



The 7<sup>th</sup> Conference on Innovation and Application of Science and Technology  
(CIASTECH)

Website Ciastech 2024 : <https://ciastech.net>  
Open Conference Systems : <https://ocs.ciastech.net>  
Proceeding homepage : <https://ciastech.net>

P-ISSN : 2622-1276  
E-ISSN: 2622-1284

## MOTIF PENGGUNAAN STRATEGI FINANCIAL BOOTSTRAPPING PADA STARTUP DI KOTA MALANG

Hanif Rani Iswari<sup>1\*)</sup>, Nasharuddin Mas<sup>2)</sup>, Viony Alfiyatu Zahroh<sup>3)</sup>, Siti Nur Ainun<sup>4)</sup>

<sup>1, 3, 4)</sup> Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang

<sup>2)</sup> Program Studi D3 Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang

### INFORMASI ARTIKEL

**Data Artikel :**

Naskah masuk, 20 November 2024  
Direvisi, 6 Desember 2024  
Diterima, 20 Desember 2024

**Email Korespondensi :**

rani@widyagama.ac.id

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi motif utama yang mendorong startup di Kota Malang menggunakan strategi financial bootstrapping, terutama dalam menghadapi keterbatasan akses pendanaan eksternal. Financial bootstrapping melibatkan pemanfaatan sumber daya internal untuk pembiayaan bisnis, yang memungkinkan perusahaan menjaga otonomi dalam pengambilan keputusan dan meminimalkan risiko terkait modal eksternal. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen, serta dianalisis secara tematik dengan triangulasi data dan dengan menganalisis tiga startup yang sedang berkembang di bidang cyber security, software house dan animation studio. Temuan penelitian menunjukkan bahwa motif utama meliputi keinginan untuk mempertahankan kontrol penuh atas bisnis, efisiensi operasional, dan fleksibilitas dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi. Selain itu, faktor budaya perusahaan yang menekankan kreativitas dan efisiensi juga mempengaruhi adopsi strategi ini. Temuan ini menegaskan bahwa bootstrapping bukan hanya alternatif saat modal sulit diperoleh, tetapi juga bagian integral dari manajemen keuangan yang berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur terkait financial bootstrapping dan menawarkan rekomendasi praktis bagi pengusaha serta pembuat kebijakan untuk mendukung ekosistem startup yang lebih inklusif dan berdaya tahan.

**Kata Kunci :** *Financial Bootstrapping; Startup; Pengelolaan Keuangan; Kota Malang; Motif Pengambilan Keputusan*

## 1. PENDAHULUAN

Startup di Kota Malang menghadapi tantangan signifikan dalam mempertahankan likuiditas, terutama pada tahap awal pengembangan bisnis. Masalah ini sering kali disebabkan oleh keterbatasan akses terhadap pendanaan eksternal, seperti modal ventura, pinjaman bank, atau investasi pihak ketiga [1]. Startup sering menghadapi tantangan dalam mengamankan pembiayaan yang mendukung kebutuhan mendesak dan pertumbuhan jangka panjang, sehingga strategi bootstrap keuangan menjadi relevan karena memungkinkan pengelolaan sumber daya secara kreatif dan efisien tanpa terlalu bergantung pada pendanaan eksternal [2]. Meskipun terdapat pemahaman dasar tentang pengelolaan keuangan, banyak pelaku startup masih menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan praktik keuangan yang lebih kompleks [3]. Praktik ini mencakup pembiayaan dari tabungan pribadi dan dukungan keluarga, pengelolaan piutang yang baik, serta berbagi sumber daya untuk mengurangi beban biaya [2]. Selain itu, solusi pembiayaan alternatif, seperti crowdfunding yang memvalidasi pasar, serta hibah dan modal sosial yang mendukung keberlanjutan, juga semakin diandalkan oleh startup [4]; [5]; [6]. Meski memberikan keuntungan strategis, pendekatan ini memerlukan keseimbangan dengan metode tradisional untuk memitigasi risiko hubungan pribadi, tantangan pemasaran, dan memastikan pertumbuhan yang holistik [5]. Salah satu strategi yang populer digunakan adalah financial bootstrapping, yaitu upaya memanfaatkan sumber daya internal, seperti pendapatan dari penjualan, tabungan pribadi pendiri, atau aset perusahaan, untuk mendanai operasi sehari-hari [4]. Strategi ini dianggap lebih fleksibel karena memungkinkan perusahaan mengatur penggunaan dana sesuai dengan kebutuhan dan prioritas mereka tanpa terikat dengan persyaratan atau pengawasan ketat dari investor [4].

Meskipun financial bootstrapping seringkali dianggap kurang optimal dibandingkan dengan pendanaan eksternal, strategi ini memiliki sejumlah keunggulan yang membuatnya menarik bagi banyak startup. Salah satunya adalah kemampuan untuk menjaga kontrol penuh atas bisnis, karena tidak ada campur tangan dari pihak luar yang memiliki kepentingan finansial dalam perusahaan [2]. Pengusaha yang menggunakan bootstrapping dapat membuat keputusan strategis tanpa perlu mempertimbangkan kepentingan investor atau kreditur, sehingga memberikan mereka kebebasan untuk bereksperimen dengan model bisnis dan strategi pemasaran [4]. Selain itu, dengan meminimalkan ketergantungan pada sumber pendanaan eksternal, startup dapat menghindari risiko bunga tinggi atau tekanan untuk mencapai target keuangan yang ditetapkan oleh pihak luar [7]. Dengan demikian, financial bootstrapping dapat menjadi pilihan yang logis dan strategis dalam situasi di mana akses terhadap modal terbatas atau kondisi ekonomi tidak mendukung [8].



Gambar 1. Pertumbuhan Subsektor Gim dan Aplikasi di Kota Malang

Kota Malang, sebagai salah satu pusat pertumbuhan ekonomi dan teknologi di Indonesia, menawarkan lingkungan yang kondusif bagi pengusaha muda untuk mengeksplorasi berbagai pendekatan dalam membangun bisnis. Keberadaan banyak universitas dan perguruan tinggi yang menghasilkan talenta kreatif dan teknis menjadikan kota ini menarik bagi startup yang ingin berkembang di sektor teknologi, digital, dan kreatif [9]. Namun, meskipun ada potensi besar, tantangan dalam mendapatkan pendanaan tetap menjadi hambatan utama bagi banyak perusahaan rintisan. Banyak startup menghadapi masalah likuiditas yang signifikan, membatasi kemampuan mereka untuk berinvestasi dalam sumber daya dan teknologi yang diperlukan [10]. Keterbatasan dalam akses ke pendanaan eksternal memaksa pengusaha untuk mencari alternatif pembiayaan yang tidak hanya efektif dalam jangka pendek, tetapi juga berkelanjutan dalam jangka Panjang [11].

Dalam konteks ini, financial bootstrapping muncul sebagai solusi praktis dan adaptif yang memungkinkan startup untuk bertahan hidup di tengah ketidakpastian ekonomi. Dengan mengandalkan sumber daya internal, perusahaan dapat lebih fleksibel dalam menyesuaikan strategi operasional dan pengeluaran sesuai dengan dinamika pasar [12]. Selain itu, strategi ini mendorong efisiensi operasional, karena memaksa perusahaan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada dan meminimalkan pengeluaran yang tidak perlu [13]. Contohnya adalah dengan mengurangi biaya sewa, mengoptimalkan penggunaan teknologi, atau menggunakan model bisnis yang lebih ramping dan berbasis proyek [2]. Hal ini tidak hanya membantu perusahaan dalam menjaga likuiditas, tetapi juga meningkatkan daya saing dengan biaya operasional yang lebih rendah dibandingkan kompetitor yang mengandalkan pendanaan eksternal [14].

Motivasi di balik adopsi strategi financial bootstrapping oleh startup dapat bervariasi, tergantung pada kondisi spesifik perusahaan dan situasi pasar. Secara umum, motif-motif tersebut mencakup keinginan untuk menghindari risiko terkait dengan pendanaan eksternal, seperti bunga yang tinggi, pembagian kepemilikan, atau tekanan untuk segera menghasilkan keuntungan [15]. Pengusaha yang memilih strategi ini sering kali memiliki preferensi untuk mempertahankan kendali penuh atas bisnis mereka, karena mereka percaya bahwa otonomi dan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan adalah faktor kunci keberhasilan di pasar yang dinamis [16]. Di sisi lain, dalam beberapa kasus, financial bootstrapping juga merupakan pilihan yang terpaksa diambil karena keterbatasan dalam akses ke modal eksternal, terutama bagi startup yang belum memiliki rekam jejak atau jaminan yang cukup untuk mendapatkan pinjaman bank [13].

Pemahaman motif dan faktor-faktor yang mendorong penggunaan financial bootstrapping menjadi tujuan utama penelitian ini, guna memberikan wawasan praktis bagi pengusaha dalam merancang strategi keuangan yang lebih efektif. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan bagi pembuat kebijakan dalam merancang program yang mendukung ekosistem startup, seperti penyediaan insentif untuk startup yang mengadopsi strategi efisiensi biaya atau akses terhadap program pendampingan keuangan. Dengan cara ini, financial bootstrapping dapat dipandang sebagai strategi bisnis yang dapat diterapkan secara proaktif, bukan sekadar solusi darurat. Pendekatan ini mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan rintisan di Indonesia, bahkan dalam situasi ekonomi yang penuh tantangan.

Startup dari tiga sector cyber security, software house, dan animation studio—menunjukkan bahwa karakteristik khusus sektor bisnis mereka memberikan tantangan unik dalam pengelolaan keuangan. **Pada sektor cyber security**, kebutuhan untuk menjaga kerahasiaan dan keamanan data memaksa perusahaan untuk menghindari ketergantungan pada investor eksternal yang dapat memengaruhi kebijakan teknologi. Hal ini membuat strategi financial bootstrapping menjadi pilihan

utama untuk memastikan kontrol penuh atas pengembangan teknologi yang sensitif. **Pada sektor software house**, fleksibilitas dalam menciptakan perangkat lunak yang inovatif dan responsif terhadap kebutuhan klien sangat penting, sehingga strategi ini membantu mereka menekan biaya operasional tanpa mengorbankan otonomi kreatif. **Sementara itu, pada sektor animation studio**, ketergantungan pada tren pasar yang fluktuatif membuat stabilitas finansial menjadi prioritas utama, sehingga mereka menggunakan pendapatan dari proyek sebelumnya untuk mendanai proyek baru secara bertahap.

Melalui studi kasus pada tiga startup di Kota Malang yang bergerak di bidang teknologi dan animasi, artikel ini akan membahas lebih dalam mengenai alasan spesifik yang mendorong penggunaan strategi bootstrapping, serta dampaknya terhadap stabilitas keuangan dan keberhasilan bisnis. Ketiga perusahaan ini dipilih karena memiliki karakteristik yang berbeda namun sama-sama menghadapi tantangan dalam mendapatkan pendanaan eksternal [13]. Dengan mengeksplorasi berbagai pendekatan yang diambil oleh masing-masing startup, penelitian ini akan menyajikan gambaran yang lebih komprehensif tentang bagaimana financial bootstrapping dapat diimplementasikan secara efektif dalam berbagai konteks bisnis [17]. Hal ini diharapkan dapat memberikan inspirasi bagi pengusaha startup lainnya untuk mempertimbangkan opsi-opsi pembiayaan yang lebih beragam dan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik mereka. Meskipun financial bootstrapping mungkin tidak selalu menjadi pilihan utama bagi semua startup, strategi ini memiliki keunggulan tersendiri yang dapat dimanfaatkan dalam situasi tertentu [18]. Terutama di lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian dan keterbatasan akses modal, kemampuan untuk beroperasi secara efisien dengan sumber daya terbatas menjadi keunggulan kompetitif yang berharga. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya relevan bagi startup di Malang, tetapi juga dapat memberikan wawasan penting bagi ekosistem startup di seluruh Indonesia yang menghadapi tantangan serupa dalam mengakses pendanaan eksternal.

Fokus utama penelitian ini adalah strategi financial bootstrapping sebagai solusi keberlanjutan startup di tengah keterbatasan akses pendanaan eksternal. Sub-fokusnya adalah mengeksplorasi variasi implementasi strategi ini pada tiga sektor yang berbeda untuk memahami bagaimana karakteristik sektor memengaruhi motif dan efektivitas penerapan strategi. Selain memberikan manfaat operasional, strategi ini membantu startup menjaga kendali penuh atas bisnis tanpa intervensi dari pihak luar yang memiliki kepentingan finansial [2]. Hal ini memungkinkan pengusaha untuk bereksperimen dengan model bisnis dan strategi pemasaran yang inovatif, serta menghindari risiko bunga tinggi atau tekanan dari investor. Dengan demikian, financial bootstrapping dapat menjadi solusi praktis dan adaptif bagi startup yang menghadapi tantangan finansial di sektor yang dinamis dan beragam seperti Kota Malang.

## **2. METODE PENELITIAN**

Menurut Yin [19], penelitian studi kasus adalah pendekatan yang ideal untuk menjawab pertanyaan bagaimana dan mengapa suatu fenomena terjadi dalam konteks yang kompleks dan dinamis. Metode penelitian kualitatif, seperti etnografi dan fenomenologi sangat penting untuk mengeksplorasi fenomena sosial yang tidak dapat ditangani oleh pendekatan kuantitatif secara memadai, menekankan konteks dan pengalaman subjektif [20]. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada tiga startup di Kota Malang yang bergerak di bidang teknologi dan animasi. Pemilihan subjek berdasarkan kesamaan karakteristik dalam penerapan strategi financial bootstrapping. Teknik pengumpulan data melibatkan **Wawancara**

**mendalam** dengan pendiri dan manajer keuangan untuk mengeksplorasi motif, pengalaman, dan tantangan terkait pengelolaan arus kas serta pengambilan keputusan finansial [4].

Pemilihan subjek dilakukan berdasarkan kesamaan dalam penerapan strategi financial bootstrapping, yang melibatkan startup di bidang keamanan siber, pengembangan perangkat lunak, dan animasi. Teknik pengumpulan data melibatkan wawancara mendalam, observasi langsung, dan analisis dokumen. Wawancara dilakukan dengan tiga kelompok informan, yaitu:

**Informan utama**

Pendiri startup yaitu, startup Startup cyber security, Startup software house, Startup animation studio yang berperan sebagai pengambil keputusan strategis dalam pengelolaan keuangan dan implementasi strategi bootstrapping.

**Informan kunci**

Manajer keuangan, yang memiliki pemahaman teknis terkait operasional keuangan perusahaan.

**Informan pendukung**

Karyawan yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional, sehingga memberikan perspektif tambahan terkait pelaksanaan strategi.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan **metode analisis tematik**, yang terdiri dari beberapa tahapan, yaitu familiarisasi data, pengkodean, identifikasi tema utama, dan peninjauan ulang. Pendekatan ini memungkinkan penggalian tema-tema utama yang relevan dengan motif penggunaan strategi bootstrapping dan tantangan yang dihadapi setiap startup. Untuk meningkatkan validitas dan mengurangi bias, penelitian ini juga menerapkan **triangulasi data**. Data dari wawancara dibandingkan dengan dokumen dan observasi langsung untuk memastikan konsistensi informasi. Melalui pendekatan ini, penelitian mampu mengeksplorasi secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi adopsi strategi financial bootstrapping dan implikasinya terhadap keberlanjutan bisnis startup.

**3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Mengkaji lebih dalam faktor-faktor yang mendorong pengusaha untuk memilih kombinasi strategi pembiayaan dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana mencapai keseimbangan yang optimal antara risiko dan pertumbuhan. Selain itu, studi yang berfokus pada industri tertentu dapat mengungkap dinamika khusus yang mempengaruhi keberhasilan strategi bootstrapping dalam konteks tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan strategi financial bootstrapping didorong oleh kebutuhan untuk menjaga keberlanjutan bisnis melalui efisiensi operasional dan fleksibilitas pengelolaan sumber daya. Pendekatan ini relevan dalam konteks startup dengan akses terbatas pada modal eksternal.

**Tabel 1.** Perbandingan Motif Penggunaan Bootstrapping oleh Tiga Startup

Startup	Motif Utama Penggunaan Bootstrapping	Teori yang Mendukung
Startup cyber security	Mengadopsi financial bootstrapping untuk menjaga kontrol penuh atas pengembangan teknologi dan fleksibilitas.	Teori kontrol strategis (Strategic Control Theory).
Startup software house	Memprioritaskan efisiensi operasional dan fleksibilitas dalam pengelolaan karya, terutama untuk mempertahankan otonomi kreatif.	Teori efisiensi sumber daya (Resource Efficiency Theory).
Startup animation studio	Memanfaatkan pendanaan dari proyek sebelumnya untuk menjaga fleksibilitas dalam menghadapi ketidakpastian pasar animasi.	Teori adaptasi pasar (Market Adaptation Theory).

Hasil analisis dari tabel menunjukkan adanya perbedaan motif utama penggunaan financial bootstrapping oleh ketiga startup yang diamati. Perbedaan ini dipengaruhi oleh fokus utama masing-masing startup, yang berkaitan erat dengan jenis industri dan tujuan strategis yang ingin dicapai.

### 1. *Startup Cyber Security*

Startup ini mengadopsi strategi bootstrapping untuk menjaga kontrol penuh atas pengembangan teknologi. Hal ini sesuai dengan konsep kontrol strategis, di mana pemilik bisnis lebih memilih untuk mengelola seluruh keputusan secara internal guna melindungi inovasi teknologi yang sensitif dari pengaruh eksternal. Penelitian sebelumnya menegaskan bahwa startup di sektor teknologi cenderung memprioritaskan kontrol internal untuk mencegah gangguan terhadap proses inovasi [17]. Selain itu, fokus pada pengendalian arus kas membantu startup ini dalam memastikan kelangsungan operasional sekaligus mendukung proses inovasi teknologi yang berkelanjutan.

### 2. *Startup Software House*

Efisiensi operasional dan fleksibilitas menjadi alasan utama untuk memilih pendekatan bootstrapping. Dalam teori efisiensi sumber daya, perusahaan yang mengadopsi strategi ini cenderung mengurangi pemborosan dan memanfaatkan sumber daya internal secara optimal untuk meningkatkan otonomi kreatif. Penelitian [21] menyebutkan bahwa efisiensi operasional melalui strategi bootstrapping dapat meningkatkan daya saing di pasar yang kompetitif. Keputusan ini juga mendukung adaptasi terhadap kebutuhan klien yang beragam, yang menjadi karakteristik utama sektor software house.

### 3. *Startup Animation Studio*

Berbeda dengan dua startup sebelumnya, animation studio memanfaatkan dana dari proyek sebelumnya untuk mempertahankan stabilitas finansial. Pendekatan ini mencerminkan kebutuhan sektor animasi yang sering menghadapi ketidakpastian pasar, seperti perubahan tren atau kebutuhan klien. Dengan strategi ini, mereka dapat menjaga fleksibilitas untuk menjalankan proyek baru secara bertahap, sambil memastikan modal kerja tetap tersedia dalam menghadapi tantangan pasar. Dalam teori adaptasi pasar, pendekatan ini membantu perusahaan untuk menyesuaikan strategi dengan tren yang terus berubah di pasar animasi. Studi [22], menunjukkan bahwa strategi bertahap dalam pendanaan dapat membantu startup menghadapi ketidakpastian pasar tanpa membebani likuiditas.

Tabel 2. Hasil Analisis Tematik Per Startup

Startup	Pengolahan Modal dan Investasi	Kepatuhan Pajak dan Regulasi	Kemitraan Strategis
Startup cyber security	Menggunakan modal dari pemilik	Menghindari kewajiban PKP melalui strategi keuangan	Bermitra dengan perusahaan besar di bidang industri
Startup software house	Membagi modal awal dengan pemodal eksternal	Melaporkan arus kas secara konsisten untuk audit tahunan	Kolaborasi dengan startup lain untuk sinergi produk digital
Startup animation studio	Modal awal diperoleh melalui crowdfunding	Memanfaatkan potongan pajak untuk startup baru	Bekerjasama dengan platform edukasi untuk distribusi produk.

Berdasarkan hasil analisis tematik, motif yang diidentifikasi dalam kutipan wawancara mencerminkan strategi dan pendekatan unik dari masing-masing startup. Berikut adalah pembahasan yang menghubungkan tema utama dengan kutipan spesifik:

### **1. Pengelolaan Modal dan Investasi**

Startup menunjukkan pendekatan yang berbeda dalam mengelola modal untuk mendukung operasional mereka: Memanfaatkan modal internal dari pemilik, mencerminkan pendekatan yang hati-hati dalam mengelola risiko finansial. Hal ini terlihat dari kutipan seperti "Startup cyber security ini menggunakan modal dari pemilik atau badan usaha sendiri." (**Startup cyber security**). Memilih pembagian modal dengan pemodal eksternal, yang mengindikasikan strategi untuk berbagi risiko dan memperkuat basis keuangan. Kutipan seperti "Kami memanfaatkan modal awal dari pemodal eksternal untuk membangun infrastruktur teknologi." (**Startup software house**). Memanfaatkan crowdfunding sebagai alternatif sumber pendanaan, menyoroti pendekatan kreatif dalam menarik modal awal. Ini terlihat dari kutipan seperti "Modal awal diperoleh melalui crowdfunding, dan ini memberi kami fleksibilitas lebih besar dalam pengelolaan operasional." (**Startup animation studio**).

### **2. Kepatuhan Pajak dan Regulasi**

Strategi untuk mengelola kewajiban perpajakan menunjukkan kemampuan adaptasi setiap startup terhadap regulasi yang berlaku:

Dengan tegas menyebutkan upaya untuk menghindari kewajiban PKP melalui strategi pengelolaan, sebagaimana tercermin dalam kutipan, "Untuk menghindari kewajiban sebagai PKP, kita punya kebijakan pengelolaan khusus." (**Startup cyber security**). Berfokus pada transparansi melalui pelaporan arus kas, yang tercermin dalam kutipan seperti "Arus kas kami dilaporkan secara rutin untuk memastikan kepatuhan dan mempermudah audit tahunan." (**Startup software house**). Mengambil manfaat dari potongan pajak untuk startup baru, yang tercermin dalam pernyataan seperti "Kami memanfaatkan potongan pajak untuk memaksimalkan alokasi sumber daya." (**Startup animation studio**).

### **3. Kemitraan Strategis**

Kemitraan strategis menjadi motif penting dalam memperkuat posisi pasar:

Bermitra dengan perusahaan besar untuk meningkatkan skala dan kredibilitas. Kutipan seperti "Kita bermitra sama perusahaan besar di bidang industri." (**Startup cyber security**). Fokus pada kolaborasi dengan startup lain untuk sinergi produk, sebagaimana disebutkan dalam kutipan, "Kami berkolaborasi dengan startup lain untuk mengembangkan ekosistem produk digital." (**Startup software house**). Memanfaatkan platform edukasi sebagai mitra distribusi, yang tercermin dalam kutipan, "Kami bekerjasama dengan platform edukasi untuk mendistribusikan produk kami secara luas." (**Startup animation studio**).

Motif-motif yang diidentifikasi mencerminkan strategi unik yang diambil oleh masing-masing startup untuk beradaptasi terhadap tantangan pasar. Startup cyber security menonjol dengan pendekatan konservatif berbasis modal internal, Startup software house mengedepankan kolaborasi dan transparansi, sementara Startup animation studio menunjukkan kreativitas dengan memanfaatkan pendekatan crowdfunding dan kemitraan distribusi yang inovatif.

## **Pembahasan**

### **3.1. Kontrol dan Otonomi dalam Pengambilan Keputusan Bisnis pada Startup**

Strategi financial bootstrapping memungkinkan startup mempertahankan kontrol penuh atas pengambilan keputusan bisnis, sebuah elemen yang esensial bagi keberhasilan mereka di lingkungan bisnis yang dinamis. Startup cyber security, misalnya, mengadopsi pendekatan konservatif dengan menggunakan modal internal dari pemilik untuk menjaga kendali atas pengembangan teknologi yang sensitif. Pendekatan ini selaras dengan Strategic Control Theory yang menekankan pentingnya pengendalian internal untuk melindungi strategi inovasi dari pengaruh eksternal. Observasi juga menunjukkan bahwa keputusan strategis seringkali diambil secara cepat untuk merespons ancaman keamanan siber. Startup cyber security, misalnya, dapat menjaga kendali atas pengembangan teknologi yang sensitif tanpa tekanan eksternal, yang sangat penting untuk inovasi di sektor yang menuntut privasi tinggi. Startup software house, dengan meminimalkan pengaruh eksternal, dapat memprioritaskan otonomi kreatif dan menyesuaikan produk mereka dengan kebutuhan klien secara optimal. Efisiensi operasional melalui kolaborasi strategis dengan mitra eksternal memberikan fleksibilitas dalam pengembangan perangkat lunak. Hal ini mencerminkan Resource Efficiency Theory, di mana pemanfaatan sumber daya yang optimal menjadi faktor kunci daya saing mereka. Sementara itu, startup animation studio menggunakan dana dari proyek sebelumnya untuk mempertahankan fleksibilitas dalam menghadapi dinamika pasar, termasuk tren yang terus berubah di sektor animasi. Selain itu, penggunaan crowdfunding sebagai sumber modal awal mencerminkan kreativitas dalam pengelolaan sumber daya. Pendekatan ini konsisten dengan Market Adaptation Theory, yang menekankan pentingnya fleksibilitas dalam menghadapi ketidakpastian pasar. Penelitian oleh [17], menegaskan bahwa financial bootstrapping memungkinkan pemilik usaha kecil untuk mempertahankan kontrol strategis atas bisnis mereka, sehingga mendukung fleksibilitas dan inovasi tanpa campur tangan eksternal yang dapat mengganggu arah strategis perusahaan. Penelitian lain oleh [23], enunjukkan bahwa pemilik bisnis yang menggunakan strategi ini sering kali merasa lebih leluasa dalam mengeksplorasi peluang bisnis yang baru, karena tidak terikat pada ekspektasi investor atau kreditur. Strategi ini memberikan fondasi kuat bagi startup untuk mengembangkan produk dan layanan yang sesuai dengan visi mereka, menjadikannya pilihan penting dalam situasi dengan keterbatasan akses modal eksternal.

### **3.2. Efisiensi Operasional sebagai Penopang Keberlanjutan Startup**

Strategi financial bootstrapping berkontribusi signifikan terhadap efisiensi operasional yang menjadi dasar keberlanjutan startup. Startup cyber security, misalnya, fokus pada pengendalian arus kas untuk memastikan kelangsungan operasional sekaligus mendukung pengembangan teknologi yang konsisten. Startup cyber security menunjukkan bahwa pengendalian arus kas yang ketat memungkinkan mereka tetap efisien tanpa mengorbankan proses inovasi teknologi yang kritis. Hal ini mencerminkan pentingnya efisiensi internal dalam menghadapi tuntutan pasar yang tinggi terhadap keamanan data. Observasi mencatat bahwa sinergi dengan mitra memungkinkan penghematan sekaligus mempercepat proses inovasi produk digital. Sedangkan, startup animation studio menggunakan pendekatan berbasis proyek untuk mengoptimalkan pengeluaran, menjaga likuiditas, dan mengurangi risiko finansial di pasar yang tidak stabil. Data observasi mencatat fleksibilitas operasional yang memungkinkan studio menyesuaikan prioritas proyek berdasarkan tren klien. Penelitian oleh [21], menunjukkan bahwa efisiensi operasional yang dihasilkan dari strategi bootstrapping berkontribusi pada peningkatan profitabilitas dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan pasar. Penelitian lain oleh [18], menegaskan bahwa bootstrapping membantu

perusahaan baru mengelola sumber daya internal secara optimal, sehingga mereka dapat bertahan dan berkembang meskipun menghadapi keterbatasan akses modal eksternal. Namun, kritik yang muncul adalah bahwa strategi ini seringkali mengorbankan peluang jangka panjang untuk efisiensi jangka pendek, sebagaimana diungkapkan oleh salah satu pendiri startup software house dalam wawancara.

### ***3.3. Strategi Adaptasi Terhadap Tantangan Financial***

Strategi financial bootstrapping memungkinkan startup mengatasi tantangan finansial melalui pendekatan adaptif terhadap regulasi dan kebutuhan pasar. Startup cyber security menghindari kewajiban pajak dengan menerapkan strategi pengelolaan yang fleksibel, sekaligus bermitra dengan perusahaan besar untuk meningkatkan skala operasional tanpa tekanan finansial tambahan. Hal ini mencerminkan pentingnya kolaborasi strategis untuk memperkuat keberlanjutan bisnis. Observasi juga mencatat upaya proaktif dalam menegosiasikan kontrak dengan mitra besar untuk memperkuat arus pendapatan. Startup software house dapat meningkatkan transparansi arus kas melalui audit tahunan, memenuhi kebutuhan peraturan, dan memperkuat kredibilitas di mata mitra dan klien. Pendekatan ini tidak hanya memenuhi kebutuhan regulasi tetapi juga mencerminkan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya internal mereka. Sementara itu, startup animation studio dapat memanfaatkan crowdfunding sebagai sumber modal awal, sebuah pendekatan kreatif yang tidak hanya mengatasi keterbatasan akses modal eksternal tetapi juga membuka peluang kolaborasi lebih luas. Strategi ini memberikan keuntungan ganda: mengurangi beban pajak dan menciptakan peluang untuk memperluas pasar melalui kemitraan strategis. Penelitian oleh [22], menunjukkan bahwa penggunaan strategi bootstrapping memungkinkan perusahaan kecil untuk tetap fleksibel dalam pengelolaan sumber daya dan beradaptasi dengan tantangan pasar melalui inovasi finansial. Selain itu, [24], menemukan bahwa strategi ini memungkinkan pengusaha lebih proaktif dalam memenuhi persyaratan regulasi dan membangun jaringan kemitraan strategis yang mendukung keberlanjutan bisnis. Pendekatan ini mencerminkan bahwa financial bootstrapping tidak hanya berfungsi sebagai solusi darurat, tetapi juga sebagai strategi yang mendukung ketahanan bisnis melalui pengelolaan keuangan dan regulasi yang efektif.

### ***3.4. Implikasi Strategi Financial Bootstrapping bagi Keberlanjutan dan Daya Saing Startup***

Strategi financial bootstrapping memiliki implikasi signifikan bagi keberlanjutan dan daya saing startup, terutama dalam menghadapi tantangan finansial dan dinamika pasar. Dengan memanfaatkan sumber daya internal secara efisien, startup dapat menekan biaya operasional dan tetap kompetitif tanpa ketergantungan pada pendanaan eksternal. Pendekatan ini sesuai dengan Strategic Control Theory, efisiensi sumber daya, dan adaptasi pasar, yang relevan dalam konteks startup dengan akses terbatas terhadap modal eksternal. Hal ini terlihat pada startup cyber security, yang fokus pada pengendalian arus kas untuk mendukung pengembangan teknologi inovatif, serta software house, yang memanfaatkan kolaborasi strategis untuk menekan biaya tanpa mengorbankan kualitas produk. Dokumen kerja sama mencatat penghematan biaya melalui proyek bersama, yang memungkinkan perusahaan menekan biaya tanpa mengorbankan kualitas produk, hal ini menunjukkan bahwa efisiensi sumber daya internal berkontribusi signifikan terhadap daya saing perusahaan. Sementara itu, animation studio menunjukkan bahwa crowdfunding dapat menjadi solusi kreatif untuk mengatasi keterbatasan modal eksternal sekaligus membuka peluang kemitraan baru. Pendekatan ini sejalan dengan Market Adaptation Theory, di mana strategi bertahap dalam pengelolaan modal

membantu perusahaan menghadapi dinamika pasar animasi yang sering berubah. Observasi lebih lanjut mengungkap bahwa platform crowdfunding digunakan tidak hanya untuk pendanaan, tetapi juga untuk menguji validitas pasar. Pendekatan ini tidak hanya membantu startup dalam mempertahankan kontrol penuh atas bisnis mereka tetapi juga memungkinkan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan strategis. Namun, kritik muncul dalam wawancara dengan beberapa pelaku startup, yang menyebutkan bahwa pendekatan ini terkadang membatasi kemampuan untuk berekspansi cepat karena keterbatasan modal internal. Hal ini juga tercermin dalam dokumen keuangan, di mana terdapat pengeluaran yang tertunda akibat kurangnya likuiditas.

#### **4. KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa tiga startup di Kota Malang—cyber security, software house, dan animation studio mengadopsi strategi financial bootstrapping dengan cara yang berbeda, menyesuaikan kebutuhan dan karakteristik masing-masing sektor. Startup cyber security lebih memilih memanfaatkan modal internal dari pemilik untuk menjaga kendali penuh dan fleksibilitas operasional. Selain itu, mereka juga berupaya menghindari kewajiban sebagai Pengusaha Kena Pajak (PKP) melalui pengelolaan keuangan yang bijak dan membangun kemitraan dengan perusahaan besar guna meningkatkan kredibilitas. Startup software house, di sisi lain, menggunakan modal eksternal sebagai tambahan untuk memperkuat keuangan mereka. Fokus mereka terletak pada transparansi pengelolaan keuangan, seperti audit tahunan, dan kolaborasi dengan startup lain untuk menciptakan sinergi produk. Sementara itu, startup animation studio memanfaatkan crowdfunding untuk modal awal, mengoptimalkan potongan pajak bagi startup baru, dan bermitra dengan platform edukasi untuk mendistribusikan produk mereka secara lebih luas. Strategi ini mencerminkan kreativitas dan kemampuan adaptasi mereka terhadap dinamika pasar yang sering berubah. Dari temuan ini, dapat disimpulkan bahwa financial bootstrapping bukan hanya solusi sementara ketika akses terhadap modal eksternal terbatas, tetapi juga merupakan strategi yang efektif untuk meningkatkan efisiensi, fleksibilitas, dan keberlanjutan operasional startup di tengah ketidakpastian ekonomi. Dengan strategi ini, perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya internal secara maksimal, tetap mandiri dalam pengambilan keputusan, dan mengurangi risiko yang mungkin timbul akibat ketergantungan pada pendanaan eksternal.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang penting untuk diperhatikan. Pertama, studi ini hanya mencakup tiga startup yang berlokasi di Kota Malang, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya mewakili kondisi di wilayah lain dengan pasar yang berbeda. Kedua, metode penelitian kualitatif yang digunakan memungkinkan eksplorasi mendalam, tetapi tidak memberikan generalisasi hasil yang luas. Ketiga, data yang diperoleh hanya berasal dari perspektif internal perusahaan, tanpa melibatkan sudut pandang pihak eksternal seperti investor atau konsumen. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut dapat memperluas cakupan dengan melibatkan startup dari berbagai wilayah serta memadukan pendekatan kuantitatif dan kualitatif untuk memperkuat keabsahan temuan.

#### **5. UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Widyagama Malang, khususnya Program Studi Manajemen, atas dukungan yang diberikan selama proses penelitian ini. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada para pendiri dan manajer keuangan dari Startup cyber security, Startup

software house, dan Startup animation studio yang telah meluangkan waktu untuk berbagi pengalaman dan wawasan mereka melalui wawancara. Tidak lupa, apresiasi disampaikan kepada rekan-rekan sejawat dan pihak-pihak lain yang telah memberikan masukan konstruktif dalam penyusunan artikel ini. Semoga penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi pengembangan ekosistem startup di Indonesia.

## 6. REFERENSI

- [1] S. Benlefki, M. Bouchetara, A. Saba, and A. Gahlam, "Financing practices of labeled startups," *Financial Markets, Institutions and Risks*, vol. 8, no. 2, pp. 119–140, 2024, doi: 10.61093/fmir.8(2).119-140.2024.
- [2] M. Radja and Y. M. Pakereng, "Bootstrap Financing as a Capital Raising Strategy in Ikat Weaving Enterprises," *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 2023, doi: 10.24843/matrik:jmbk.2023.v17.i01.p06.
- [3] H. R. Iswari and C. R. Wati, "Financial literacy: What is the fact of the digital startups 'Startup Singo Edan Malang,'" in *ICONS 2020: Proceedings of the 1st International Conference on Social Science, Humanities, Education and Society Development, ICONS 2020, 30 November, Tegal, Indonesia*, European Alliance for Innovation, 2021.
- [4] I. Muhammad, "Strategic Financial Management in Entrepreneurial Ventures: A Comprehensive Qualitative Review of Financial Practices and Their Impact on Startup Growth and Stability," *Atestasi Jurnal Ilmiah Akuntansi*, vol. 7, no. 2, pp. 742–761, 2024, doi: 10.57178/atestasi.v7i2.878.
- [5] F. Zogning, "Financial inclusion, inclusive entrepreneurship, and alternative financing options," 2023, *Taylor & Francis*.
- [6] G. Nuwagaba, N. F. Tusubira, and D. Namanya, "FINANCING ALTERNATIVES FOR SUSTAINABLE GROWTH OF MICRO, SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES IN UGANDA: AN IDEAL FRAMEWORK," *ADVANCED INTERNATIONAL JOURNAL OF BANKING, ACCOUNTING AND FINANCE (AIJBAF)*, vol. 6, no. 19, 2024, doi: 10.35631/aijbaf.619001.
- [7] A. Barner, "Investment, Exit & Bootstrapping," in *[Ge] Gründet!*, Springer, 2023, pp. 229–252. doi: 10.34157/978-3-648-16889-9\_15.
- [8] N. ISCHENKO, "FINANCIAL CONTROL AS A TOOL FOR MANAGEMENT OF THE FINANCIAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE.," *Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, Management and Law*, vol. 7, pp. 45–50, 2022, doi: 10.33251/2707-8620-2022-7-45-50.
- [9] M. M. Nurwijayanto, P. R., Supanto, F., Setyawati, D., & Dharmawan, "Analysis of Factors Influencing Technology Mastery in Technopreneur SMES in Malang: Innovation Creativity, Resilience, and Social Networking.," *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, vol. 7, no. 5, 2024, doi: 10.47191/jefms/v7-i5-74.
- [10] M. Lukman, R. M. Kutty, and A. D. Minghat, "Export Barriers Food Product Micro Small and Medium Enterprises Based Leonidou Model in Greater Malang: Literature Study," *International Journal of Business and Technology Management*, vol. 5, no. S4, pp. 53–66, 2023, doi: doi.org/10.55057/ijbtm.2023.5.S4.7.
- [11] R. D. Wahyuningsih, N. P. K. Shanti, and R. A. N. Hanifah, "Peran kontributif entrepreneurship ecosystem dan embedded finance terhadap transformasi bisnis digital UMKM Kota Malang," *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, vol. 8, no. 4, pp. 983–994, 2024, doi: 10.24912/jmbk.v8i4.29493.

- [12] M. R. Rita and P. K. Y. Nastiti, "The influence of financial bootstrapping and digital transformation on financial performance: evidence from MSMEs in the culinary sector in Indonesia," *Cogent Business & Management*, vol. 11, no. 1, p. 2363415, 2024, doi: 10.1080/23311975.2024.2363415.
- [13] J. H. Block, C. Fisch, and M. Hirschmann, "The determinants of bootstrap financing in crises: evidence from entrepreneurial ventures in the COVID-19 pandemic," *Small Business Economics*, pp. 1–19, 2021, doi: 10.1007/s11187-020-00445-6.
- [14] M. R. Rita, "Financial bootstrapping: external financing dependency alternatives for SMEs: Bahasa Inggris," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, vol. 22, no. 1, pp. 83–100, 2019, doi: 10.24914/jeb.v22i1.2335.
- [15] M. Fitzsimons, "Bootstrapping practice and motivations for its use in micro, small and medium enterprises," 2018, *Dublin City University*.
- [16] P. Waleczek, T. Zehren, and T. C. Flatten, "Start-up financing: How founders finance their ventures' early stage," *Managerial and Decision Economics*, vol. 39, no. 5, pp. 535–549, 2018, doi: 10.1002/mde.2925.
- [17] J. Winborg and H. Landström, "Financial bootstrapping in small businesses: Examining small business managers' resource acquisition behaviors," *J Bus Ventur*, vol. 16, no. 3, pp. 235–254, 2001, doi: 10.1016/S0883-9026(99)00055-5.
- [18] D. Grichnik, J. Brinckmann, L. Singh, and S. Manigart, "Beyond environmental scarcity: Human and social capital as driving forces of bootstrapping activities," *J Bus Ventur*, vol. 29, no. 2, pp. 310–326, 2014, doi: 10.1016/j.jbusvent.2013.02.006.
- [19] R. K. Yin, *Case study research and applications*. SAGE Publications US., 2017.
- [20] O. Muurlink and B. Thomsen, "Qualitative Research Approaches to Social Phenomena," *Advanced Research Methods for Applied Psychology*, pp. 99–110, 2024, doi: 10.4324/9781003362715-10.
- [21] J. Ebben and A. Johnson, "Bootstrapping in small firms: An empirical analysis of change over time," *J Bus Ventur*, vol. 21, no. 6, pp. 851–865, 2006, doi: 10.1016/j.jbusvent.2005.06.007.
- [22] L. Neely and H. Van Auken, "An examination of small firm bootstrap financing and use of debt," *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol. 17, no. 01, p. 1250002, 2012, doi: 10.1142/S108494671250004X.
- [23] R. B. Carter and H. Van Auken, "Bootstrap financing and owners' perceptions of their business constraints and opportunities," *Entrepreneurship & regional development*, vol. 17, no. 2, pp. 129–144, 2005, doi: 10.1080/08985620500067539.
- [24] O. Fatoki, "An investigation into the financial bootstrapping methods used by immigrant entrepreneurs in South Africa," *Journal of Economics*, vol. 4, no. 2, pp. 89–96, 2013, doi: 10.1080/09765239.2013.11884968.