Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2776-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (2) 2026, Page: 32729-32739

Peran Pengalaman Manajerial dalam Memoderasi Pengaruh Identifikasi dan Mitigasi Risiko terhadap Keberhasilan *Startup*.

Octi Wulandari[1], Frasto Biyanto[2], Miswanto[3], Baldric Siregar[4]

[1,2,3,4] Management dan Bisnis,STIE YKPN, Indonesia

Penulis Korespondensi: *Octywulandari967@gmail.com*

Published: Juni , 2026

ABSTRACT

The study purpose was to analyze the effects of risk identification and risk mitigation on *Startup* success and to examine the moderating role of founders' managerial experience. The high failure rate of *Startup*s indicates that business success is not solely determined by innovation and funding, but also by the ability to manage uncertainty and risk effectively in a dynamic business environment.

Materials and methods. This study employed a quantitative approach using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Data were collected through an online questionnaire distributed to 200 *Startup* founders, owners, managers, and business decision-makers in Indonesia. The collected data were analyzed using SmartPLS 4 software through measurement model evaluation, structural model evaluation, and hypothesis testing.

Results. The findings reveal that risk identification, risk mitigation, and managerial experience significantly contribute to *Startup* success. In addition, managerial experience enhances the effectiveness of risk management practices by strengthening the influence of risk identification and risk mitigation on *Startup* success. The research model explains 42.4% of the variation in *Startup* success.

Conclusions. This study confirms that effective risk management and managerial experience are critical factors in enhancing *Startup* success. Managerial experience not only directly contributes to business success but also increases the effectiveness of risk identification and risk mitigation practices. These findings contribute to the development of entrepreneurship and risk management literature while providing practical insights for *Startup* founders in improving risk management capabilities to achieve sustainable business success.

Keywords: *Startup* Success, Risk Identification, Risk Mitigation, Managerial Experience, PLS-SEM.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third-party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Perkembangan *Startup* dalam beberapa tahun terakhir telah menjadi fenomena yang signifikan dalam lanskap ekonomi global. *Startup* dipandang sebagai motor penggerak inovasi, transformasi digital, dan penciptaan lapangan kerja baru yang mampu memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi suatu negara (Lukeš dkk., 2019). Perkembangan teknologi informasi, meningkatnya akses internet, serta perubahan perilaku konsumen telah mendorong munculnya berbagai *Startup* baru di berbagai sektor industri. Namun demikian, tingginya pertumbuhan *Startup* tidak selalu diikuti oleh tingkat keberhasilan yang tinggi.

Tingkat kegagalan *Startup* masih menjadi permasalahan utama yang dihadapi dalam ekosistem kewirausahaan modern. (Ajah, 2023) melaporkan bahwa sekitar 90% *Startup* mengalami kegagalan pada tahap awal operasionalnya. Selain itu, hanya sebagian kecil *Startup* yang mampu mempertahankan keberlangsungan usaha dalam jangka panjang (Kraivichien & Pruetipibultham, 2024). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan *Startup* merupakan fenomena yang kompleks dan tidak hanya ditentukan oleh inovasi produk maupun ketersediaan modal. *Startup* beroperasi dalam

lingkungan yang penuh ketidakpastian sehingga menghadapi berbagai risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi (Kurlov & Khairullin, 2015).

Ketidakpastian yang dihadapi *Startup* berasal dari berbagai sumber, seperti perubahan teknologi, dinamika pasar, persaingan bisnis, perubahan kebutuhan pelanggan, keterbatasan sumber daya, serta tantangan operasional yang muncul selama proses pengembangan usaha (Teberga & Oliva, 2018). Oleh karena itu, kemampuan mengelola risiko menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan *Startup*. Risiko yang tidak dikelola dengan baik dapat menghambat pertumbuhan organisasi, mengurangi daya saing, bahkan menyebabkan kegagalan usaha.

Dalam konteks tersebut, identifikasi risiko menjadi tahap awal yang sangat penting dalam proses manajemen risiko. Identifikasi risiko merupakan proses mengenali berbagai potensi ancaman yang dapat memengaruhi aktivitas dan tujuan organisasi (Sulfiani dkk., 2024). Proses ini memungkinkan *Startup* untuk memahami berbagai sumber risiko yang mungkin muncul sebelum risiko tersebut berkembang menjadi permasalahan yang lebih besar. (Venczel dkk., 2024) menjelaskan bahwa salah satu penyebab utama kegagalan *Startup* adalah ketidakmampuan dalam mengidentifikasi risiko pasar secara akurat sehingga produk yang dikembangkan tidak sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, kemampuan mengidentifikasi risiko secara tepat menjadi faktor yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan *Startup*.

Identifikasi risiko yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengambil langkah antisipatif sebelum risiko menimbulkan dampak yang merugikan. Dalam praktiknya, proses identifikasi risiko dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan sistematis, salah satunya menggunakan metode House of Risk (HOR) yang mengintegrasikan Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) dan Quality Function Deployment (QFD) untuk memetakan sumber risiko dan dampaknya secara terstruktur (Ahmed, 2017; Immawan dkk., 2019). Pendekatan tersebut membantu *Startup* mengenali risiko operasional, risiko pasar, risiko teknologi, maupun risiko keuangan secara lebih komprehensif sehingga keputusan bisnis dapat dilakukan secara lebih tepat.

Selain identifikasi risiko, mitigasi risiko juga menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan *Startup*. Mitigasi risiko merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko maupun dampak yang ditimbulkan apabila risiko tersebut terjadi (Husein & Majdi, 2020). Mitigasi risiko dapat dilakukan melalui berbagai strategi, seperti penghindaran risiko, pengurangan risiko, transfer risiko, maupun penerimaan risiko sesuai dengan tingkat risiko yang dihadapi organisasi (Fan dkk., 2008). Penentuan strategi mitigasi yang tepat memerlukan proses analisis dan evaluasi risiko yang sistematis agar organisasi dapat memfokuskan sumber daya pada risiko yang memiliki tingkat prioritas tinggi (Doh, 2017; Latief, 2021).

Bagi *Startup*, mitigasi risiko yang efektif tidak hanya berfungsi untuk mengurangi potensi kerugian, tetapi juga meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. *Startup* yang mampu menerapkan strategi mitigasi secara efektif cenderung memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan pasar dan perkembangan teknologi (Fithri dkk., 2023). Dengan demikian, mitigasi risiko menjadi salah satu faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan dan keberlanjutan *Startup*.

Keberhasilan pengelolaan risiko pada *Startup* tidak hanya bergantung pada prosedur dan sistem yang diterapkan, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas individu yang menjalankan organisasi, khususnya pendiri *Startup*. Dalam organisasi *Startup*, pendiri memiliki peran sentral dalam menentukan arah strategis perusahaan, mengelola sumber daya, dan mengambil keputusan yang berkaitan dengan risiko bisnis. Oleh karena itu, pengalaman manajerial pendiri menjadi faktor yang perlu diperhatikan dalam menjelaskan keberhasilan *Startup*.

Pengalaman manajerial merupakan akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan wawasan yang diperoleh melalui keterlibatan dalam aktivitas pengelolaan organisasi dan pengambilan keputusan strategis (Al-Thaqafi dkk., 2024). Pengalaman tersebut mencakup kemampuan dalam memahami industri, mengelola sumber daya, memimpin tim, serta merumuskan strategi bisnis yang efektif (Chandler & Jansen, 1992). Pendiri yang memiliki pengalaman manajerial yang lebih tinggi cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengenali ancaman bisnis, mengelola ketidakpastian, serta mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi (Dencker & Gruber, 2015; Kaszuba-Perz & Czyżewska, 2020)

Hubungan antara pengalaman manajerial dan keberhasilan organisasi dapat dijelaskan melalui Upper Echelons Theory yang dikemukakan oleh (Hambrick & Mason, 1984). Teori ini menjelaskan bahwa karakteristik individu pemimpin akan memengaruhi keputusan strategis organisasi dan pada akhirnya menentukan kinerja organisasi. Dalam konteks *Startup*, pengalaman manajerial membentuk kerangka kognitif pendiri dalam memahami lingkungan bisnis, mengevaluasi risiko, serta merancang strategi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain Upper Echelons Theory, penelitian ini juga didukung oleh perspektif Resource-Based View (RBV). Menurut (Connor, 2002), sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif organisasi. Pengalaman manajerial merupakan salah satu sumber daya tidak berwujud yang memenuhi karakteristik tersebut. Bagi *Startup* yang umumnya memiliki keterbatasan sumber daya fisik dan finansial, pengalaman manajerial dapat menjadi modal strategis yang membantu organisasi dalam mengelola risiko dan memanfaatkan peluang bisnis secara lebih efektif.

Penelitian ini juga mengadopsi perspektif Entrepreneurial Cognition Theory yang menjelaskan bahwa pengalaman membentuk struktur kognitif individu dalam mengenali pola, menginterpretasikan informasi, dan mengambil keputusan kewirausahaan (Shepherd & Patzelt, 2018). Pendiri yang memiliki pengalaman manajerial yang tinggi cenderung lebih mampu mengidentifikasi berbagai sumber risiko serta menentukan strategi mitigasi yang sesuai dengan kondisi organisasi. Di sisi lain, Dynamic Capabilities Theory menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam lingkungan yang dinamis ditentukan oleh kemampuannya dalam melakukan adaptasi dan penataan ulang sumber daya secara berkelanjutan(Eisenhardt & Martin, 2000). Dalam konteks *Startup*, mitigasi risiko dapat dipandang sebagai salah satu bentuk kapabilitas dinamis yang mendukung keberhasilan organisasi.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas hubungan antara manajemen risiko, pengalaman manajerial, dan kinerja organisasi, masih terdapat kesenjangan penelitian yang perlu diperhatikan. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak mengkaji pengaruh langsung pengalaman manajerial terhadap keberhasilan usaha (Delmar & Shane, 2006; Peng dkk., 2020).Di sisi lain, penelitian mengenai manajemen risiko *Startup* umumnya berfokus pada aspek teknis identifikasi dan mitigasi risiko tanpa mempertimbangkan karakteristik individu yang menjalankan organisasi (Staniewski, 2016). Selain itu, penelitian yang secara simultan menguji peran pengalaman manajerial sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara identifikasi risiko, mitigasi risiko, dan keberhasilan *Startup* masih relatif terbatas (Hashai & Zahra, 2022). Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya penelitian yang mengintegrasikan perspektif manajemen risiko dan pengalaman manajerial dalam menjelaskan keberhasilan *Startup*.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, penelitian ini mengembangkan lima hipotesis penelitian. Pertama, identifikasi risiko diperkirakan berpengaruh positif terhadap keberhasilan *Startup* karena memungkinkan organisasi mengenali berbagai ancaman sejak tahap awal. Kedua, mitigasi risiko diperkirakan berpengaruh positif terhadap keberhasilan *Startup* karena membantu organisasi mengurangi dampak negatif risiko yang muncul. Ketiga, pengalaman manajerial diperkirakan berpengaruh positif terhadap keberhasilan *Startup* karena meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis. Keempat, pengalaman manajerial diperkirakan memperkuat hubungan antara identifikasi risiko dan keberhasilan *Startup*. Kelima, pengalaman manajerial diperkirakan memperkuat hubungan antara mitigasi risiko dan keberhasilan *Startup*.

Model penelitian yang diajukan menggambarkan hubungan antara identifikasi risiko, mitigasi risiko, pengalaman manajerial, dan keberhasilan *Startup*, dengan pengalaman manajerial diposisikan sebagai variabel moderasi. Berdasarkan model tersebut, tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh identifikasi risiko dan mitigasi risiko terhadap keberhasilan *Startup* serta menguji peran pengalaman manajerial pendiri sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausalitas yang bertujuan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara identifikasi risiko, mitigasi risiko, pengalaman manajerial, dan keberhasilan *Startup*. Data penelitian diperoleh melalui survei dengan menyebarkan kuesioner secara daring kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian.

Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran empiris mengenai hubungan antarvariabel secara objektif dan terukur melalui analisis statistik.

Populasi dalam penelitian ini adalah pelaku usaha dan *Startup* di Indonesia yang terlibat secara aktif dalam pengelolaan organisasi dan pengambilan keputusan bisnis. Sampel penelitian terdiri atas founder, owner, co-founder, manajer, serta individu yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan usaha. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria: (1) terlibat dalam pengelolaan usaha atau *Startup*, (2) memiliki kewenangan dalam pengambilan keputusan bisnis, dan (3) usaha telah beroperasi minimal satu tahun. Berdasarkan proses pengumpulan data, diperoleh sebanyak 200 responden yang memenuhi kriteria penelitian.

Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator yang dikembangkan dari teori dan penelitian terdahulu. Pengukuran setiap indikator menggunakan skala Likert lima poin, yaitu 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas identifikasi risiko, mitigasi risiko, pengalaman manajerial, dan keberhasilan *Startup*. Identifikasi risiko diukur berdasarkan kemampuan organisasi dalam mengenali dan menganalisis berbagai potensi risiko yang dapat memengaruhi aktivitas bisnis. Mitigasi risiko diukur berdasarkan kemampuan organisasi dalam merancang dan menerapkan strategi untuk mengurangi kemungkinan maupun dampak risiko yang dihadapi. Pengalaman manajerial diukur berdasarkan pengalaman responden dalam mengelola organisasi, memimpin tim, serta mengambil keputusan strategis. Sementara itu, keberhasilan *Startup* diukur berdasarkan kemampuan organisasi dalam mempertahankan keberlangsungan usaha, mencapai pertumbuhan bisnis, dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Metode PLS-SEM dipilih karena mampu menganalisis hubungan yang kompleks antarvariabel laten, termasuk pengujian variabel moderasi, serta tidak mensyaratkan distribusi data normal secara ketat (Hair dkk., 2021). Selain itu, PLS-SEM sesuai digunakan untuk penelitian yang berorientasi pada prediksi dan pengembangan teori dengan model struktural yang melibatkan beberapa konstruk laten (Hair dkk., 2021)

Analisis dilakukan melalui dua tahap, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Evaluasi outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui pengujian convergent validity, discriminant validity, Composite Reliability, Cronbach's Alpha, dan Average Variance Extracted (AVE). Selanjutnya, evaluasi inner model dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel melalui nilai koefisien determinasi (R^2), koefisien jalur (path coefficient), serta pengujian hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping. Hipotesis penelitian dinyatakan diterima apabila memiliki nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Pengujian moderasi dilakukan menggunakan pendekatan interaction effect untuk mengetahui peran pengalaman manajerial dalam memperkuat hubungan antara identifikasi risiko dan keberhasilan *Startup* serta hubungan antara mitigasi risiko dan keberhasilan *Startup*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 200 responden yang terdiri atas founder, co-founder, CEO, manajer, dan individu yang memiliki peran dalam pengambilan keputusan pada *startup* di Indonesia. Mayoritas responden berada pada rentang usia produktif 25–44 tahun dengan tingkat pendidikan Sarjana (S1). Sebagian besar responden berasal dari startup yang telah beroperasi antara 1 hingga 6 tahun dan berada pada tahap *seed* maupun *growth*. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman dan keterlibatan yang memadai dalam pengelolaan startup sehingga dinilai mampu memberikan informasi yang relevan sesuai dengan tujuan penelitian. Jumlah responden sebanyak 200 orang dinilai memadai untuk analisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) karena telah memenuhi jumlah minimum sampel yang direkomendasikan dalam penelitian berbasis SEM.

Evaluasi Outer Model

Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk yang digunakan dalam penelitian. Pengujian meliputi convergent validity melalui nilai loading

factor dan Average Variance Extracted (AVE), reliabilitas melalui Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, serta discriminant validity melalui Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).

Loading Factor

Convergent validity dievaluasi menggunakan nilai outer loading. Menurut (Hair dkk., 2021), indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,70.

Tabel 1. Nilai Loading Factor.

Variabel	Indikator	Loading Factor
Identifikasi Risiko	IR1	0,821
	IR2	0,835
	IR3	0,827
	IR4	0,809
	IR5	0,829
Mitigasi Risiko	MR1	0,768
	MR2	0,845
	MR3	0,893
	MR4	0,893
	MR5	0,863
Pengalaman Manajerial	PM1	0,812
	PM2	0,833
	PM3	0,895
	PM4	0,810
	PM5	0,887
Keberhasilan *Startup*	KS1	0,826
	KS2	0,824
	KS3	0,883
	KS4	0,867
	KS5	0,869

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator memiliki nilai loading factor di atas 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria convergent validity dan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik.

Average Variance Extracted (AVE) Assessment

Validitas konvergen juga dievaluasi menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE). Konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50.

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Nilai Acuan	Keterangan
Identifikasi Risiko	0,680	0,50	Valid
Mitigasi Risiko	0,729	0,50	Valid
Pengalaman Manajerial	0,719	0,50	Valid
Keberhasilan *Startup*	0,730	0,50	Valid

Pengujian validitas konvergen juga dilakukan melalui nilai Average Variance Extracted (AVE). Menurut (Hair dkk., 2021), suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50. Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE antara 0,680 hingga 0,730. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan dinyatakan valid untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

Composite Reliability

Reliabilitas konstruk diuji menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability.

Tabel 3. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Nilai Acuan	Keterangan
Identifikasi Risiko	0,883	0,914	> 0,70	Reliabel

Mitigasi Risiko	0,906	0,931	> 0,70	Reliabel
Pengalaman Manajerial	0,902	0,927	> 0,70	Reliabel
Keberhasilan *Startup*	0,907	0,931	> 0,70	Reliabel

Reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Menurut (Hair dkk., 2021), konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70. Berdasarkan Tabel 3, seluruh konstruk memenuhi kriteria tersebut sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik.

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Validitas diskriminan dalam penelitian ini dievaluasi menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Menurut (Hair dkk., 2021), suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai HTMT berada di bawah 0,90.

Tabel 4. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Hubungan Variabel	**HTMT**
Identifikasi Risiko – Mitigasi Risiko	0,492
Identifikasi Risiko – Pengalaman Manajerial	0,456
Identifikasi Risiko – Keberhasilan *Startup*	0,448
Mitigasi Risiko – Pengalaman Manajerial	0,255
Mitigasi Risiko – Keberhasilan *Startup*	0,408
Pengalaman Manajerial – Keberhasilan *Startup*	0,471

Berdasarkan Tabel 4, seluruh nilai HTMT berada di bawah batas maksimum 0,90. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik dan mampu membedakan konsep yang diukur secara memadai.

Evaluasi Inner Model

Evaluasi model struktural (inner model) dilakukan untuk mengukur kemampuan model penelitian dalam menjelaskan hubungan antarvariabel laten yang digunakan dalam penelitian. Pengujian inner model meliputi koefisien determinasi (R^2) dan pengujian hipotesis melalui analisis koefisien jalur (*path coefficient*) menggunakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 4. Menurut (Hair dkk., 2021), evaluasi model struktural bertujuan untuk mengetahui sejauh mana variabel eksogen mampu menjelaskan variasi pada variabel endogen yang diteliti.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel identifikasi risiko, mitigasi risiko, pengalaman manajerial, serta efek moderasinya dalam menjelaskan variabel keberhasilan *Startup*. Nilai R^2 yang semakin tinggi menunjukkan kemampuan prediksi model yang semakin baik. Menurut (Hair dkk., 2021), nilai R^2 sebesar 0,25 dikategorikan lemah, 0,50 dikategorikan moderat, dan 0,75 dikategorikan kuat.

Tabel 5. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Endogen	**R Square**
Keberhasilan *Startup*	0,424

Berdasarkan Tabel 5, nilai R^2 untuk variabel keberhasilan *Startup* sebesar 0,424. Hasil tersebut menunjukkan bahwa identifikasi risiko, mitigasi risiko, pengalaman manajerial, serta interaksi moderasi pengalaman manajerial mampu menjelaskan sebesar 42,4% variasi keberhasilan *Startup*. Sementara itu, sebesar 57,6% variasi keberhasilan *Startup* dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh (Hair dkk., 2021), nilai R^2 sebesar 0,424 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang berada pada kategori moderat. Dengan demikian, model yang dikembangkan dalam penelitian ini dinilai cukup baik dalam menjelaskan keberhasilan *Startup* melalui variabel identifikasi risiko, mitigasi risiko, pengalaman manajerial, serta efek moderasi yang diuji.

Hypothesis Test (Resampling Bootstrapping)

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada SmartPLS 4 untuk mengetahui signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Menurut (Hair dkk., 2021), suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05 pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan antar Variabel	Koefisien Jalur (β)	T-statistic	P-Value	Keputusan
H1	Identifikasi Risiko → Keberhasilan *Startup*	0,228	3,335	0,001	Diterima
H2	Mitigasi Risiko → Keberhasilan *Startup*	0,165	1,975	0,048	Diterima
H3	Pengalaman Manajerial → Keberhasilan *Startup*	0,287	4,377	0,000	Diterima
H4	Pengalaman Manajerial × Identifikasi Risiko → Keberhasilan *Startup*	0,147	1,988	0,047	Diterima
H5	Pengalaman Manajerial × Mitigasi Risiko → Keberhasilan *Startup*	0,184	3,049	0,002	Diterima

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang disajikan pada **Tabel6**, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Identifikasi risiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan *Startup*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 3,335 yang lebih besar dari 1,96 serta nilai p-value sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, H1 diterima.
2. Mitigasi risiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan *Startup*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 1,975 yang lebih besar dari 1,96 serta nilai p-value sebesar 0,048 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, H2 diterima.
3. Pengalaman manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan *Startup*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 4,377 yang lebih besar dari 1,96 serta nilai p-value sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, H3 diterima.
4. Pengalaman manajerial mampu memperkuat pengaruh identifikasi risiko terhadap keberhasilan *Startup*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 1,988 yang lebih besar dari 1,96 serta nilai p-value sebesar 0,047 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, H4 diterima.
5. Pengalaman manajerial mampu memperkuat pengaruh mitigasi risiko terhadap keberhasilan *Startup*. Hal ini ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 3,049 yang lebih besar dari 1,96 serta nilai p-value sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, H5 diterima.

DISKUSI

Pengaruh Identifikasi Risiko terhadap Keberhasilan *Startup*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa identifikasi risiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan *Startup*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan *Startup* dalam mengidentifikasi berbagai risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi, maka semakin besar peluang *Startup* untuk mencapai keberhasilan usaha. Kemampuan mengidentifikasi risiko memungkinkan organisasi mengenali ancaman sejak tahap awal sehingga dapat mengambil langkah antisipatif sebelum risiko tersebut berkembang menjadi permasalahan yang lebih besar.

Dalam konteks *Startup*, identifikasi risiko menjadi penting karena lingkungan bisnis yang dihadapi cenderung dinamis dan penuh ketidakpastian. Risiko pasar, risiko teknologi, risiko operasional, maupun risiko keuangan dapat muncul sewaktu-waktu dan memengaruhi keberlangsungan usaha. Oleh karena itu, *Startup* yang mampu mengidentifikasi risiko secara sistematis akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menyusun strategi dan mengambil keputusan yang tepat.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian (Sulfiani dkk., 2024) yang menyatakan bahwa identifikasi risiko merupakan tahap awal yang sangat penting dalam proses manajemen risiko. Hasil

ini juga mendukung penelitian (Venczel dkk., 2024) yang menemukan bahwa kegagalan *Startup* sering kali disebabkan oleh ketidakmampuan dalam mengenali risiko pasar secara akurat. Selain itu, (Fithri dkk., 2023) menjelaskan bahwa identifikasi risiko yang efektif dapat meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan bisnis. Temuan ini juga mendukung Entrepreneurial Cognition Theory yang menjelaskan bahwa kemampuan individu dalam mengenali dan menginterpretasikan risiko akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan kewirausahaan.

Pengaruh Mitigasi Risiko terhadap Keberhasilan *Startup*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mitigasi risiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan *Startup*. Temuan ini mengindikasikan bahwa *Startup* yang mampu merancang dan menerapkan strategi mitigasi risiko secara efektif akan memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Mitigasi risiko memungkinkan organisasi mengurangi kemungkinan terjadinya risiko maupun meminimalkan dampak yang ditimbulkan apabila risiko tersebut terjadi.

Kemampuan melakukan mitigasi risiko menjadi salah satu faktor penting dalam menjaga keberlangsungan usaha karena *Startup* umumnya memiliki sumber daya yang terbatas dan rentan terhadap perubahan pasar. Strategi mitigasi yang tepat membantu organisasi mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif dan meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap berbagai ketidakpastian yang muncul selama proses bisnis berlangsung.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Husein & Majdi, 2020) yang menyatakan bahwa mitigasi risiko merupakan bagian penting dalam pengelolaan risiko organisasi. Penelitian (Fithri dkk., 2023) juga menunjukkan bahwa mitigasi risiko yang efektif mampu meningkatkan fleksibilitas dan ketahanan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Selain itu, (Latief, 2021) menjelaskan bahwa penerapan strategi mitigasi yang tepat dapat membantu organisasi mengurangi potensi kerugian dan meningkatkan peluang keberhasilan usaha. Hasil penelitian ini mendukung Dynamic Capabilities Theory yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan merespons perubahan lingkungan secara cepat dan efektif.

Pengaruh Pengalaman Manajerial terhadap Keberhasilan *Startup*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengalaman manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan *Startup*. Temuan ini menunjukkan bahwa pendiri yang memiliki pengalaman dalam mengelola organisasi, memimpin tim, dan mengambil keputusan strategis cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi berbagai tantangan bisnis dibandingkan pendiri yang memiliki pengalaman yang lebih rendah.

Pengalaman manajerial memberikan wawasan yang lebih luas mengenai pengelolaan sumber daya, penyelesaian masalah, serta pengambilan keputusan dalam kondisi yang penuh ketidakpastian. Pengalaman tersebut juga membantu pendiri dalam memahami dinamika pasar dan merumuskan strategi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Dencker & Gruber, 2015) yang menemukan bahwa pengalaman pendiri berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi. Penelitian (Peng dkk., 2020) juga menunjukkan bahwa pengalaman manajerial memiliki pengaruh positif terhadap keberhasilan usaha karena membantu organisasi mengelola sumber daya secara lebih efektif. Selain itu, (Kaszuba-Perz & Czyżewska, 2020) menjelaskan bahwa pengalaman manajerial meningkatkan kemampuan individu dalam memahami lingkungan bisnis dan mengambil keputusan strategis. Hasil penelitian ini mendukung Upper Echelons Theory yang menyatakan bahwa karakteristik dan pengalaman pemimpin memengaruhi kualitas keputusan strategis dan kinerja organisasi.

Peran Moderasi Pengalaman Manajerial pada Hubungan Identifikasi Risiko dan Keberhasilan *Startup*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman manajerial mampu memperkuat hubungan antara identifikasi risiko dan keberhasilan *Startup*. Temuan ini mengindikasikan bahwa manfaat identifikasi risiko akan menjadi lebih besar ketika *Startup* dipimpin oleh individu yang memiliki pengalaman manajerial yang memadai. Pendiri yang berpengalaman tidak hanya mampu mengenali risiko secara lebih akurat, tetapi juga mampu memahami konsekuensi dari risiko tersebut dan menentukan tindakan yang paling tepat untuk mengatasinya.

Pengalaman manajerial membantu individu dalam mengolah informasi yang diperoleh dari proses identifikasi risiko menjadi dasar pengambilan keputusan yang lebih efektif. Dengan demikian, *Startup* yang dipimpin oleh pendiri berpengalaman akan memperoleh manfaat yang lebih besar dari aktivitas identifikasi risiko dibandingkan *Startup* yang dipimpin oleh individu dengan pengalaman yang lebih rendah.

Temuan ini mendukung Entrepreneurial Cognition Theory yang menjelaskan bahwa pengalaman berperan dalam membentuk kemampuan individu untuk mengenali pola, menginterpretasikan informasi, dan mengambil keputusan yang tepat dalam kondisi ketidakpastian (Shepherd & Patzelt, 2018) Selain itu, (Hambrick & Mason, 1984) menjelaskan bahwa pengalaman pemimpin memengaruhi cara mereka memahami lingkungan bisnis dan merespons berbagai tantangan organisasi.

Peran Moderasi Pengalaman Manajerial pada Hubungan Mitigasi Risiko dan Keberhasilan *Startup*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman manajerial mampu memperkuat hubungan antara mitigasi risiko dan keberhasilan *Startup*. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas strategi mitigasi risiko tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas strategi yang diterapkan, tetapi juga oleh kemampuan individu yang menjalankan organisasi. Pendiri yang memiliki pengalaman manajerial yang tinggi cenderung lebih mampu memilih, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi mitigasi risiko secara efektif.

Pengalaman yang dimiliki pendiri membantu organisasi dalam menentukan prioritas risiko serta mengalokasikan sumber daya secara lebih tepat untuk mengurangi dampak risiko yang dihadapi. Dengan demikian, *Startup* yang dipimpin oleh individu berpengalaman akan lebih mampu mengubah strategi mitigasi risiko menjadi tindakan nyata yang mendukung keberhasilan usaha.

Temuan ini sejalan dengan Dynamic Capabilities Theory yang dikemukakan (Eisenhardt & Martin, 2000), yang menjelaskan bahwa kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan melakukan penyesuaian sumber daya merupakan faktor penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Selain itu, perspektif Resource-Based View yang dikemukakan (Connor, 2002) menjelaskan bahwa pengalaman manajerial merupakan sumber daya strategis yang dapat menciptakan nilai dan meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, pengalaman manajerial terbukti menjadi faktor yang memperkuat efektivitas mitigasi risiko dalam meningkatkan keberhasilan *Startup*.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh identifikasi risiko dan mitigasi risiko terhadap keberhasilan *Startup* serta menguji peran pengalaman manajerial sebagai variabel moderasi. Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), dapat disimpulkan bahwa identifikasi risiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan *Startup*. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan *Startup* dalam mengenali berbagai potensi risiko sejak tahap awal mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan memperbesar peluang keberhasilan usaha. Mitigasi risiko juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan *Startup*. Hal ini menunjukkan bahwa *Startup* yang mampu menerapkan strategi mitigasi risiko secara efektif memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan bisnis.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengalaman manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan *Startup*. Pendiri yang memiliki pengalaman dalam mengelola organisasi dan mengambil keputusan strategis cenderung lebih mampu mengelola sumber daya serta menghadapi berbagai tantangan bisnis. Selain itu, pengalaman manajerial terbukti mampu memperkuat hubungan antara identifikasi risiko dan keberhasilan *Startup* serta memperkuat hubungan antara mitigasi risiko dan keberhasilan *Startup*. Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman yang dimiliki pendiri tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap keberhasilan usaha, tetapi juga meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini membuktikan bahwa keberhasilan *Startup* tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dalam mengidentifikasi dan memitigasi risiko, tetapi juga oleh pengalaman manajerial yang dimiliki pendiri dalam mengelola organisasi dan menghadapi

ketidakpastian bisnis. Oleh karena itu, *Startup* perlu mengembangkan praktik manajemen risiko yang efektif serta meningkatkan kapasitas manajerial para pendirinya untuk mendukung keberhasilan usaha yang berkelanjutan.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan literatur manajemen risiko, kewirausahaan, dan perilaku organisasi dengan mengintegrasikan perspektif Entrepreneurial Cognition Theory, Dynamic Capabilities Theory, Upper Echelons Theory, dan Resource-Based View dalam menjelaskan keberhasilan *Startup*. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pendiri *Startup*, investor, inkubator bisnis, maupun pembuat kebijakan dalam merancang strategi pengembangan *Startup* yang lebih efektif melalui peningkatan kemampuan pengelolaan risiko dan penguatan kompetensi manajerial.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penelitian hanya mampu menjelaskan 42,4% variasi keberhasilan *Startup*, sehingga masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi keberhasilan *Startup* tetapi belum dianalisis dalam penelitian ini. Kedua, penelitian menggunakan pendekatan survei dengan data yang diperoleh melalui persepsi responden sehingga masih dimungkinkan adanya subjektivitas dalam pengisian kuesioner. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan, seperti inovasi, orientasi kewirausahaan, kemampuan digital, literasi keuangan, atau dukungan investor. Selain itu, penelitian mendatang dapat memperluas cakupan responden dan menggunakan pendekatan longitudinal untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan *Startup*.

REFERENCES

Ahmed, R. (2017). Risk Mitigation Strategies in Innovative Projects. Dalam *InTech eBooks*. https://doi.org/10.5772/intechopen.69004

Ajah, E. O. (2023). Investigating the factors fostering early-stage digital start-up survival during gestation in Nigeria market. *Digital Business*, *3*(2), 100069. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100069

Al-Thaqafi, A., Hassan, A.-F., & Jarad, F. (2024). Role of Modern Management and Managerial Experience in Improving the Management of Government Organizations: by Applying to Ministry of Education in Taif. *International Journal of Financial, Administrative, and Economic Scienœs*, *3*(8), 96–137. https://doi.org/10.59992/IJFAES.2024.v3n8p3

Chandler, G. N., & Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, *7*(3), 223–236. https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90028-P

Connor, T. (2002). The resource-based view of strategy and its value to practising managers. *Strategic Change*, *11*(6), 307–316. https://doi.org/10.1002/jsc.593

Delmar, F., & Shane, S. (2006). Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, *4*(3), 215–247. https://doi.org/10.1177/1476127006066596

Dencker, J. C., & Gruber, M. (2015). The effects of opportunities and founder experience on new firm performance. *Strategic Management Journal*, *36*(7), 1035–1052. https://doi.org/10.1002/smj.2269

Doh, R. A. B. A. N. D. S. I. (2017). A review of risk management process in construction projects of developing countries. Dalam *IOP Conference Series Materials Science and Engineering* (Vol. 271, hlm. 12042). IOP Publishing. https://doi.org/10.1088/1757-899x/271/1/012042

Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, *21*, 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.0.CO;2-E

Fan, M., Lin, N.-P., & Sheu, C. (2008). Choosing a project risk-handling strategy: An analytical model. *International Journal of Production Economics*, *112*(2), 700–713. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.06.006

Fithri, P., Octariva Syarez, V., Hasan, A., Syafrizal, Games, D., Pawenary, & Satria Prabuwono, A. (2023). Risk mitigation plan for *Startup* company Aplikasi Kriya Pratama. *E3S Web of Conferenœs*, *464*, 1011. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202346401011

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, *9*(2), 193. https://doi.org/10.2307/258434

Hashai, N., & Zahra, S. (2022). Founder team prior work experience: An asset or a liability for *Startup* growth? *Strategic Entrepreneurship Journal*, *16*(1), 155–184. https://doi.org/10.1002/sej.1406

Husein, A. A., & Majdi, A. (2020). Assessment of risk management and evaluate the level of risk in construction project: Case Study. *Technium: Romanian Journal of Applied Sciences and Technology*, *2*(1), 66–72. https://doi.org/10.47577/technium.v2i1.43

Immawan, T., Puruhita, A., & Cahyo, W. N. (2019). Risk Analysis of Supply Chain Cultivation of JOPER. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, *598*(1), 012015. https://doi.org/10.1088/1757-899X/598/1/012015

Kaszuba-Perz, A., & Czyżewska, M. (2020). *Risk Management in Innovative Startups and the Role of Investors and Business Accelerators* (hlm. 115–124). https://doi.org/10.1007/978-3-030-34401-6_10

Kraivichien, N., & Pruetipibultham, O. (2024). Determinants of New Venture Survival: A Case Study of *Startup*s in Thailand. *ABAC Journal*, *44*(3), 148–164. https://doi.org/10.59865/abacj.2024.33

Kurlov, A. B., & Khairullin, A. G. (2015). Uncertainty as the Substratum of Entrepreneurship. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n3s5p71

Latief, M. A. A. N. D. Y. (2021). Project planning system improvement in residential development project: A risk analysis. *IOP Conference Series Materials Science and Engineering*, *1098*(2), 22032. https://doi.org/10.1088/1757-899x/1098/2/022032

Lukeš, M., Longo, M. C., & Zouhar, J. (2019). Do business incubators really enhance entrepreneurial growth? Evidence from a large sample of innovative Italian start-ups. *Technovation*, *82–83*, 25–34. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.07.008

Peng, H., Zhou, C., & Liu, Y. (2020). Entrepreneurial Experience and Performance: From the Aspect of Sustainable Growth of Enterprises. *Sustainability*, *12*(18), 7351. https://doi.org/10.3390/su12187351

Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2018). *Entrepreneurial Cognition*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71782-1

Staniewski, M. W. (2016). The contribution of business experience and knowledge to successful entrepreneurship. *Journal of Business Research*, *69*(11), 5147–5152. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.095

Sulfiani, S., Herman, H., & Kamaruddin, S. A. (2024). Risk Identification and Mitigation in Entrepreneurship. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan)*, *8*(4), 2828. https://doi.org/10.58258/jisip.v8i4.7700

Teberga, P. M. F., & Oliva, F. L. (2018). Identification, analysis and treatment of risks in the introduction of new technologies by start-ups. *Benchmarking: An International Journal*, *25*(5), 1363–1381. https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2017-0156

Venczel, T. B., Berényi, L., & Hriczó, K. (2024). The Project and Risk Management Challenges of Start-ups. *Acta Polytechnica Hungarica*, *21*(2), 151–166. https://doi.org/10.12700/APH.21.2.2024.2.8