

## ABSTRAK

Perkembangan Information, Communication dan Telecommunication (ICT) yang pesat di era digital telah mampu menghubungkan sumber daya yang ada antara manusia, *service offering, device, network and application* untuk membentuk suatu ekosistem bisnis yang membuat dunia menjadi konvergen dan borderless. Dominasi berbagai aktivitas riset dan pengembangan di bidang ICT di Asia termasuk Indonesia menunjukkan bahwa seluruh stakeholder dalam industri ini masih terus-menerus menemuknenali bentuk solusi inovatif baik teknologi, bisnis maupun produk dan services agar berperan nyata dalam pembentukan ekosistem ICT secara end to end. Layanan digital merupakan new bisnis yang dikembangkan Telkom dalam area *new economy business* dalam bentuk new digital services. Telkom selanjutnya melakukan pembentukan Divisi Digital Services untuk mengelola inovasi Telkom (Group) dengan menjalankan prinsip *creating, choosing, composing, channelling dan commercing* untuk mewujudkan inovasi dari para Startup digital yang akan dikelola supaya mencapai hasil yang maksimal dalam suatu program inkubasi Telkom Group (Indigo). Melalui tahapan itulah proses pengelolaan dilakukan untuk mencapai keberhasilan suatu inovasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi keberhasilan Startup dalam program inkubasi menghasilkan produk digital yang sukses. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian adalah metode kualitatif dimana peneliti sebelumnya telah melakukan beberapa kajian literatur mengenai Startup dan inovasi pada umumnya dan mencoba menggali lebih detail bersama para expert dan para Startup yang dinilai telah berhasil menghasilkan produk digital di pasar dalam program inkubasi Telkom. Kelompok variabel yang diteliti menggunakan model *Sustainable Competitive Advantage* pada industri jasa sebagai variabel *resources* dan *skill* yang berpengaruh terhadap *Sustainable Competitive Advantage* yang meliputi antara lain sinergi, produk, proses, pengelolaan inovasi, komunikasi, *culture, experience*, teknologi informasi, *innovation skill, functional skill dan implementation skill*.

Untuk mereview variabel dalam penelitian ini, peneliti telah melakukan diskusi dengan empat personel expert yang penulis anggap memiliki kapasitas dan didukung oleh penugasan langsung untuk mengelola program indigo. Personel tersebut terdiri dari pejabat selevel manager dan general manager serta direktur dari Telkom Group. Tahap selanjutnya variabel-variabel yang didapat dari hasil review bersama expert dikonfirmasi kembali bersama Startup untuk mendapatkan kevalidan dan pola implementasi dari variabel-variabel tersebut. Sesuai dengan topik penelitian maka Startup yang dipilih adalah Startup yang dinilai telah membentuk *competitive advantage* dalam dunia digital ditandai dengan keberhasilan menghasilkan produk dalam proses inkubasi. Startup yang dipilih sebagai informasi/responden interview antara lain AMRSE, Sonar, Infokes, XIgent dan Kakatu.

Dari hasil penelitian didapatkan keseluruhan variabel yang telah didefinisikan memberikan pengaruh terhadap keberhasilan startup. Khusus untuk teknologi informasi buat Startup digital menjadi faktor yang lebih mudah dan

tidak menjadi isu bagi Startup hal ini dikarenakan beberapa kelengkapan IT dan sistem pendukung lainnya seperti akses, infrastruktur, storage server, application interface telah dapat dipenuhi oleh beberapa perusahaan platform dengan pola sewa dengan mekanisme hosting/collocation dengan biaya yang relatif murah. Dari hasil penelitian juga didapatkan item baru yaitu *passion* yang berupa minat dan ketertarikan Startup pada suatu area permasalahan tertentu sehingga dapat mendorong kepada Startup untuk memberikan solusi yang terbaik terhadap permasalahan yang dirasakan Pengguna.

Dari hasil penelitian yang didapat, disarankan bagi pelaku bisnis baik Startup maupun pengelola program Indigo untuk membuat mekanisme bagaimana Startup selalu mengawali dari menemukan permasalahan yang ada di pelanggan dan kemudian berkomitmen tinggi untuk bersama-sama mewujudkan solusi tersebut melalui proses review, beradaptasi dan terus belajar untuk menghadapi perubahan-perubahan yang mungkin terjadi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pengelolaan inovasi dengan melalui proses pengembangan yang dilakukan secara bertahap menggunakan proses *lean process* dan *project management* seperti yang sudah ditetapkan oleh pengelola Indigo menjadi hal yang penting untuk dilakukan. Pengelola Indigo juga perlu memperhatikan bagaimana Startup bisa membentuk *Culture* untuk mendorong iklim inovasi perusahaan.

Kata kunci: inovasi; startup ; *competitive*; faktor