnis jangka panjang.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Desain ini dipilih karena sifat permasalahan penelitian yang memerlukan pemahaman mendalam mengenai fenomena strategis dan kebijakan manajerial yang kompleks. Melalui pendekatan deskriptif,

peneliti bertujuan untuk menguraikan secara sistematis fakta-fakta terkait dilema trade-off keuangan, serta memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana keputusan ekspansi dan profitabilitas saling berinteraksi dalam ekosistem startup. Data penelitian diperoleh melalui studi literatur terhadap buku teks, artikel jurnal ilmiah, serta laporan industri yang relevan, sehingga memungkinkan peneliti melakukan analisis konseptual dan sintesis teori secara kritis. Pendekatan ini juga dipandang tepat untuk mengidentifikasi pola, kecenderungan, serta implikasi strategis dari praktik manajemen keuangan startup tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel penelitian.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui tiga metode utama guna memastikan validitas informasi melalui teknik triangulasi sumber:

1. **Studi Literatur (Literature Review):** Peneliti melakukan analisis mendalam terhadap berbagai teori ekonomi manajerial, khususnya yang berkaitan dengan struktur pasar, teori economies of scale, dan game theory dalam persaingan bisnis. Literatur yang dikaji mencakup jurnal internasional bereputasi, buku teks manajemen keuangan, serta publikasi riset mengenai dinamika pasar digital untuk membangun landasan teoretis yang kuat mengenai perilaku perusahaan dalam mengambil risiko ekspansi.

2. **Analisis Laporan Tahunan (Annual Report Analysis):** Data sekunder diperoleh melalui peninjauan kritis terhadap laporan tahunan (annual reports) dan laporan keuangan beberapa startup publik yang tercatat di bursa saham selama periode transisi 2024-2025. Fokus analisis diarahkan pada emiten yang berhasil melakukan transisi kinerja dari posisi rugi bersih menjadi laba bersih (turnaround strategy). Komponen yang dianalisis meliputi pergerakan beban operasional, efisiensi biaya pemasaran, dan peningkatan margin kontribusi.
3. **Observasi Tren Investasi:** Peneliti melakukan pengamatan terhadap dinamika pasar modal dan kebijakan Modal Ventura (Venture Capital) pada tahun berjalan (2026). Observasi difokuskan pada pergeseran kriteria pendanaan (investment thesis), di mana syarat pendanaan tidak lagi hanya didasarkan pada pertumbuhan pengguna, tetapi pada bukti konkret efisiensi biaya dan keberlanjutan arus kas. Data ini digunakan untuk memberikan konteks terkini mengenai tekanan eksternal yang memengaruhi keputusan trade-off internal startup.

## Teknik Analisis Data

Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan sesuai dengan model analisis kualitatif:

- Identifikasi Pola: Mengelompokkan strategi strategi keuangan yang sering muncul dari data laporan tahunan.
- Analisis Komparatif: Membandingkan teori ekonomi yang ada dengan realitas praktik yang dilakukan startup di tahun 2026.
- Sintesis: Menarik kesimpulan mengenai titik keseimbangan optimal antara ekspansi dan profitabilitas berdasarkan temuan di lapangan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Dampak Ekspansi Pasar

Ekspansi pasar bertujuan untuk mencapai Network Effect. Namun, penelitian menunjukkan bahwa ekspansi yang terlalu cepat (premature scaling) sering kali mengabaikan margin kontribusi.

- Biaya Variabel yang Membengkak: Pemberian diskon dan subsidi tanpa henti demi angka pertumbuhan pengguna sering kali menciptakan "pertumbuhan yang merugi" (unprofitable growth).
- Tekanan Arus Kas: Setiap unit baru yang terjual justru meningkatkan kerugian, yang mempercepat burn rate.

### Mengelola Trade-off Melalui Efisiensi Operasional

Hasil analisis menunjukkan bahwa startup yang sukses mengelola trade-off ini menggunakan strategi "Sustainable Scaling":

- Optimalisasi CAC: Mengalihkan anggaran dari iklan berbayar ke strategi retention (mempertahankan pelanggan lama), karena biaya mempertahankan pelanggan jauh lebih murah daripada mencari yang baru.
- Fokus pada Margin Kontribusi Positif: Perusahaan tetap berekspansi, namun memastikan bahwa setiap unit yang terjual menghasilkan margin yang positif setelah dikurangi biaya variabel.

Berdasarkan observasi 2024-2025, berikut adalah matriks pengambilan keputusan:

Kondisi Pasar	Strategi Prioritas	Alasan
Pasar Baru/Kosong	Ekspansi Pasar	Mengamankan <i>First-mover Advantage</i> .
Pasar Jenuh/Kompetitif	Profitabilitas	Menjaga efisiensi untuk bertahan dari perang harga.
Krisis Likuiditas	Profitabilitas	Memperpanjang <i>runway</i> tanpa pendanaan

Kondisi Pasar	Strategi Prioritas	Alasan
		eksternal.

## KESIMPULAN

Trade-off antara ekspansi dan profitabilitas dalam konteks bisnis startup tidak dapat dipahami sebagai pilihan yang bersifat dikotomis atau “salah satu”. Sebaliknya, dilema tersebut merupakan persoalan strategis yang sangat bergantung pada penentuan waktu (timing) yang tepat dalam siklus pertumbuhan perusahaan. Pada fase tertentu, ekspansi pasar memang diperlukan untuk membangun basis pengguna, meningkatkan skala operasi, serta menciptakan network effect. Namun, pada fase lain, fokus pada profitabilitas menjadi krusial untuk memastikan stabilitas keuangan dan ketahanan bisnis dalam jangka panjang.

Dalam hal ini, pengelolaan keuangan yang strategis berperan sebagai alat pengendali utama bagi manajemen dalam menentukan kapan perusahaan perlu “menekan gas” melalui investasi ekspansi dan kapan harus “menginjak rem” dengan menekankan efisiensi biaya dan optimalisasi margin. Keputusan tersebut tidak dapat diambil secara intuitif semata, melainkan harus didasarkan pada analisis keuangan yang komprehensif, seperti kondisi arus kas, tingkat burn rate, serta kesehatan unit economics perusahaan.

Keberlanjutan bisnis startup pada akhirnya sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam menjaga cash runway yang cukup panjang, sehingga perusahaan

memiliki ruang gerak untuk beradaptasi terhadap ketidakpastian pasar dan tekanan kompetitif. Secara bersamaan, manajemen juga dituntut untuk secara konsisten memperpendek jarak menuju break-even point, agar ketergantungan terhadap pendanaan eksternal dapat dikurangi. Dengan keseimbangan yang tepat antara ekspansi dan profitabilitas, startup tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga membangun pertumbuhan yang sehat dan berkelanjutan.

## SARAN

1. Bagi Startup disarankan untuk menerapkan kebijakan “Growth with Profitability”, yaitu pendekatan pertumbuhan yang menempatkan profitabilitas sebagai bagian integral dari strategi ekspansi. Dalam praktiknya, ekspansi pasar sebaiknya hanya dilakukan pada segmen yang telah terbukti memiliki unit economics yang sehat, ditunjukkan oleh margin kontribusi yang positif serta rasio Customer Lifetime Value (LTV) terhadap Customer Acquisition Cost (CAC) yang memadai. Dengan pendekatan ini, pertumbuhan tidak lagi dipandang sebagai tujuan semata, melainkan sebagai sarana untuk memperkuat keberlanjutan keuangan

- dan mengurangi ketergantungan terhadap pendanaan eksternal.
2. Bagi kalangan akademisi, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan kajian ini dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, khususnya melalui analisis data keuangan perusahaan teknologi dan startup. Penggunaan metode statistik atau pemodelan ekonometrika dapat membantu mengidentifikasi titik koordinat yang lebih presisi, di mana rasio LTV:CAC mulai berkontribusi terhadap pencapaian laba bersih. Temuan tersebut diharapkan tidak hanya memperkaya literatur akademik, tetapi juga memberikan landasan empiris yang kuat bagi praktisi dalam merumuskan strategi pertumbuhan dan profitabilitas yang optimal.
- 
- ## DAFTAR PUSTAKA
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2024). Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Cengage Learning.
- Damodaran, A. (2025). The Corporate Life Cycle: Business Investment and Disruption. Pearson Education.
- Journal of Finance & Venture Capital. (2026). Venture Capital Trend Report (Q1–2026).
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. K&S Ranch.
- Ries, E. (2017). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Publishing.
- Gompers, P., & Lerner, J. (2004). The Venture Capital Cycle. MIT Press.
- Davila, A., Foster, G., & Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 689–708.
- Kaplan, S. N., & Strömberg, P. (2009). Leveraged buyouts and private equity. *Journal of Economic Perspectives*, 23(1), 121–146.
- McCarthy, B., & Gordon, J. (2011). Achieving contextual ambidexterity in SMEs. *Journal of Business Research*, 64(11), 1235–1242.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. John Wiley & Sons.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.



Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster. O'Reilly Media.

Harvard Business Review. (2023). Why startups must focus on profitability earlier. Harvard Business Review.