

## Learning From Failure: How Founders Transform Startup Setbacks into Success

Karin Sufi Permatasari, Santi Isnaini, Farisa Alyani Desnithalia

Universitas Airlangga, Surabaya

karin.sufi.permatasari-2023@pasca.unair.ac.id

### ABSTRACT

*This study explores how startup founders can transform early failures into long-term success. The research aims to identify key strategies and practices employed by founders to address and overcome failures. A Systematic Literature Review (SLR) methodology is utilized to analyze existing studies on startup failures and the recovery efforts undertaken by founders. The findings indicate that successful founders leverage strong business networks, continuous innovation, and personal motivation to propel their companies forward. Additionally, the development of a competent and diverse team, along with effective communication with investors, significantly enhances the likelihood of success. The study concludes that although early failures are common among startups, such failures can become valuable experiences that contribute to future success when managed strategically.*

**Keywords:** Startup; Learning from Failure; Founder; Success Strategies.

### ABSTRAK

Penelitian ini mengeksplorasi strategi *founder startup* mengubah kegagalan yang dialaminya menjadi kesuksesan jangka panjang. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi yang digunakan oleh *founder* dalam mengatasi dan melewati kegagalan. Metode Systematic Literature Review (SLR) digunakan untuk menganalisis penelitian yang ada terkait kegagalan *startup* dan upaya pemulihan diri yang dilakukan oleh *founder*. Temuan menunjukkan bahwa *founder* yang sukses adalah *founder* yang dapat memanfaatkan jaringan bisnis yang kuat, melakukan inovasi berkelanjutan, dan memiliki motivasi pribadi yang dapat mendorong perusahaan maju. Selain itu, juga diperlukan strategi pengembangan tim yang kompeten dan beragam, serta memiliki kemampuan komunikasi efektif dengan investor. Beberapa faktor tersebut secara signifikan dapat mengubah kegagalan menjadi keberhasilan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa meskipun kegagalan umum terjadi pada *startup*, kegagalan tersebut dapat menjadi pengalaman berharga yang berkontribusi pada kesuksesan di masa depan jika dikelola secara strategis.

**Kata kunci:** Startup, pengalaman pembelajaran, kegagalan, strategi keberhasilan

### PENDAHULUAN

*Startup* merupakan salah satu pilar penting dalam pertumbuhan ekonomi suatu negara dan menjadi penggerak utama dalam bidang digitalisasi dan pengembangan inovasi masyarakat (Deena & Gupta, 2021). *Startup* adalah status sementara bagi sebuah organisasi dengan tujuan meluncurkan model bisnis baru atau membuka pasar baru (Kusumaningtyas et al., 2021). Selain itu, *startup* juga dapat didefinisikan sebagai perusahaan inovatif yang memiliki risiko tinggi, namun

memiliki potensi pertumbuhan yang besar, oleh karena itu istilah "*startup*" dapat dianggap sebagai inti dari pemikiran yang inovatif, kreatif, dan orisinal yang berbeda dari cara berpikir konvensional (Bednár & Tarišková, 2017). *Startup* mengalami pertumbuhan yang pesat pada satu dekade terakhir karena dipicu oleh kemajuan teknologi, perubahan model bisnis, dan globalisasi. Perusahaan raksasa seperti Facebook, Google, Amazon, Apple, dan Microsoft awalnya dimulai sebagai *startup* kecil oleh para *technopreneur* seperti Mark Zuckerberg dan Jeff Bezos. Pada tahun 2018, Jeff Bezos, dengan Amazon memiliki nilai lebih dari USD 1 triliun, sehingga menjadi miliuner teknologi terkaya di dunia. Keberhasilan besar tersebut memotivasi generasi muda untuk berlomba-lomba mendirikan *startup*, berharap bisa mencapai keberhasilan serupa (Mintardjo et al., 2019).

Namun ironisnya, peluang perkembangan *startup* secara global maupun dalam negeri tidak sejalan dengan tingkat keberhasilan *startup*. Sebuah *startup* dikategorikan tidak berhasil ketika tidak mampu tumbuh dan menghasilkan profit (Hardiansyah & Tricahyono, 2019). Kegagalan dapat terjadi karena inovasi dalam pengembangan *startup* melibatkan banyak ketidakpastian dan risiko, sehingga hasilnya sulit diprediksi dan dapat berbeda dari yang diharapkan (Corvello et al., 2024; Qin & Van Der Rhee, 2021). Menurut (Bednár & Tarišková, 2017; Sharma, 2019) menunjukkan bahwasanya 9 dari 10 *startup* mengalami kegagalan dalam jangka waktu 1 - 3 tahun yang berarti memiliki risiko kegagalan sebesar 40% lebih tinggi dibandingkan model bisnis konvensional. Tingkat kegagalan *startup* selama lima tahun pertama sebesar 90% untuk wilayah Amerika dan India, sehingga dapat dikatakan kemampuan *startup* untuk bertahan sangatlah rendah. (Manisha et al., 2021). Indonesia adalah negara ke-6 di dunia dengan jumlah *startup* terbanyak, sekitar 1.939 *startup* digital. Namun, data tersebut juga menunjukkan tingginya angka kegagalan *startup* (Hardiansyah & Tricahyono, 2019; Kusumaningtyas et al., 2021). Hal tersebut selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Afdi & Purwanggono, 2018; Eka Fitria & Rahman Hakim, 2022). Pada tahun 2016, Indonesia memiliki sekitar 2000 *startup*, dan banyak di antaranya mengalami tingkat kegagalan yang cukup tinggi dengan menunjukkan data bahwa 75% *startup* yang sedang berkembang gagal. Kegagalan ini disebabkan oleh pengelolaan sumber daya perusahaan yang belum optimal, sehingga perusahaan tidak dapat menjalankan siklus keuangan dengan baik.

Telah banyak penelitian yang membahas mengenai faktor kegagalan dan keberhasilan *startup*. Penelitian yang dilakukan oleh Eisenmann (2021) menyebutkan terdapat beberapa faktor lain yang dapat menyebabkan kegagalan pada *startup*, seperti kurangnya melihat kondisi pasar, adanya masalah dalam perencanaan bisnis, kurangnya pendanaan, lokasi yang kurang strategis, ketidaktersediaan internet, serta terlalu cepat melakukan pemasaran dan ekspansi. Selain itu, persaingan juga menjadi salah satu tantangan terbesar bagi kelangsungan bisnis *startup*. Penelitian yang dilakukan oleh Akter (2020) menemukan bahwa *startup* dapat mengalami kegagalan karena beberapa faktor seperti kegagalan dalam membuat strategi, kurangnya kepercayaan dari pelanggan, waktu peluncuran

produk yang tidak tepat, dan keangkuhan *founder startup*. Pendapat lain juga menyatakan bahwa pengalaman dan pengetahuan *founder* memegang peranan penting dalam keberhasilan *startup*, tidak hanya itu kepribadian, usia, dan pengalaman *founder* merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan sebuah *startup*. Kedua studi ini menunjukkan betapa pentingnya pengalaman dan keputusan awal *founder* dalam menentukan nasib sebuah *startup* (Al Sahaf & Al Tahoo, 2021; Gupta & Poddar, 2023).

Penelitian sebelumnya telah banyak membahas faktor kegagalan *startup* dari sudut pandang eksternal seperti pendanaan, perencanaan bisnis, dan persaingan pasar (Akter, 2020; Eisenmann, 2021). Namun sayangnya, kajian terkait *founder startup* belajar dari pengalaman kegagalan dan strategi yang diadopsi untuk bangkit kembali masih sangat terbatas. Penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan mengeksplorasi proses pembelajaran *founder startup* dari pengalaman kegagalan. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan kebaruan dalam memahami faktor-faktor internal yang mempengaruhi resiliensi founder, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam *memperkaya* literatur mengenai strategi yang dapat digunakan untuk mengubah kegagalan menjadi kesuksesan. Studi ini akan memberikan perspektif baru yang lebih holistik dengan menggali pengalaman langsung para *founder* dalam mengatasi tantangan *startup*, yang belum banyak diungkap dalam penelitian terdahulu, sehingga para *founder startup* yang saat ini sedang mengalami kegagalan dapat mengadopsi strategi dan pengalaman yang dialami oleh pendahulunya. Oleh karena itu, penelitian ini akan menjawab pertanyaan-pertanyaan penting berikut ini: Bagaimana *founder startup* belajar dari kegagalan yang mereka alami? Strategi dan praktik apa yang diadopsi oleh *founder* untuk mengubah kegagalan *startup* menjadi keberhasilan?

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi dan praktik yang efektif yang diadopsi oleh *founder* untuk mengubah kegagalan menjadi keberhasilan, serta memberikan motivasi dan panduan bagi *founder startup* lain yang menghadapi tantangan serupa.

## METODE PENELITIAN

Untuk menemukan peran *founder startup* dalam mengubah keadaan yang awalnya mengalami kegagalan hingga *startup* tersebut mencapai titik keberhasilannya, peneliti menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR). SLR merupakan metode baru yang berfungsi untuk mengidentifikasi, menghitung, dan menghasilkan bukti terkait teknologi tertentu, sehingga dapat menyelidiki pertanyaan atau hipotesis penelitian serta mengidentifikasi arah dan kualitas penelitian terkini (Wang et al., 2021). Berbeda dengan survei literatur biasa, SLR mengikuti prosedur evaluasi yang sistematis. Berdasarkan pertanyaan penelitian, SLR menggunakan kata kunci yang telah ditentukan untuk menemukan literatur yang relevan. Tinjauan literatur yang dilakukan secara biasa cenderung

kurang akurat, konsisten, dan objektif dibandingkan dengan hasil yang diperoleh melalui SLR (Verma & Mehta, 2022). Dalam metode SLR, kesimpulan mengenai topik tertentu ditarik dari koleksi penelitian sebelumnya. Karena menggunakan sumber dari jurnal yang telah ditinjau sebelumnya, metode SLR dianggap lebih ilmiah dan dapat dipercaya dibandingkan metode lainnya, sehingga kualitas opini dan fakta yang disajikan lebih terjamin (Gabriel et al., 2024; Moraes Silva et al., 2020). Hasil dari Systematic Literature Review (SLR) ini nantinya akan disajikan dalam bentuk *Narrative Overview* yang merupakan metode penulisan yang lebih fleksibel dan deskriptif, memungkinkan penulis untuk menyajikan ulasan secara menyeluruh tanpa mengikuti struktur yang ketat. Pendekatan ini akan memberikan gambaran komprehensif dan menyeluruh mengenai topik yang dibahas (Brimantyo et al., 2021; Nugraha Kusuma et al., 2023). Dalam melakukan SLR peneliti akan melakukan beberapa tahapan antara lain *search query design, inclusion and exclusion* dan *data extraction*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Berdasarkan empat kriteria inklusi dan eksklusi yang utama beserta sub kriterianya yang ditampilkan di Tabel 2, jumlah penelitian yang dimasukkan atau dikeluarkan ditunjukkan pada Gambar 1 sesuai dengan diagram alur PRISMA. Pada akhirnya, dari 82 makalah potensial, 21 makalah masuk ke tahap pengumpulan data untuk analisis kualitatif dan kuantitatif. Bagian ini menyajikan analisis data awal untuk memberikan gambaran umum tentang makalah-makalah yang termasuk dalam Tabel 3, kemudian peneliti akan memberikan poin penjelasan dari jurnal-jurnal tersebut untuk menjawab pertanyaan pada bagian pendahuluan yaitu “Bagaimana *founder startup* belajar dari kegagalan yang mereka alami? Strategi dan praktik apa yang diadopsi oleh *founder* untuk mengubah kegagalan *startup* menjadi keberhasilan?”

**Tabel 1. Daftar Publikasi**

No	Reference	Title	Emerging Topic	Locations
1	(Mccarthy Et Al., 2023b)	The Impact Of <i>Founder</i> Personalities On <i>Startup</i> Success	<i>Founder</i> Personality Traits	Sydney, Australia
2	(Chaudhri Et Al., 2022)	Assembling The <i>Startup</i> Brand: A Process Framework For Understanding Strategic Communication Challenges	Strategic Communication	Netherlands
3	(Gonzalez-Tamayo Et Al., 2024)	Successful Business Behaviour: An Approach From The Unified Theory Of Acceptance And Use Of Technology (UTAUT)	Behavioral Adaptation	Mexio
4	(Ajah, 2023)	Investigating The Factors Fostering Early-Stage Digital <i>Startup</i> Survival	Resilience Strategies	Nigeria

		During Gestation In Nigeria Market		
5	(Wulandari & Subriadi, 2022)	Preparing The <i>Startup</i> Ecosystem For Building A New <i>Startup</i> Business During Pandemic: A Systematic Literature Review	Resilience Strategies	Indonesia
6	(Franco Et Al., 2021)	<i>Founder</i> Education And <i>Startup</i> Funds Raised	Education Impact	Roma, Italy
7	(Jain, 2023)	<i>Startup</i> Ecosystem In India-A Study Of Women-Lead A <i>Startups</i>	Women Entrepreneurship	India.
8	(Nahata, 2019)	Success Is Good But Failure Is Not So Bad Either: Serial Entrepreneurs And Venture Capital Contracting	Serial Entrepreneur	New York, USA.
9	(Mauricio & Cachay, 2021)	Critical Success Factors For Technology-Based <i>Startups</i>	Technology Adoption	Peru.
10	(Prohorovs Et Al., 2019)	<i>Startup</i> Success Factors In The Capital Attraction Stage: <i>Founders'</i> Perspective	Capital Attraction	Northern Europe
11	(De Crescenzo Et Al., 2020)	Exploring The Viability Of Equity Crowdfunding As A Fundraising Instrument: A Configurational Analysis Of Contingency Factors That Lead To Crowdfunding Success And Failure	Crowdfunding Dynamics	Verona, Italy
12	(Bednar Et Al., 2018)	<i>Startup</i> Revenue Model Failures	Revenues Failure	Bratislava, Slovakia
13	(Spiegel Et Al., 2016)	Business Model Development, <i>Founders'</i> Social Capital And The Success Of Early Stage Internet <i>Startups</i>	Social Capital	Cologne, Germany.
14	(Kopera Et Al., 2018)	Interdisciplinarity In Tech <i>Startups</i> Development - Case Study Of 'Unistartapp' Project	Tech Interdisciplinarity	Poland.
15	(Tzabbar & Margolis, 2017)	Beyond The <i>Startup</i> Stage: The Founding Team's Human Capital, New Venture's Stage Of Life, <i>Founder</i> -Geo Duality, And Breakthrough Innovation	<i>Founder</i> Leadership	Pennsylvania, USA.
16	(Wasserman, 2017)	The Throne Vs. The Kingdom: <i>Founder</i> Control And Value Creation In <i>Startups</i>	<i>Founder</i> Control	California, U.S.A.
17	(Virágh Et Al., 2024)	<i>Startup</i> Success From The <i>Founder's</i> Perspective	<i>Founder</i> Insight	Hungary.
18	(Krishna Et Al., 2016)	Predicting The Outcome Of <i>Startups</i> : Less Failure, More Success	Failure Prediction	Barcelona, Spain.
19	(Ковальов Et Al., 2024)	The Essence Of <i>Startup</i> : Factors Of Success And Failure	Success vs Failure	Russia.
20	(Pan Et Al., 2022)	Entrepreneurial Business <i>Startups</i> And Entrepreneurial Failure: How To Stand Up After A Fall?	Failure Recovery	Taiwan.

21	(Walske Et Al., 2021)	<b>Building And Modifying The Team For Growth</b>	<b>Team Dynamics</b>	<b>Cheltenham, UK.</b>
----	-----------------------	---	----------------------	------------------------

Dari 21 publikasi yang tercantum di Tabel 3, penelitian tentang bagaimana para *founder startup* belajar dari kegagalan dan mengubahnya menjadi kesuksesan berasal dari berbagai negara. Beberapa topik utama yang dibahas meliputi sifat kepribadian *founder* berasal dari penelitian yang dilakukan di Sydney, Australia; komunikasi strategis berasal dari penelitian yang dilakukan di Belanda; adaptasi perilaku berasal dari penelitian yang dilakukan di Meksiko; serta strategi resiliensi berasal dari penelitian yang dilakukan di Nigeria dan Indonesia. Pengaruh pendidikan ditemukan di Roma, Italia dan India, sementara keberhasilan *startup* oleh *founder* perempuan diteliti di New York, AS, dan Peru.

Selanjutnya, topik tentang serial *entrepreneur* dan adopsi teknologi muncul di Eropa Utara dan Verona, Italia. Penelitian tentang daya tarik modal dan dinamika *crowdfunding* dilakukan di Polandia dan Pennsylvania, AS, sementara kegagalan pendapatan diteliti di Barcelona, Spanyol. Selain itu, modal sosial dipelajari di Rusia dan Taiwan, dan *interdisciplinarity* teknologi di Cheltenham, Inggris. Beberapa penelitian juga membahas topik seperti kepemimpinan *founder*, kontrol *founder*, wawasan *founder*, prediksi kegagalan, perbandingan kesuksesan dan kegagalan, pemulihan dari kegagalan, serta dinamika tim di berbagai negara.

Semua jurnal ini adalah hasil penelitian yang dilakukan dalam sepuluh tahun terakhir, dari 2014 hingga 2024.

**Tabel 2. Daftar Publikasi**

<b>Journal Name</b>	<b>Category</b>
Journal Of East-West Business	Q2
Society And Economy	Q2
Strategic Management Journal	Q1
Organization Science	Q1
Information Systems Journal	Q1
Foundations Of Management	Q3
Journal Of Business Research	Q1
Journal Of Corporate Finance	Q1
Montenegrin Journal Of Economics	Q1
International Journal of Entrepreneurship And Small Business	Q3
Scientific Reports	Q1
IEEE Engineering Management Review	Q1
International Journal Of Electronic Commerce Studies	Q3
International Journal Of Strategic Communication	Q1
Digital Business	Q1
The International Journal Of Management Education	Q1
Frontiers In Psychology	Q1
IEEE International Conference On Data Mining Workshops	Q3

Tabel 2 menunjukkan bahwa publikasi terkait strategi *founder startup* belajar dari kegagalan dan mengubahnya menjadi keberhasilan sebagian besar ditemukan di jurnal bisnis dan manajemen, yang mencakup 68% jurnal yang dianalisis dalam studi ini. Setelah diteliti lebih lanjut, mayoritas jurnal dalam kategori bisnis dan manajemen berada di kuartil pertama (Q1), menandakan bahwa penelitian dalam bidang ini umumnya dipublikasikan di jurnal berkualitas tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa menganalisis pertanyaan penelitian dari berbagai sumber dapat memberikan wawasan yang lebih kaya dan beragam dibandingkan hanya mengandalkan satu sumber saja.

Berdasarkan data yang diambil dari Scopus, dapat disimpulkan bahwa topik terkait strategi *founder startup* belajar dari kegagalan dan mengubahnya menjadi keberhasilan sebagian besar berhubungan dengan inovasi dan manajemen bisnis. Seperti dijelaskan dalam Tabel 4, jurnal-jurnal yang berkaitan dengan bisnis, manajemen, dan inovasi sebagian besar termasuk dalam kategori makalah berkualitas tinggi (Kuartil 1/Q1). Dengan demikian, nantinya penelitian ini akan mengeksplorasi lebih dalam mengenai strategi dan peran *founder* dalam mengubah kegagalan menjadi keberhasilan yang dijelaskan pada bagian diskusi ini akan lebih kuat dibandingkan dengan hanya mencari makalah umum tanpa mempertimbangkan kualitas jurnalnya.

## Pembahasan

### Strategi *Founder* dalam Mengubah Kegagalan Menjadi Keberhasilan *Startup*

#### 1. Kolaborasi, *Networking* dan Melakukan Inovasi sesuai Kebutuhan Pasar

Dalam konteks digital *startup* keberhasilannya sangat bergantung pada kemampuan *founder* untuk beradaptasi dan mengambil keputusan strategis yang tepat selama fase awal perkembangan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Ajah, 2023) ditemukan bahwasanya ketika *founder* mampu melakukan kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan dapat membantu *startup* mengatasi tantangan dan kegagalan. Melalui kolaborasi, para *founder startup* dapat berbagi risiko dan membuat keputusan strategis yang tepat untuk mengatasi tantangan yang dihadapi. Selain itu, penerimaan pasar terhadap produk atau layanan baru sangat mempengaruhi keberhasilan *startup*, yang memaksa para *founder* untuk terus berinovasi dan menyesuaikan produk mereka agar sesuai dengan kebutuhan pasar. Adapun interaksi terus-menerus dengan pelanggan melalui pengujian produk minimal (MVP) memungkinkan *startup* untuk mengumpulkan umpan balik yang berharga dan membuat perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan daya saing di pasar. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wulandari & Subriadi, 2022) yang menemukan bahwasanya ketika *startup* mengalami kegagalan, penting bagi para *founder* untuk

memiliki kemampuan komunikasi dan kolaborasi dalam mengelola sebuah *startup*, terutama dalam memperluas jaringan dengan sesama *founder*, mentor, dan investor potensial, sehingga ketika menghadapi kegagalan *founder startup* akan mampu untuk terus mengeksplorasi berbagai sektor industri dan menyiapkan strategi untuk bertahan di kondisi krisis. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Spiegel et al., 2016; Virágh et al., 2024) yang menemukan bahwa jaringan sosial *founder* dapat memberikan informasi, sumber daya, dan status yang krusial bagi pengembangan model bisnis *startup*. *Founder* dengan koneksi yang baik lebih mungkin untuk sukses, karena mereka dapat memanfaatkan jaringan mereka untuk mendapatkan dukungan dan sumber daya yang diperlukan. Ini menunjukkan bahwa *founder startup* yang terhubung dengan baik memiliki keunggulan signifikan dalam mengembangkan model bisnis mereka dan mencapai pendanaan seri A.

## 2. Motivasi Pribadi

Penelitian yang dilakukan oleh (Gonzalez-Tamayo et al., 2024), meneliti hubungan antara motivasi pribadi dan dukungan sosial dalam menghadapi tantangan dan kegagalan dalam perjalanan membangun *startup*. Didapatkan hasil bahwasanya motivasi pribadi muncul sebagai faktor utama yang mendorong tekad *founder* untuk mencapai kesuksesan, melampaui pengaruh sosial dan upaya yang diperlukan dalam menjalankan bisnis. Motivasi pribadi seorang *founder* dapat menjadi kunci dalam menghadapi dan mengatasi kegagalan. Ketika seorang *founder* memiliki dorongan internal yang kuat, mereka lebih mungkin untuk bangkit dari kegagalan dan memanfaatkan pengalaman tersebut sebagai pembelajaran untuk mencapai kesuksesan di masa depan. Dukungan sosial, meskipun penting, cenderung memainkan peran pendukung, sementara motivasi pribadi menjadi landasan utama dalam strategi untuk mengubah kegagalan menjadi kesuksesan.

## 3. Pengembangan dan Penguatan Tim

Penelitian yang dilakukan oleh (Chaudhri et al., 2022), menyoroti bagaimana peran dan visi seorang *founder* dapat mempengaruhi budaya dan operasional organisasi, serta pentingnya peran strategis dalam membentuk arah perusahaan. Para *founder* menyadari bahwa peran mereka harus berkembang seiring pertumbuhan perusahaan, dan ketergantungan berlebihan pada mereka dapat menjadi risiko besar, terutama jika mereka berpisah atau meninggalkan perusahaan. Seiring dengan pertumbuhan bisnis, para *founder* menekankan pentingnya berbagi tanggung jawab dalam pengambilan keputusan dan fokus pada pengembangan tim yang solid. Dalam konteks mengubah kegagalan menjadi keberhasilan, strategi *founder* dalam membangun tim yang berdedikasi dan berbagi visi perusahaan merupakan langkah penting dalam menghadapi tantangan dan

mempertahankan stabilitas perusahaan. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (Prohorovs et al., 2019) yang menemukan bahwa pengalaman *founder* dan kemampuan tim manajemen adalah faktor kunci dalam menarik pendanaan awal. Kurangnya profesionalisme tim sering menjadi hambatan utama dalam mendapatkan modal. Hasil ini menggarisbawahi pentingnya strategi *founder* dalam membangun tim yang kompeten dan memanfaatkan pengalaman sebelumnya untuk mengatasi kegagalan dan mencapai kesuksesan dalam menarik pendanaan untuk pertumbuhan perusahaan.

#### 4. *Education Impact*

Penelitian yang dilakukan oleh (Franco et al., 2021) menemukan bahwasanya ketika *startup* mengalami kegagalan akibat kekurangan dana, Tingkat pendidikan *founder startup* dapat membantu mengembalikan keadaan tersebut. Hal tersebut dapat terjadi karena latar belakang pendidikan para *founder startup* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan akses mereka terhadap pendanaan. Pendidikan yang mendalam dan beragam, jika dikonfigurasi dengan tepat, dapat meningkatkan peluang *founder startup* untuk memperoleh dana. *Founder* dengan latar belakang pendidikan yang tinggi cenderung memiliki akses yang lebih baik ke pendanaan, tetapi keberagaman pendidikan yang terlalu luas dapat menghambat proses tersebut jika tidak disertai dengan tingkat pendidikan yang memadai. Oleh karena itu, konfigurasi tim *founder* yang ideal adalah yang memiliki pendidikan mendalam di satu disiplin dan keberagaman yang terkelola dengan baik.

#### 5. *Kecocokan Keberagaman Kepribadian antar Founder Startup*

Salah satu strategi yang efektif ketika *startup* mengalami kegagalan dan ingin mencapai keberhasilan adalah memahami dan memanfaatkan keberagaman kepribadian di tim *founder* bisa menjadi strategi yang efektif. Tim dengan berbagai kepribadian dapat lebih adaptif dan kreatif dalam menghadapi masalah, sehingga memiliki peluang lebih besar untuk mengembangkan solusi inovatif dan menarik investor. Hal ini ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh (McCarthy et al., 2023) yang menyatakan keberagaman kepribadian dalam tim *founder startup* berperan penting dalam menentukan kesuksesan sebuah perusahaan. Tim *founder* yang sukses cenderung memiliki kepribadian yang lebih terbuka, teliti, ekstrovert, dan menyenangkan dibandingkan dengan tim yang kurang berhasil. Kombinasi kepribadian yang berbeda-beda di antara *founder startup* juga terbukti berhubungan dengan peluang sukses yang lebih tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberagaman kepribadian dalam tim *founder* dapat meningkatkan inovasi dan ketahanan *startup*, membantu mereka mengatasi berbagai tantangan dan mengubah kegagalan menjadi keberhasilan.

## 6. Kemampuan Komunikasi pada Investor

Komunikasi langsung dengan investor, terutama dengan *business angels*, sangat penting dalam tahap awal pendanaan sebuah *startup*. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Krishna et al., 2016; Prohorovs et al., 2019) yang menemukan bahwasanya strategi komunikasi yang baik, terbukti lebih efektif dibandingkan sekadar mengikuti sesi pertemuan dengan investor lain atau mencari pendanaan dari *venture capital*. Di Latvia, *startup* cenderung lebih sukses dalam meyakinkan investor karena mereka mampu menilai kebutuhan modal dengan lebih tepat dan menyajikan informasi yang lebih meyakinkan.

## 7. Mengembangkan Bisnis Baru

Penelitian yang dilakukan oleh (Nahata, 2019) *founder startup* yang sebelumnya mengalami kegagalan tetap memiliki potensi untuk meraih kesuksesan dalam usaha mereka yang baru. Meskipun mereka cenderung mendapatkan pendanaan modal ventura (VC) lebih sedikit dan harus mengatasi penilaian yang lebih rendah dibandingkan *founder startup* yang sukses sebelumnya, mereka masih berhasil memperoleh kontrak yang lebih baik daripada *founder* yang baru pertama kali memulai usaha. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman dari kegagalan sebelumnya, meski menyakitkan, memberikan pembelajaran berharga yang berkontribusi pada kesuksesan di masa depan. Bahkan *founder startup* yang tidak sukses sebelumnya dapat memanfaatkan pengalaman mereka untuk memperbaiki kontrak dan mendapatkan dukungan finansial, menunjukkan bahwa kegagalan bukanlah akhir, melainkan sebuah kesempatan untuk belajar dan berkembang. Penelitian ini juga menyoroti bahwa *founder* serial yang memiliki pengalaman, baik sukses maupun gagal, cenderung mendapatkan syarat kontrak yang lebih menguntungkan daripada *founder* pemula. Pengalaman yang diperoleh dari kegagalan sebelumnya memungkinkan mereka untuk memperoleh kontrak yang lebih baik dengan investor, meskipun dalam hal penilaian *startup* mereka mungkin mengalami kerugian. Hal ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pan et al., 2022) yang memberikan contoh nyata mengenai pengusaha ini dengan latar belakang dan keahliannya dalam bidang peternakan dan kedokteran hewan yang pada akhirnya memulai bisnis pertama yang berfokus pada impor pakan ternak. Meskipun bisnisnya awalnya berkembang pesat, tantangan besar seperti wabah penyakit kaki dan mulut serta pengkhianatan dari rekan bisnisnya menyebabkan kegagalan. Namun, pengusaha ini tidak menyerah dan memulai kembali bisnisnya dengan membangun pabrik baru, meski kemudian pabrik tersebut terbakar pada tahun 2008. Dengan keteguhan hati dan pelajaran dari kegagalan sebelumnya, dia memulai bisnis ketiga yang akhirnya sukses besar dan menjadikannya pemimpin di industri tersebut. Kesuksesan yang diraihinya setelah beberapa kali gagal menunjukkan pentingnya strategi yang berfokus pada pemahaman mendalam terhadap

pasar dan inovasi yang berkelanjutan. Dengan selalu memanfaatkan pengetahuannya untuk merespons kebutuhan pasar yang berubah, serta mengambil risiko yang diperlukan, pengusaha ini berhasil mengubah kegagalan menjadi kesuksesan. Ini menggarisbawahi betapa pentingnya keberanian, ketekunan, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi yang berubah dalam perjalanan menuju kesuksesan bisnis.

## 8. Pengambilan Keputusan

Penelitian yang dilakukan oleh (Tzabbar & Margolis, 2017; Wasserman, 2017; Ковальов et al., 2024) menemukan bahwasanya jika pada tahap awal perjalanan *startup*, *founder* sering dihadapkan pada keputusan penting terkait bagaimana menarik sumber daya seperti modal finansial, tenaga kerja, dan jaringan sosial. Keputusan ini dapat mempengaruhi pertumbuhan perusahaan, namun juga menimbulkan dilema, apakah *founder* harus mempertahankan kontrol penuh atau membuka ruang bagi pihak luar untuk berkontribusi. Penelitian menunjukkan bahwa keputusan awal mengenai kontrol dan akuisisi sumber daya dapat berdampak signifikan pada nilai perusahaan. Pergeseran kontrol, misalnya dari mengendalikan posisi CEO dan dewan direksi menjadi hanya salah satunya atau bahkan tidak sama sekali, dapat memengaruhi nilai perusahaan dan jumlah modal yang dikumpulkan secara substansial. Seiring dengan berkembangnya perusahaan, *founder* yang percaya diri dan mampu membuat keputusan berisiko sangat penting untuk menghindari kegagalan. Pada tahap ini, peran manajerial menjadi lebih terpecah, dan tantangan utama adalah membangun struktur pengambilan keputusan yang mendukung koordinasi, komunikasi, dan inovasi. Ini memastikan bahwa keputusan yang lebih terdistribusi tetap memungkinkan aliran pengetahuan yang diperlukan untuk keberhasilan jangka panjang *startup*.

### Case Study

Ada beberapa studi kasus dimana *founder* mengubah kegagalan menjadi kesuksesan

1. **Studi kasus pertama yakni QuakeResQ oleh (Bednar et al., 2018)** yang menunjukkan bagaimana strategi inovatif dapat mengubah kegagalan menjadi keberhasilan *startup*. Martin, *founder* QuakeResQ, mengidentifikasi peluang besar dalam pasar detektor seismik yang mahal dan teknologinya rumit, yang sebagian besar harganya melebihi €50.000 dan memerlukan pemasangan yang mendalam. Martin memutuskan untuk memanfaatkan kekurangan ini dengan mengembangkan Qbox, perangkat deteksi gempa yang mampu menangkap gelombang seismik awal yang tidak terasa oleh tubuh manusia. Dengan menggunakan teknologi sederhana dan biaya produksi rendah, QuakeResQ menawarkan Qbox dengan harga hanya €59—1% dari harga kompetisi melalui situs web mereka. Strategi ini tidak hanya menawarkan produk dengan biaya jauh lebih rendah, tetapi juga membuat

sistem peringatan gempa yang sebelumnya tidak terjangkau menjadi lebih aksesibel. Keberhasilan QuakeResQ terletak pada kemampuannya untuk menciptakan nilai dengan harga terjangkau sambil memanfaatkan kelebihan produk yang mudah diproduksi dan hemat energi. Pendekatan ini membuktikan bahwa dengan memahami kekurangan dalam pasar dan menyesuaikan strategi produk dengan kebutuhan pelanggan, *startup* dapat mengubah tantangan menjadi peluang, menghasilkan keuntungan, dan mencapai kesuksesan di pasar yang kompetitif.

2. **Studi kasus yang kedua adalah UniStartApp oleh (Kopera et al., 2018)** yang mengilustrasikan bagaimana kegagalan awal bisa diubah menjadi keberhasilan dengan mengadopsi strategi yang berfokus pada interdisiplinartitas dan pengelolaan tim virtual. Dalam fase awal proyek, komunikasi antara anggota tim dengan latar belakang berbeda, terutama antara *programmer* dan peserta non-teknis, menjadi tantangan utama. Meskipun hal ini sempat menghambat kemajuan, pengalaman tersebut justru menjadi pembelajaran berharga yang memperkuat kemampuan tim dalam bekerja bersama secara efektif. Kesulitan dalam beradaptasi dengan rapat tim virtual dan manajemen waktu juga diidentifikasi sebagai hambatan, namun hal ini memberikan wawasan penting tentang perlunya prioritas yang lebih tinggi dalam proyek dan proses rekrutmen yang lebih selektif. Lebih lanjut, studi ini menunjukkan bahwa keberhasilan *startup* sangat bergantung pada kemampuan tim untuk mengintegrasikan berbagai kompetensi. Kekuatan dari UniStartApp terletak pada kemampuannya untuk menggabungkan pengetahuan teknis, bisnis, dan pemasaran dalam satu tim yang solid.
3. **Studi Kasus ketiga yakni SUGAR Cosmetics (Jain, 2023)**, sebuah perusahaan kosmetik yang didirikan oleh Vineeta Singh. Perusahaan ini berhasil ia bangun setelah dua usaha sebelumnya mengalami kegagalan. Ketekunan dan semangatnya untuk terus mencoba akhirnya membuahkan hasil dengan kesuksesan SUGAR Cosmetics. Atas pencapaiannya, Vineeta mendapat penghargaan bergengsi dari Economic Times sebagai salah satu bintang bisnis muda yang bersinar di India dalam penghargaan "40 Under Forty" pada tahun 2020.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini secara mendalam menganalisis peran *founder startup* dalam mengubah kegagalan menjadi kesuksesan. Ditemukan bahwa *founder startup* yang berhasil memiliki sejumlah strategi kunci. Pertama, kolaborasi dan jaringan bisnis yang kuat sangat penting untuk mendapatkan dukungan, sumber daya, dan informasi yang diperlukan. Kedua, inovasi yang terus-menerus berdasarkan kebutuhan pasar adalah kunci untuk tetap relevan dan kompetitif. Ketiga, motivasi pribadi yang kuat mendorong *founder* untuk terus maju meskipun menghadapi tantangan. Pengembangan tim yang solid dan berdedikasi juga merupakan faktor penting. Tim yang beragam dalam hal kepribadian dan latar belakang pendidikan

dapat memberikan perspektif yang lebih luas dan meningkatkan kemampuan adaptasi *startup*. Selain itu, kemampuan komunikasi yang efektif, terutama dengan investor, sangat krusial untuk mendapatkan pendanaan yang dibutuhkan. Terakhir, pengalaman sebelumnya dalam menghadapi kegagalan dapat menjadi aset berharga, karena *founder* dapat belajar dari kesalahan masa lalu dan menerapkan pelajaran tersebut pada usaha baru mereka.

Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan untuk mengeksplorasi faktor-faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan *startup*, seperti pengaruh budaya organisasi, dampak teknologi pada model bisnis, dan peran pemerintah dalam mendukung ekosistem *startup*. Selain itu, studi kasus yang lebih mendalam dapat memberikan wawasan yang lebih kaya tentang bagaimana *founder startup* tertentu mengatasi kegagalan dan mencapai kesuksesan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afdi, Z., & Purwanggono, B. (2018). Perancangan Strategi Berbasis Metodologi Lean Startup Untuk Mendorong Pertumbuhan Perusahaan Rintisan Berbasis Teknologi Di Indonesia. *Industrial Engineering Online Journal*, 6(4).
- Ajah, E. O. (2023). Investigating The Factors Fostering Early-Stage Digital Start-Up Survival During Gestation In Nigeria Market. *Digital Business*, 3(2). <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100069>
- Akter, B. (2020). Failure Factors Of Platform Start-Ups: A Systematic Literature Review. *Nordic Journal Of Media Management Issue*, 1(3), 433–459. <https://doi.org/10.5278/Njmm.2597-0445.6090>
- Al Sahaf, M., & Al Tahoo, L. (2021). Examining The Key Success Factors For Startups In The Kingdom Of Bahrain. *International Journal Of Business Ethics And Governance*, 9–49. <https://doi.org/10.51325/Ijbeg.V4i2.65>
- Aryadita, H., Sukoco, B. M., & Lyver, M. (2023). Founders And The Success Of Start-Ups: An Integrative Review. In *Cogent Business And Management* (Vol. 10, Issue 3). Cogent Oa. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2284451>
- Bednár, I. R., & Tarišková, I. N. (2017). Indicators Of Startup Failure. *International Scientific Journal "Industry 4.0,"* 2(5). <http://www.eban.org/about-angel-investment/early-stage-investing->
- Bednar, R., Tariskova, N., & Zagorsek, B. (2018). Startup Revenue Model Failures. *Montenegrin Journal Of Economics*, 14(4), 141–157. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-4.10>
- Brimantyo, H., Suwandaru, A., Ratri, A. M., Indra, G., Nugraha, K., & Firdaus, M. R. (2021). The Use Of Electronic Money And Its Impact On Monetary Policy. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(2), 79–92.

[Http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jbmhttp://hdl.handle.net/10419/147460](http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jbmhttp://hdl.handle.net/10419/147460)

- Chaudhri, V., Pridmore, J., & Mauck, C. (2022). Assembling The Start-Up Brand: A Process Framework For Understanding Strategic Communication Challenges. *International Journal Of Strategic Communication*, 16(2), 206–221. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2021.1976784>
- Corvello, V., Troise, C., Schiuma, G., & Jones, P. (2024). How Start-Ups Translate Learning From Innovation Failure Into Strategies For Growth. *Technovation*, 134. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103051>
- De Crescenzo, V., Ribeiro-Soriano, D. E., & Covin, J. G. (2020). Exploring The Viability Of Equity Crowdfunding As A Fundraising Instrument: A Configurational Analysis Of Contingency Factors That Lead To Crowdfunding Success And Failure. *Journal Of Business Research*, 115, 348–356. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.051>
- Deena, P., & Gupta, M. (2021). A Study On Factors That Contribute To The Failure Of Startups. *International Journal Of Aquatic Science*, 12(02).
- Eisenmann, T. R. (2021). Why Start-Ups Fail. *Harvard Business Review*, 99(3).
- Eka Fitria, S., & Rahman Hakim, F. (2022). Identification Of Critical Success Factor Startup In Business Incubators (Case Study: Bandung Techno Park). *International Journal Of Social Service And Research*, 2(10). <https://ijssr.ridwaninstitute.co.id/index.php/ijssr/>
- Franco, S., Cappa, F., & Pinelli, M. (2021). Founder Education And Start-Up Funds Raised. *Ieee Engineering Management Review*, 49(3), 42–48. <https://doi.org/10.1109/emr.2021.3077966>
- Gabriel, J., Ekaputra, I. A., & Satrya, A. (2024). Incorporation Of Corporate Startup: A Definition, Challenge, And Future Research Agenda. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan/ Journal Of Theory And Applied Management*, 17(1), 70–87. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i1.50615>
- Gonzalez-Tamayo, L. A., Maheshwari, G., Bonomo-Odizzio, A., & Krauss-Delorme, C. (2024). Successful Business Behaviour: An Approach From The Unified Theory Of Acceptance And Use Of Technology (Utaut). *International Journal Of Management Education*, 22(2). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.100979>
- Gupta, A., & Poddar, K. (2023). Causes Of Startup Failure Marketing Professor Jagan Institute Of Management Studies. *International Journal Of Novel Research And Development ( Ijnr )*, 8(11), 2456–4184. [www.ijnrd.org](http://www.ijnrd.org)

- Hardiansyah, R., & Tricahyono, D. (2019). Identifikasi Faktor-Faktor Kesuksesan Start Up Digital Di Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi Universitas Riau*, 27(2). [Http://Je.Ejournal.Unri.Ac.Id/](http://je.ejournal.unri.ac.id/)
- Jain, P. (2023). Startup Ecosystem In India-A Study Of Women-Lead A Startups. *South India Journal Of Social Sciences*, Xxx(1). [Https://Www.Researchgate.Net/Publication/370766723](https://www.researchgate.net/publication/370766723)
- Kopera, S., Wszendybył-Skulska, E., Cebulak, J., & Grabowski, S. (2018). Interdisciplinarity In Tech Startups Development - Case Study Of “Unistartapp” Project. *Foundations Of Management*, 10(1), 23–32. [Https://Doi.Org/10.2478/Fman-2018-0003](https://doi.org/10.2478/fman-2018-0003)
- Ковальов, Б., Карепіна, А., & Пономаренко, І. (2024). The Essence Of Startup: Factors Of Success And Failure. *Mechanism Of An Economic Regulation*, 1 (103), 9–16. [Https://Doi.Org/10.32782/Mer.2024.103.02](https://doi.org/10.32782/mer.2024.103.02)
- Krishna, A., Agrawal, A., & Choudhary, A. (2016). Predicting The Outcome Of Startups: Less Failure, More Success. *Ieee 16th International Conference On Data Mining Workshop*. [Https://Doi.Org/10.1109/Icdmw.2016.103](https://doi.org/10.1109/icdmw.2016.103)
- Kusumaningtyas, A., Bolo, E., Chua, S., Wiratama, M., & Lathifah Tirdasari, N. (2021). Why Start-Ups Fail: Cases, Challenges, And Solutions. *Advances In Economics, Business And Management Research, Volume 198 Conference Towards Asean Chairmanship 2023*.
- Li, H., & Zhang, Q. (2016). A Literature Review Of Learning From Failure And Prospects For Future Research. *2nd International Conference On Management Science And Innovative Education (Msie)*.
- Manisha, N., Assistant, P. G., & Bindlish, M. (2021). Startups Failure-A Case Study Of Selected Companies In India. *Proceedings Of D.H.E. Haryana Approved National Seminar On Entrepreneurship And India: Strategies For Transformation And Growth*.
- Mauricio, J., & Cachay, D. (2021). Critical Success Factors For Technology-Based Startups. In *Int. J. Entrepreneurship And Small Business* (Vol. 42, Issue 4). [Http://Creativecommons.Org/Licenses/By/4.0/](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)
- Mccarthy, P. X., Gong, X., Braesemann, F., Stephany, F., Rizoiu, M. A., & Kern, M. L. (2023). The Impact Of Founder Personalities On Startup Success. *Scientific Reports*, 13(1). [Https://Doi.Org/10.1038/S41598-023-41980-Y](https://doi.org/10.1038/s41598-023-41980-y)
- Mintardjo, C., Sudiro, Achmad, Rahayu, M., & Sudjatno. (2019). *Evolusi Usaha Kewirausahaan: Startup Dari Masa Lalu Sampai Ke Masa Depan*. [Https://Www.Researchgate.Net/Publication/339642801](https://www.researchgate.net/publication/339642801)

- Mishra, C. S., & Zachary, R. K. (2015). The Theory Of Entrepreneurship. In *Entrepreneurship Research Journal* (Vol. 5, Issue 4, Pp. 251–268). Walter De Gruyter GmbH. <https://doi.org/10.1515/Erj-2015-0042>
- Moraes Silva, D. R. De, Lucas, L. O., & Vonortas, N. S. (2020). Internal Barriers To Innovation And University-Industry Cooperation Among Technology-Based Smes In Brazil. *Industry And Innovation*, 27(3), 235–263. <https://doi.org/10.1080/13662716.2019.1576507>
- Mulyani, Sri. 2020. Pemerintah Waspadakan Dampak Pandemi COVID-19 Terhadap Ekonomi Indonesia. Siaran pers Kementerian Keuangan RI pada 17 SARIL 2020. diakses dari portal <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/siaran-pers/siaran-pers-pemerintah-waspada-dampak-pandemi-COVID-19-terhadap-ekonomi-indonesia/> pada 7 Mei 2020 pukul 11.00 WIB.
- Nahata, R. (2019). Success Is Good But Failure Is Not So Bad Either: Serial Entrepreneurs And Venture Capital Contracting. *Journal Of Corporate Finance*, 58, 624–649. <https://doi.org/10.1016/J.Jcorpfin.2019.07.006>
- Nugraha Kusuma, I. G., Rizki Firdaus, M., & Mahatma Ratri, A. (2023). Eksistensi Industri Percetakan Dan Penerbitan Di Masa Pandemi Covid-19: Sebuah Prespektif. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 10(1). <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jbm79>
- Pan, L. Y., Tsai, I. C., Popan, S. H., & Chang, S. C. (2022). Entrepreneurial Business Start-Ups And Entrepreneurial Failure: How To Stand Up After A Fall? *Frontiers In Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.943328>
- Prohorovs, A., Bistрова, J., & Ten, D. (2019). Startup Success Factors In The Capital Attraction Stage: Founders' Perspective. *Journal Of East-West Business*, 25(1), 26–51. <https://doi.org/10.1080/10669868.2018.1503211>
- Qin, J., & Van Der Rhee, B. (2021). From Trash To Treasure: A Checklist To Identify High-Potential Npd Projects From Previously Rejected Projects. *Technovation*, 104. <https://doi.org/10.1016/J.Technovation.2021.102259>
- Schuh, G., Budweiser, L. A., & Lademann, F. (2022). Corporate Venturing As Catalyst For Transformation? Towards A Research Agenda. *Ieee International Conference On Industrial Engineering And Engineering Management (Ieem)*, 1363–1370. <https://doi.org/10.1109/Ieem55944.2022.9989976>
- Sharma, S. (2019). A Study On Why Most Of The Startups Fail? *International Journal Of Research In Engineering, Science And Management*, 2(2).
- Spiegel, O., Abbassi, P., Zylka, M. P., Schlagwein, D., Fischbach, K., & Schoder, D. (2016). Business Model Development, Founders' Social Capital And The Success Of Early Stage Internet Start-Ups: A Mixed-Method Study. *Information Systems Journal*, 26(5), 421–449. <https://doi.org/10.1111/Isj.12073>

- Tzabbar, D., & Margolis, J. (2017). Beyond The Startup Stage: The Founding Team's Human Capital, New Venture's Stage Of Life, Founder-Ceo Duality, And Breakthrough Innovation. *Organization Science*, 28(5), 857–872. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1152>
- Umbreen, J., Mirza, M. Z., Ahmad Yasir, & Naseem, Afshan. (2022). Assessing The Role Of Minimum Viable Products In Digital Startups. *Ieee International Conference On Industrial Engineering And Engineering Management (Ieem)*.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection And Research Agenda. *Journal Of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Verma, S., & Mehta, M. (2022). Corporate Entrepreneurship And Leadership Theories: Conceptual Review. *Journal Of Entrepreneurship In Emerging Economies*, 14(5), 902–925. <https://doi.org/10.1108/jeee-08-2021-0329>
- Virágh, E. A., Tímár, G., & Pecze, K. (2024). Startup Success From The Founder's Perspective. *Society And Economy*. <https://doi.org/10.1556/204.2023.00029>
- Walske, J. M. ., Foster, Elizabeth., & Tyson, L. D. (2021). Building And Modifying The Team For Growth. In *Scaling The Social Enterprise: Lessons Learned From Founders Of Social Startups* (P. 202). Edward Elgar Publishing.
- Wang, W., Song, S., Chen, X., & Yuan, W. (2021). When Learning Goal Orientation Leads To Learning From Failure: The Roles Of Negative Emotion Coping Orientation And Positive Grieving. *Frontiers In Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.608256>
- Wasserman, N. (2017). The Throne Vs. The Kingdom: Founder Control And Value Creation In Startups. *Strategic Management Journal*, 38(2), 255–277. <https://doi.org/10.1002/smj.2478>
- Wulandari, A. D., & Subriadi, A. P. (2022). Preparing The Startup Ecosystem For Building A New Startup Business During Pandemic: A Systematic Literature Review. In *International Journal Of Electronic Commerce Studies* (Vol. 13, Issue 1, Pp. 137–160). Academy Of Taiwan Information Systems Research. <https://doi.org/10.7903/ijecs.1996>